

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA APLICACIÓN DE LA REALIMENTACIÓN DE 360° EN LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE GERENTES DE
RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS PRIVADAS QUE OPERAN EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

MARIA EUGENIA RIVAS JURADO
CARNET 10081-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, FEBRERO DE 2014
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA APLICACIÓN DE LA REALIMENTACIÓN DE 360° EN LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE GERENTES DE
RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS PRIVADAS QUE OPERAN EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARIA EUGENIA RIVAS JURADO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, FEBRERO DE 2014
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. ROLANDO ENRIQUE ALVARADO LÓPEZ, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	DR. EDUARDO VALDÉS BARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRON
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
LIC. SILVIA EUGENIA POGGIO RODRIGUEZ DE HERRERA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Guatemala 15 de enero de 2014

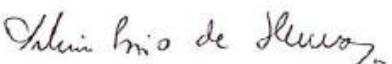
Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Por medio de la presente hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar al alumno, **MARIA EUGENIA RIVAS JURADO** Carné No. **10081-09** estudiante de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional quien elaboró el proyecto de Tesis Titulado **"VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA APLICACIÓN DE LA REALIMENTACIÓN DE 360° EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE GERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS PRIVADAS QUE OPERAN EN GUATEMALA"**

A mi criterio el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente a licenciatura.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus respetables órdenes.

Atentamente,


MSc. Silvia Eugenia Poggio de Herrera
Colegiado No. 3942
Código No. 03156



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05299-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA EUGENIA RIVAS JURADO, Carnet 10081-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05547-2014 de fecha 10 de febrero de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA APLICACIÓN DE LA REALIMENTACIÓN DE 360° EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE GERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS PRIVADAS QUE OPERAN EN GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de febrero del año 2014.

MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRON, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar



AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por la oportunidad que me dio de tener el privilegio de formarme como una profesional y demostrarme con su amor que todo es posible si estoy agarrada de la mano de Él. Gracias padre por demostrarme tu amor y acogerme como hija tuya que soy.

x Xto. +, + y +!

A mi papá:

La persona que más admiro en mi vida. Porque me ha dado la mejor herencia la cual es el estudio y la oportunidad de formarme y poder llegar a ser profesional en la vida. Porque con su ejemplo de responsabilidad, honestidad, perseverancia y rectitud me dio las fuerzas de seguir adelante y culminar esta etapa de mi vida. Te amo papa, gracias por tu amor, apoyo incondicional y este gran regalo de vida y éxito.

A mi mamá:

Mi ejemplo a seguir como mujer. Porque con su gran corazón y nobleza me inspira a querer ser cada día como ella. Agradezco todas sus bondades y sacrificios hacia mí, en especial por cada detalle en todos los días de mi carrera con tal de que saliera adelante. Porque eres mi fortaleza, te admiro y amo con todo mi corazón.

A mis hermanos Jacobo y Laura:

Mis mejores amigos. Porque con su amor y apoyo incondicional, me han demostrado que juntos podemos salir adelante en familia. Tengo la certeza que sin el positivismo y ayuda de cada uno no hubiera logrado este éxito. Los amo hermanos.

A mi hermano Mariano:

Porque desde el cielo tengo la certeza que me acompañó cada día de mi carrera y que intercedió por mí para poder cumplir mi sueño de convertirme en una profesional. Te extraño y te amaré por siempre Wonchi.

A mi mejor amiga:

Mi segunda hermana, confidente y compañera de experiencias de vida. Porque su amistad incondicional y apoyo en las buenas y en las malas me ha llevado a ser una mejor persona.

A mis maestros de profesión:

Mis mentores. Porque cada conocimiento que inculcaron en mí, ayudaron a que cada día fuera descubriendo mi vocación y me ayudaron a cerciorarme que la carrera que elegí es mi pasión y la mejor elección de vida que he podido hacer.

A todas las personas que han sido parte de mi vida personal y profesional, por las experiencias que hemos vivido juntos y las lecciones de vida que éstas nos han dejado. Este logro se lo dedico a cada persona que me ha acompañado estos 5 años de carrera y que siguen formando parte de mi vida para festejar este gran triunfo.

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
2.1 Objetivos.....	31
2.3 Definición de variables	32
2.4 Alcances y límites	33
2.5 Aporte	34
III. MÉTODO	35
3.1 Sujetos.....	35
3.2 Instrumento	37
3.3 Procedimiento.....	38
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	39
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	40
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
VI. CONCLUSIONES	73
VII. RECOMENDACIONES	76
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
Anexos	

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo principal conocer el punto de vista de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala, con respecto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño. Partiendo de la necesidad de conocer las ventajas y limitaciones de la aplicación de realimentación de 360°, se realizó dicha investigación ya que es de suma importancia conocer los puntos de vista de los gerentes de Recursos Humanos que ya aplican este tipo de evaluación de desempeño para la mejora continua del rendimiento de los colaboradores de las distintas empresas de Guatemala.

La presente investigación es de carácter cualitativo y para la misma se seleccionó una muestra de 7 personas que desempeñan la posición de gerentes de Recursos Humanos, comprendidos en un rango de edad entre los 30 a 55 años, tanto de género femenino como masculino, con 5 años de experiencia mínima en el área. El instrumento fue elaborado por la investigadora, el cual consiste en una entrevista semi-estructurada, este instrumento permite conocer ampliamente la opinión de las personas involucradas en dicho estudio. La entrevista estuvo conformada por una serie de preguntas abiertas. Con la aplicación del instrumento se conocieron las percepciones con respecto a las ventajas, limitaciones y diferencias de la aplicación de la evaluación en mención.

Por tanto se concluyó que existen tanto ventajas como limitaciones en la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados, dependiendo las necesidades de las distintas organizaciones que deseen aplicar este método. Por último se recomendó a las personas que deseen implementar la evaluación 360 grados, evaluar si las características, ventajas y desventajas de esta herramienta se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la institución.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones velan por las necesidades de su personal y su desarrollo dentro de la misma. La satisfacción del recurso humano dentro de la empresa permite el desarrollo de la organización como tal, brindando beneficios a los colaboradores y a la organización. Es por esto que la administración de recursos humanos ha llegado a tener una posición importante para las organizaciones.

Dentro de la administración de recursos humanos se pueden encontrar varias ramas importantes para el buen funcionamiento del departamento de recursos humanos, sin embargo en la actualidad la evaluación del desempeño es una de las ramas que tiene gran peso, ya que de ésta se puede analizar el desarrollo de cada uno de los colaboradores que conforman la organización y así encontrar las áreas de mejora y formar un plan de desarrollo personal, lo cual tiene dos importantes fines: motivar al personal a seguir su superación y mejorar en aspectos de su trabajo y mejorar el rendimiento operacional de la organización.

Además de mencionar la importancia que tiene la evaluación del desempeño, es indispensable conocer que existen ciertos métodos para realizar una evaluación del desempeño, sin embargo las nuevas tendencias presentan el método de evaluación de 360 grados, el cual ofrece un sistema integral de realimentación para el desarrollo profesional del recurso humano y el éxito de las organizaciones.

Según Alles (2005) la evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

El fin de aplicar una evaluación del desempeño más integral en vez de una tradicional, es debido a que es necesario proporcionar a los empleados una realimentación más completa y que englobe las medidas necesarias para mejorar su desempeño y su comportamiento dentro de la organización, por medio del punto de vista de las personas

que tiene relación con el evaluado. Así como también, generar información útil para la gerencia y poder tomar decisiones adecuadas.

Este sistema permitirá identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de cada uno de los colaboradores, al detectar las áreas de oportunidad y mejora que presentan; esto servirá de base para seleccionar los cursos y talleres que se ofrecen al personal administrativo y de apoyo.

Aunque es una herramienta que se está dando a conocer, pocas veces se pone en práctica, debido a las ventajas y desventajas que éste método conlleva, ya que implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal involucrado.

Existen en Guatemala investigaciones formales que buscan resaltar la importancia que tiene la Evaluación del Desempeño. Entre los que se citan:

Por su parte Leiva (2003) realizó una investigación de tipo experimental, cuyo objetivo fue comprobar que la retroalimentación (sic) sí contribuye a mejorar el desempeño de los empleados de una institución pública. Para este estudio se utilizó una encuesta de medición, la cual fue adaptada y aplicada en Banco Corporativo, S. A. en el año de 1997. El instrumento en mención es una forma estructurada con cuatro variables que evalúan actitudes, habilidades y conocimientos, responsabilidad y cumplimiento de normas. La población se conformó por un grupo de cincuenta personas que laboran en esta Institución y se dividen así: 42 mujeres y 8 hombres quienes se desempeñan en los puestos de director (as), subdirector, personal administrativo (asistentes, secretarías y recepcionistas) y personal operativo (conserjes, mensajeros y pilotos); con un rango de edad comprendido entre 20 a 60 años y con un nivel de escolaridad desde tercer grado básico, hasta licenciaturas. Los resultados demostraron que aunque no se da una marcada significancia estadística entre el personal que fue retroalimentado (sic) y el que no lo fue; sí hay una notable mejora en el desempeño del grupo que si fue retroalimentado. Se recomendó utilizar la retroalimentación como una herramienta para mejorar el desempeño y tratar de que ésta sea positiva.

Asimismo, Ortega (2004) llevó a cabo un estudio cualitativo, que tuvo como objetivo elaborar un modelo para la evaluación y medición del nivel de cumplimiento de las competencias en el puesto de trabajo en una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de consumo masivo. Para dicha investigación se aplicó a los sujetos una prueba piloto de evaluación 360° con algunas variaciones. Se tomó como muestra a 49 personas, las cuales 35 cumplían con el rol de evaluadores y 14 tenían una doble asignación. Como resultado el estudio piloto demostró que ciertos niveles jerárquicos muestran brechas significativas entre el desempeño real y el establecido. Por tal motivo se pudo concluir que la mayoría de los evaluados, sin importar el grupo al que pertenezca, o su nivel dentro de la jerarquía organizacional, muestran un bajo dominio de competencias y habilidades genéricas y estratégicas; pero por el contrario, poseen un alto nivel de dominio en habilidades y competencias técnicas u operativas. Se recomendó que para minimizar o reducir las brechas existentes en el desempeño se revise el listado de cursos de capacitación existentes y elaborar un pensum de capacitación para cada uno de los puestos evaluados basados en las competencias establecidas.

Por otra parte, Figueroa (2008) elaboró una investigación de tipo cualitativo, la cual tuvo como objetivo dar a conocer al evaluado la apreciación de su desempeño en una organización no gubernamental. Para esta investigación se aplicó a los sujetos dos cuestionarios de evaluación del desempeño: uno de entrevista y uno de encuesta. Para dicha prueba piloto se tomó la muestra del departamento en el área administrativa de esta organización la cual consta de 12 sujetos, entre ellos, directores, encargados, secretarías, etc. Después de distintas observaciones fue posible concluir que la organización no gubernamental objeto de estudio evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal. Como recomendación se le sugirió a la organización no gubernamental poner en práctica la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, para que pueda contar con un instrumento que genere información de calidad, misma que se puede utilizar para crear planes de desarrollo, administración de salarios, promociones, capacitaciones, entre otros.

Por su lado, Monroy (2008) realizó una investigación de tipo descriptiva - cualitativa, cuyo objetivo fue realizar un análisis comparativo entre la evaluación del desempeño tradicional versus la evaluación del desempeño 360 grados en las instituciones bancarias privadas guatemaltecas. Para dicha investigación se aplicó una guía de entrevista estructurada. Se tomó como muestra de 11 personas: 6 masculino y 5 femenino, las cuales ocupaban puestos como: gerentes de área, jefes, supervisores, coordinadores y personas encargadas del sistema de evaluación del desempeño. El rango de edad varía entre los 30 a 40 años. Como resultado de la investigación se encontró que una de las primeras diferencias que posee la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación 360 grados en las instituciones bancarias es que se encuentra la calidad de información; la cual se refiere a qué y cuánto se obtiene de las evaluaciones y si éstas satisfacen las necesidades de la institución según lo planteado al inicio de la evaluación. De tal manera fue posible concluir que existen más diferencias que similitudes entre la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación del desempeño 360 grados así como la información que proporciona la evaluación del desempeño 360 grados es de mejor calidad ya que proviene de diferentes personas, los temas a evaluar son variados y dan oportunidad de tener un criterio más amplio de la persona a evaluar, lo que le da un valor agregado más elevado. Se recomendó a las personas que deseen implementar la evaluación 360 grados, evaluar si las características, ventajas y desventajas de esta herramienta se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la organización.

Por su parte, De León (2009) propuso una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo identificar y clasificar los elementos que debe contener una evaluación del desempeño de 360 grados, mismos que fueron utilizados en el diseño de un formato para el Departamento de Ama de Llaves del Hotel Mansión del Río en Izabal. Para esta investigación se utilizaron dos cuestionarios, uno dirigido al nivel administrativo y el otro a nivel operativo. Tomando en cuenta las características de los sujetos, se tomó como muestra al departamento en estudio, el cual consta de 15 personas: 1 masculino y 14 femenino. El rango de edad oscila entre 23 y 51 años; de los que tres son puestos administrativos y doce son puestos operativos, con nivel académico: universitario, diversificado, básico, y primario. Según los resultados se estableció que cuando un

programa de evaluación del desempeño está bien planeado coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para todos. De tal manera que fue posible concluir que los elementos identificados por cada nivel son diferentes, por lo que se recomendó hacer un balance de prioridades dentro del departamento. Se sugirió al Hotel utilizar el sistema de evaluación del desempeño de 360°, el cual va dirigido al Departamento de Ama de Llaves, pero que se puede utilizar en todo el complejo hotelero; así como también se tenga constancia en la retroalimentación (sic) y cumplir con los beneficios para los empleados.

Además de los antecedentes antes mencionados, también se cuenta con información de autores internacionales, quienes también tienen como variable de investigación, la evaluación 360°; estos se mencionan a continuación:

De igual manera, Oliva (2008) realizó un estudio en Quito, Ecuador, cuyo objetivo principal fue diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360°, para contribuir al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito e incrementar la productividad de los servicios que brinda, de acuerdo con la misión y visión de la organización, basando su estudio en una encuesta de evaluación del desempeño aplicada a un universo de 50 empleados de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito, En dicho estudio el autor concluyó que la gestión de recursos humanos utilizando la metodología de 360 grados, con la técnica de elección forzada, apoyará en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos; con lo cual todos los empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

Asimismo, Escalante y Pliego (2009) desarrollaron un estudio de tipo cualitativo en México D.F., el cual tuvo como objetivo revisar los resultados de la aplicación e implementación del método de 360 grados y desarrollar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral del Hospital María José, con el fin de sustentar la toma de decisiones, mejorando con ello el funcionamiento de la organización. Para realizar dicho estudio se realizó una evaluación del desempeño a un total de 71

personas (33 del turno matutino, 21 del turno vespertino y 17 para el turno nocturno) para el cual, se requirió la participación de sus jefes, sus pares, proveedores y ellos mismos. Los autores llegaron a la conclusión que pese a las condiciones económicas que afecten nuestro entorno y lo difícil que puede considerarse el establecimiento del sistema del puesto, por el hecho de que la mentalidad como mexicanos aún no está del todo preparada para aceptar el proceso de evaluación del desempeño con el objetivo del desarrollo del personal, es posible aseverar que se puede implementar de una manera paulatina, capacitando e involucrando al personal, facilitando la alineación de las aptitudes, con la estrategia del negocio para obtener resultados sólidos en los objetivos de la organización. Los autores recomendaron que hay que establecer claramente las metas que se quieren conseguir con la evaluación del desempeño, ya que en el primer ejercicio realizado se plantearon demasiadas expectativas del método y no se definieron cuáles exactamente se querían destacar, así como dar importancia a la etapa de la retroalimentación (sic) ya que es uno de los principales factores que influyó en que no hubiera mejoras significativas en el comportamiento del personal y no se tomaran las medidas de corrección necesarias.

Por otra parte, Lara, Moras, Morales y Galán (2010) llevaron a cabo un estudio en Veracruz, México, el cual tuvo como propósito aplicar la evaluación de 360 grados a los trabajadores de una empresa metal-mecánica para conocer su desempeño a través de competencias generales y específicas, brindándole tanto a la organización como a los colaboradores de la misma, la información necesaria para una correcta toma de decisiones. Para la realización de este proyecto se aplicó una evaluación de 360 grados a 14 colaboradores de la empresa entre los cuales estaban: ocho trabajadores y seis evaluadores. Como resultado de la aplicación de la evaluación de 360 grados se observó que los evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Esto ayudó a que el desempeño y rendimiento de estos trabajadores se elevara considerablemente lo que trajo como consecuencia que el indicador de productividad aumentara y que el indicador de desperdicios se redujera. Los autores concluyeron que con este trabajo se logró el desarrollo de la metodología de un sistema de evaluación

por competencias de 360 grados, tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado, lo cual permitió que las personas seleccionadas fueran evaluadas de manera justa y eficaz por todo su entorno. Asimismo, recomendaron que para trabajos futuros desarrollen y presenten acciones a seguir para efectuar la realimentación de los operarios y seguir realizando la evaluación de 360 grados de manera periódica para así lograr que las debilidades de las competencias se reduzcan, las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores evaluados.

Por su parte, Landa y Patiño (2011) realizaron una investigación de tipo descriptiva en Sucre, Ecuador, cuyo objetivo fue analizar a través del método de evaluación 180° el cumplimiento que se le da al Manual “Asignación de Grados de Competencia a Estratos Empresas Polar”, en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial -Planta Cumana en Ecuador para el año 2011. Para tal investigación utilizaron cuestionarios de comportamientos, entrevistas y plantillas de evaluación 180°; la población estuvo conformada por los empleados que laboran en el Departamento de Gestión de Gente de la empresa, que para efectos de la investigación se proporcionó la información requerida y debido a que es una población finita (siete personas), la muestra está representada por la misma población que labora en dicho Departamento, Los autores concluyeron que de acuerdo al análisis de todas las evaluaciones, los empleados del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar, Planta Cumaná, tienen desarrolladas las competencias que le son exigidas por el puesto en más del 85%, lo que hace concluir que el Manual de Asignación de Grados de Competencias a Estratos de Empresas Polar que les fue elaborado por la consultora Martha Alles ha tenido éxito, por lo tanto, el recurso humano en esta empresa es altamente competitivo y además, el objetivo de la organización de alinear a su personal con lo estrategia de la empresa también se está cumpliendo. Asimismo, recomendaron realizar una reunión con cada uno de los cuatro Analistas de Gestión de Gente que tiene la brecha de un nivel en la competencia Orientación al Cliente Interno para recordarle que la misión de Alimentos Polar es la satisfacción de los diferentes clientes y consumidores del

mercado. Explicarle que la brecha existente en relación a lo requerido y lo obtenido es de un solo nivel pero que los clientes son lo más importante para la organización.

Asimismo, Piñón, Salcido y Favela (s/f) desarrollaron un estudio en Chihuahua, México, partiendo de la hipótesis de desarrollar un modelo de evaluación docente 360° que refleje la evaluación de los alumnos en contraste con la auto evaluación, la evaluación de los pares y la evaluación institucional. Se aplicaron encuestas al personal docente, alumnos de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas y al personal administrativo involucrado en la carrera. Entre los resultados de esta investigación está que las encuestas aplicadas a los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas y al personal docente directamente involucrado en esta carrera, muestran el grado de compromiso de los estudiantes así como las áreas de oportunidad en las tecnologías de la información. Asimismo, concluyeron que una evaluación de 360° permite valorar el trabajo del personal docente evitando lo más posible el sesgo ocasionado por la evaluación parcial, ya sea por parte del estudiante como por parte del profesor o por el personal administrativo.

Finalmente se concluyó que la mayoría de los autores mencionados en estos antecedentes, se inclinan por se realice una “evaluación de 360 grados” la cual permite que el trabajador crezca junto con la organización en la que labora ya que de esta manera se crea una relación en la que ambas partes obtienen beneficios. Si la empresa ayuda al trabajador a detectar sus fortalezas y debilidades y desarrollar las competencias necesarias para su puesto, el trabajador expandirá sus áreas de oportunidad dentro de la organización, así como obtener la información necesaria para realizar una correcta toma de decisiones.

En la actualidad es de vital importancia la administración de recursos humanos para las organizaciones tanto nacionales como multinacionales. El trato de las personas en una organización es un tanto complejo por las distintas áreas en las que se puede dividir el mismo. Se puede empezar desde la contratación del personal, la capacitación, desarrollo del personal, desarrollo organizacional, remuneraciones y la evaluación del desempeño. Todo esto con el fin de tener un ambiente laboral confortable y que los

colaboradores se desarrollen de la mejor manera posible y la organización cumpla con los objetivos propuestos.

A lo largo la administración de recursos humanos, se encuentran todas estas funciones, sin embargo en esta investigación se profundizará en el tema de la evaluación del desempeño en su método de 360 grados o “Feedback 360”, debido a que es uno de los métodos más modernos en la aplicación de la evaluación del desempeño y es de suma importancia conocer toda la teoría, práctica y aplicación de la misma para conocer más de ella y sus antecedentes.

A continuación se describe la teoría de la evaluación del desempeño desde su inicio en el área administrativa del departamento de recursos humanos a la que corresponde hasta las funciones de la evaluación de 360 grados en específico.

Dessler (2009) indica que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: La planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración. La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad así como aspectos de justicia.

Por su parte, Chiavenato (2011) define el contexto del área de recursos humanos como dinámico y cambiante. Su primera característica es la complejidad. La manera en que se vinculan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía enormemente. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas anacrónicas y retrógradas.

Como segunda característica, define el cambio. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, pues tardan en incorporar a su dinámica y a su estructura organizacional las innovaciones que las rodean. El problema es que muchas organizaciones no tiene la menor idea de que el mundo se modifica y se les olvida cambiar.

Por otro lado, Mondy y Noe (2005) explican que la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos. Así como deben lograr hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una administración de recursos humanos eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante.

Otro aspecto importante que mencionan Mondy y Noe (2005) es que a través del proceso de empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección y la evaluación del desempeño.

Mondy y Noe (2005) presentan el desarrollo del recurso humano como una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitar a los colaboradores, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

- La capacitación: está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.
- El desarrollo: implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual.
- La planeación de carrera: es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.
- El desarrollo de carrera: es el enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran.
- El desarrollo organizacional: es el proceso planteado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas.

- La evaluación del desempeño: es un sistema de forma de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos.

Es de suma importancia contar con el conocimiento previo de lo que es la administración de recursos humanos para abarcar el tema de esta investigación, el cual se profundizará en la aplicación de evaluación del desempeño en el método específico de 360° o “feedback 360°”.

Evaluación del desempeño

Continuando con Dessler (2009) todas las compañías cuentan con algunos medios formales o informales para valorar el desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales; 2. La elaboración del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares; y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar diferencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

Para la mayoría de las personas la idea de una “evaluación del desempeño” evoca herramientas de evaluación como formularios. Sin embargo, los formularios sólo son parte del proceso de evaluación. La evaluación del desempeño también supone que el empleado conoce los estándares de desempeño y que reciben la información requerida para eliminar cualquier deficiencia. El objetivo siempre debe ser la mejora del desempeño del empleado y, por lo tanto, de la firma.

Según Puchol (2007) la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica y prospectiva, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizaciones con los individuales.

- *Procedimiento continuo*: A pesar que la evaluación de desempeño se concrete generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo del evaluado, la evaluación es un procedimiento continuo debido a que abarca todas y solas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.
- *Procedimiento sistemático*: En la evaluación, tanto los factores que se evaluarán, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Por lo tanto se persigue, el que todos los afectados conozcan con qué vara se les va a medir, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.
- *Procedimiento orgánico*: Es decir, afecta a toda la organización, no sólo a un departamento o sección de la misma.
- *Procedimiento en cascada*: Es un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y a sólo sus colaboradores directos. Cada uno de ellos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores, y así sucesivamente, hasta el último nivel del organigrama.
- *Procedimiento de expresión de juicios*: Si bien es cierto que los jefes emiten continuamente juicios acerca de sus colaboradores, se trata de que ahora lo hagan de una manera sistemática y constructiva, tratando de hacerles saber cuáles sus puntos fuertes y débiles. Esto con el fin de conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.

Asimismo, Alles (2005) argumenta que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre los principales objetivos de la misma se puede resaltar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Añade que los empresarios y los empleados suelen ser escépticos con las evaluaciones de desempeño. Usualmente se cree que las evaluaciones son o se usan para decidir si se aumentan los salarios o no, o hay quienes que piensan que se utilizará para despedir. Puede llegar a ser cierto, sin embargo el significado real de las mismas es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Alles (2005) comenta que en forma sintética la evaluación del desempeño cuenta con los siguientes objetivos:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado con relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa realimentación; a partir de conocer cómo hacen las tareas, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Funcionalidad de la evaluación del desempeño:

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

Con esto resume que la evaluación del desempeño no es más que un procedimiento que aporta a la mejora del rendimiento del empleado y mejora los resultados de la organización.

De la misma manera, en el estudio realizado por Bran (1999) cita a McGregor (1987), quien ha establecido las tres siguientes razones para la existencia de Evaluaciones del Desempeño en las organizaciones:

- Proporcionan juicios sistemáticos para dar apoyo a los aumentos de salarios, las promociones, las transferencias y algunas veces a los despidos.
- Son un medio para indicar a un subordinado como va su desempeño, indicar los cambios necesarios en comportamiento, actitudes, habilidades y conocimiento del puesto; permiten al subordinado saber dónde se encuentra en relación con su jefe.
- También están siendo usadas cada vez más como una base para la formulación de críticas, y para que el superior dé consejos al individuo.

Asimismo, Chiavenato (2011) indicó que la evaluación del desempeño se elabora generalmente a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y a su desempeño en el cargo. Se aprecia el desempeño del individuo en el puesto y su potencial de desarrollo. Así también, reconoció que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a la vez que puede tener usos administrativos como los son: la vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial, auto perfeccionamiento del empleado y otros.

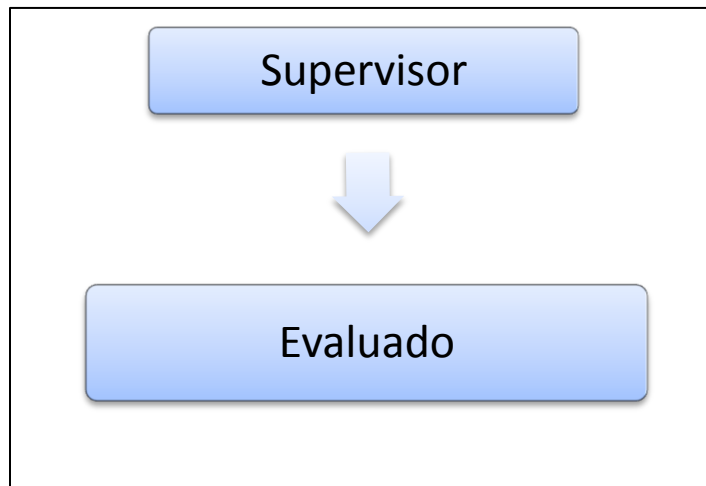
Por su parte, en un estudio realizado por Aguilar (2005) hace referencia a González y Olivares (1999), quienes definen la evaluación del desempeño como la revisión periódica de las actividades que realiza el trabajador dentro de su puesto de trabajo. Refiriéndose a que esta evaluación indicará si la capacitación y realimentación han sido adecuadas, y de no ser así, tomar las medidas correctivas correspondientes. Además de ser un sistema de control, la evaluación servirá para poder realizar programas de capacitación, compensación de salarios, promociones, y demás.

González y Olivares mencionan que la evaluación del desempeño también se centra en las funciones del trabajador durante su actividad laboral, así los meritos evaluados

hacen referencia a la realización de un determinado trabajo en forma específica, permitiendo detectar deficiencias en cada uno de los procesos de la empresa y así determinar cuáles serán las acciones correctivas que se deben tomar para lograr el mejoramiento del desempeño en cada puesto, entre las cuales se encuentran:

- a) Diferenciar a los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan;
- b) Estimular la supervisión objetiva y constante, motivando al empleado a perfeccionar sus tarea;
- c) Permitir al supervisor externar su opinión, cuando se trata de promocionar a los mismos;
- d) Conocer de los empleados aspectos de su personalidad, como iniciativa, previsión, responsabilidad, entusiasmo, cooperación, entre otros;
- e) Facilita la identificación de necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.

Feedback (realimentación) tradicional del desempeño



Fuente: Chiavenato (2009)

Según Mondy y Noe (2005) existen distintos métodos para elaborar una evaluación del desempeño y cada empresa puede utilizar el que mejor le convenga según el tamaño y el tipo de empresa, para así adaptarlo a las necesidades de la empresa y lograr un proceso objetivo.

Menciona Chiavenato (2011) que entre los métodos de evaluación del desempeño se encuentran los siguientes:

➤ Método de escalas gráficas:

Es el más utilizado y consiste en evaluar mediante factores de desempeño previamente definidos y graduados. Dentro de este método se subdivide en escalas continuas, semi-continuas y discontinuas.

➤ Método de elección forzada:

Consiste en marcar una de las frases descriptivas sobre el desempeño individual del empleado. Es muy sencillo y no requiere de mucha preparación por parte de los evaluadores, aunque éstos deberán ser capaces de adaptar este método a cada uno de los puestos a evaluar.

➤ Investigación de campo:

Consiste en evaluar el desempeño del empleado basándose en la realización de entrevistas guiadas por un especialista en evaluación y el supervisor inmediato. Es un análisis de hechos y situaciones acontecidas, relacionadas con los empleados en el ámbito laboral.

➤ Índices críticos:

Consiste en observar directamente al personal y registrar los hechos positivos y negativos con respecto al desempeño de los subordinados a su cargo, para luego realzar los incidentes positivos y que sean puestos en práctica por otros empleados mientras que los negativos deben ser corregidos con planes de mejora continua.

➤ Normas de trabajo:

Para aplicar este tipo de evaluación se coteja el trabajo con un nivel del desempeño deseado, se utilizan varias formas para establecer las normas de trabajo, entre las que sobresalen dos indispensables: Estudios del campo, el cual se refiere al periodo de tiempo en el que se llevan a cabo las acciones requeridas para cada puesto. Muestreo del trabajo, el cual identifica detalladamente las tareas y funciones establecidas y las que realmente desempeñan las personas.

➤ Jerarquización:

Consiste en colocar a los empleados a evaluar en orden graduado de desempeño común. A la vez se compara con el desempeño de las demás personas del área y así se pueden establecer rangos a través de los cuales se jerarquiza el nivel de desempeño observado en los empleados.

➤ Informe de desempeño – Listas de verificación:

Consiste en llenar una hoja con una serie de enunciados que describan el desempeño del empleado. Cada frase tiene distinta puntuación para cada una de las respuestas y el evaluador debe afirmar o negar según sea su criterio de evaluación ante el desempeño del empleado.

➤ Administración por objetivos:

Consiste en evaluar el trabajo en el puesto. El evaluador pasa de ser un juez a ser un consejero que guía y sugiere al empleado para luego reunirse y establecer metas que deben de alcanzarse y al finalizar el proceso se da la entrevista de evaluación, en la cual revisa cuánto se ha avanzado en la mejora del nivel del desempeño y se determinan las vías factibles para solucionar las dificultades.

Por último, otro método que permite evaluar el desempeño de los empleados en la empresa es la evaluación 360 grados o “Feedback 360°”, el cual consiste en una evaluación en el que cada empleado es valorado por jefe, compañeros, colaboradores e incluso, clientes y/o proveedores, con el fin de contar con una realimentación más completa de las funciones que realiza.

Evaluación de desempeño 360°

Alles (2005) conceptualiza la realimentación de 360° como un método de evaluación por medio de un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad:

- Una auto descripción de sus competencias, si es posible definida en relación a las normas pertinentes;

- La descripción de sus competencias realizada anónimamente por otras personas que lo conocen, descripciones igualmente definidas en relación a las normas pertinentes, siempre que sea posible, y
- Una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como con su auto descripción.

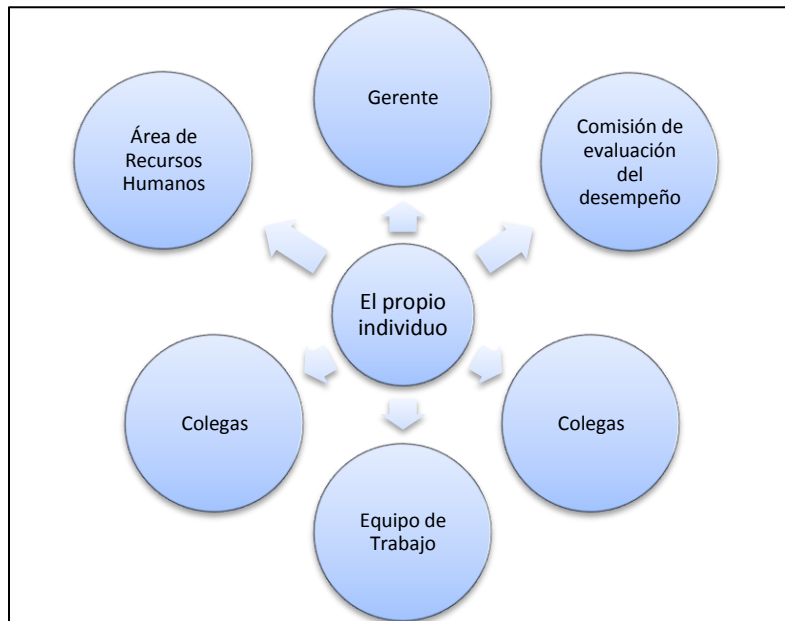
La aplicación de evaluaciones de 360° estimula y conduce los esfuerzos de desarrollo, siempre y cuando esté correctamente acompañada y la cultura de la organización favorezca el desarrollo personal a lo largo de la carrera. Lo cual significa que el método de 360° no acaba con la presentación de los resultados.

Para que el método de 360° tenga un efecto positivo, es preciso que los esfuerzos individuales se orienten hacia objetivos coherentes tanto con los deseos individuales de carrera como con la estrategia de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño de 360° como el método que comprende el contexto externo que rodea a cada persona, Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Asegura también que es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

360° Feedback o Evaluación 360°



Fuente: Chiavenato (2009)

Según Dessler (2009) confirma que muchas empresas han ampliado la idea de la realimentación ascendente y de los pares para crear la “realimentación de 360°”. En este caso se reúnen todas las evaluaciones del empleado que hacen los supervisores, subordinados, pares y clientes internos o externos. Por lo general, los patrones utilizan la realimentación para el desarrollo más que para aumentos de salarios.

En su mayoría, los sistemas de realimentación de 360 grados tienen varias características en común. Las partes pertinentes (pares, supervisores, subordinados y clientes) responden encuestas sobre el individuo. Luego, sistemas computarizados recopilan esta realimentación en informes individualizados, dirigidos a los evaluados, los cuales se reúnen con sus supervisores y en ocasiones con sus subordinados para compartir la información que consideran pertinentes para mejorar.

Dessler afirma que algunos cuestionan el sentido práctico de la realimentación de 360°. Generalmente los empleados responden de forma anónima, de manera que quienes se sienten enojados pueden llegar a hacer mal uso de este método.

De igual manera, la evaluación de 360 grados ha sido tema de debate. Dessler hace referencia a un estudio que demostró correlaciones significativas entre las calificaciones de 360 grados y las evaluaciones convenientes del desempeño. Otro estudio concluyó que la realimentación de múltiples fuentes produce mejoras “generalmente pequeñas” en el desempeño en evaluaciones posteriores. Sin embargo, cuando se anclan las evaluaciones de 360 grados con competencias conductuales, aumenta la confiabilidad de las calificaciones.

En su artículo, Plau y Kay (2002) mencionan que la consultora Watson Wyatt descubrió que las firmas que usan realimentación de 360° tienen un menor valor de mercado quizá debido a las complicaciones de los métodos.

Por su parte Alles (2005) menciona que la evaluación del desempeño 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

La evaluación 360° o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

Este desarrollo de las personas puede estar dirigido desde la empresa, cuando ésta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del autodesarrollo, esto quiere decir que la persona se administra a sí misma, ayudando a mejorar su propio rendimiento; esto último se refiere al término de carrera auto dirigida. Las personas que estén interesadas en incrementar

su propio desarrollo pueden pedir sugerencias a sus jefes o bien a personas que estén directamente involucrados con ellos.

Cuando se habla del autodesarrollo con ayuda, se refiere a que la empresa propone una guía de actividades que servirán para desarrollar determinadas competencias.

Por último, en la evaluación de 360 grados, se encuentra la autoevaluación, la cual no se percibe de forma correcta, ya que muchas personas pueden llegar a sobre calificarse o se subestimen. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

De igual manera Alles explica que a través de la aplicación de la evaluación de 360° una empresa u organización le proporciona a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo. Asimismo, este sistema requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y a sus integrantes el máximo resultado.

Por otra parte, Mondy y Noe (2005) realizaron un estudio detallado de 43 organizaciones globales donde se determinó las seis mejores prácticas que las organizaciones usan para obtener lo medular de la evaluación de realimentación de 360 grados:

- Utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual.
- Vincular el proceso con las prioridades estratégicas.
- Ejercer un control de administración estricto sobre cada aspecto del proceso.
- Utilizar niveles directivos como modelos a seguir.
- Utilizar capacitadores internos altamente calificados.
- Evaluar el rendimiento sobre la inversión o la eficacia del proceso.

Monroy (2008) hace referencia a Van (1998) cuando señala que el feedback de 360° se aplica principalmente como instrumento de funcionamiento y/o evaluación, sin embargo existen otros campos de aplicación:

- Llevar un cambio de cultura y mejoramiento de la comunicación, el cual fomenta la colaboración. Adicionalmente, estimula el aprendizaje en la organización.

- Es un buen instrumento para garantizar los valores y competencias fundamentales de la organización.
- Obliga la empresa a definir competencias y perfiles de funcionamiento y convertirlas en actitudes y calidades tanto visibles como medibles.
- Enfatiza el crecimiento y el desarrollo de los empleados.
- Mejora las prestaciones laborales al adquirir competencias requeridas por las organizaciones.

Según Zúñiga (2005) una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta realimentación. Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. Esto puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas.

De igual manera, De León (2009) cita a Mondy y Noe (2005) quienes indican que en las organizaciones, en su mayoría, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño. Para lo cual es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin en el proceso. Los mismos tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación en la realidad y deben participar de manera directa en el programa para lograr el éxito que se requiere para el mismo. Existen diversas opciones de quién calificará al evaluado, entre las cuales se enlistan:

- *Evaluación por parte de los supervisores:* Realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el mismo es quien conoce mejor el puesto de trabajo de cada subordinado, así como su rendimiento.
- *Autoevaluación:* Evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en el proceso de evaluación, pueden llegar a tener una mayor dedicación y compromiso con los objetivos.
- *Evaluación por parte de los iguales o pares:* Se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- *Evaluación por parte de los subordinados:* Es la evaluación que realizan los empleados a sus jefes, esta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- *Evaluación por parte de los clientes:* Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Por otra parte, Chiavenato (2011) argumenta que la responsabilidad de la evaluación del desempeño de acuerdo con la política de recursos humanos adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

Lévy-Leboyer (2007) argumenta que una buena forma de hacerlo es dejar elegir al participante. En un feedback de 360° se distingue entre “observador”, que es el que evalúa, y “participante”, la persona evaluada. Hay que informar tanto a los observadores como a los participantes de:

- a) Objetivos que se pretenden con la evaluación de 360°.
- b) Cómo se utilizará la evaluación obtenida.
- c) Cómo complementar el cuestionario.
- d) Cómo se calculan los resultados
- e) Cómo se garantiza el anonimato de los observadores si se da el caso.

Por su parte, Puchol (2007) hace referencia a que en la inducción de un sistema de realimentación 360° se suelen distinguir tres fases o momentos:

1. Con carácter previo se necesita que la empresa dé respuestas a las preguntas quién, qué, porqué, con...
 - ¿Quiénes van a ser evaluados?
 - ¿Quiénes van a evaluar?
 - ¿Quién va a designar a los evaluadores?
 - ¿Cuántas personas van a opinar sobre un evaluado?
 - ¿Qué instrumentos (cuestionario) van a utilizar?
 - ¿Quién tiene derecho, aparte del propio interesado, a conocer las opiniones de los evaluadores?
 - ¿Para qué se evalúa?
 - Etc.
2. Aplicación de la evaluación y tratamiento de la información. En dicha fase se persiguen dos objetivos primordiales: la mayor confidencialidad para los evaluadores combinada con la menor cantidad posible de burocracia y pérdida de tiempo.
3. Recepción por parte del interesado del feedback. Es preciso definir quién y qué forma le va a comunicar al interesado el feedback obtenido.

Es de suma importancia involucrar tanto a evaluadores como evaluados desde el inicio del proceso y recabar todas las dudas y preguntas que tengan para que el método de 360 grados cumpla su fin determinado y los resultados sean los que la organización espera para las mejoras anteriormente descritas.

En el estudio realizado por Bizquerra, Martínez, Obiols y Pérez (2006) hacen referencia a Waldman y Atwater (1998) quienes resaltan que la información obtenida con esta técnica, al igual a otras que interpretan y evalúan el comportamiento de una persona, es importante porque: a) son observaciones más realistas que el auto informe; b) es importante saber cómo nos perciben los demás, tengan razón o no, ya que la percepción de los demás influye en el propio comportamiento; c) si la opinión de los

demás es inexacta, conviene saberlo, pensar en los motivos que explican estos errores perceptivos y rectificar para que su opinión sea correcta.

Menciona también Van (1998) que aunque las organizaciones busquen los procesos de evaluación del desempeño, y estén libres de inclinaciones personales, prejuicios e idiosincrasias, diversos problemas potenciales pueden deslizarse del proceso. La evaluación del desempeño resultará distorsionada en la medida en que estén presentes los siguientes factores:

➤ Criterio único:

Se refiere a enfocarse a un solo criterio laboral, si los empleados son buenos en ese criterio, se enfatizarán sólo en ese criterio único a expensas de los otros factores relevantes del trabajo.

➤ Error de indulgencia:

Se refiere a la tendencia a evaluar a varios empleados muy alto (positivo) o muy bajo (negativo), al tomar en cuenta que éstos pueden realizar el mismo trabajo y ser supervisados por diferentes personas.

➤ Error de halo:

Se refiere a la tendencia de un evaluador de dar una calificación a un empleado basándose en una característica percibida como buena o mala, es así como serán los resultados de la evaluación.

➤ Error de similitud:

Se refiere a dar especial consideración a aquellas personas que tienen cualidades similares a las del evaluador.

➤ Baja diferenciación:

Se refiere a evaluar a los empleados con el mismo patrón de evaluación, quiere decir que los empleados evaluados por un jefe de baja diferenciación tendrán evaluaciones homogéneas.

- Forzar la información para adaptarse a los criterios no relacionados con el desempeño:

Se refiere a evaluar a los empleados con otros criterios que no sea el de desempeño, de esta forma el evaluador aumenta o reduce las evaluaciones del desempeño para ajustarlas a dichos criterios.

La evaluación del desempeño si es aplicada de la forma correcta, puede llegar a brindar muchos beneficios a la organización, es por esto que se definen algunos de ellos.

Chiavenato (2011) reitera que cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para las personas:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados. Con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Continuando con Chiavenato (2011), cita a Meyer, Kay y French (1973) quienes mencionan un estudio científico realizado en la empresa General Electric Company para comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. En dicho estudio se contrastó un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto muy favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: el cual fue que son muy pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por iniciativa propia, solamente lo hacen si están condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de saber que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Asimismo, Mondy y Noe (2005) también resaltan que el mayor riesgo con la realimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas abastecen externamente el proceso de 360 grados para que los participantes sientan confianza que la información que comparten y reciben es completamente anónima. La información es muy sensible y, cuando está en manos equivocadas, puede influir en las carreras.

Luego de conocer sobre los distintos objetivos de la aplicación de la evaluación del desempeño de 360 grados y sus posibles complicaciones o beneficios, cabe mencionar que existen también ventajas y desventajas de la aplicación del mismo, por lo tanto se describen a continuación:

Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de 360 grados

Chiavenato (2011) enlista las siguientes ventajas y desventajas que conlleva la aplicación de la evaluación del desempeño de 360 grados.

Ventajas:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La cantidad de los evaluados es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal.

Desventajas:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden confundir, e invalidar así la evaluación de otras.

Por todo lo anterior se puede concluir que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

Si no existe necesidad o interés por evaluar el desempeño, este sistema permite de igual modo 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 puesto.

La realimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de realimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso de evaluación en 360° requiere de la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de realimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la realimentación, la ejecución de acciones para el desarrollo de los individuos y, por último, la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo.

De manera general se puede plantear que no existe un método de evaluación del desempeño perfecto y que supla cada una de las necesidades de la organización, sin embargo todos tienen aspectos positivos y negativos. Es por esto que toda organización debe estar consciente de las generalidades y particularidades que poseen los métodos de evaluación en mención para que de esta forma se pueda adecuar acorde a las necesidades el método que mejor les convenga o bien, hacer combinaciones entre los mismos. La elección del sistema de valuación debe de estar orientada al objetivo principal de la organización.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad uno de los recursos más importantes en las organizaciones es el recurso humano, por tal motivo se debe tomar en cuenta las nuevas tendencias a utilizar para la satisfacción, motivación y el buen desempeño de los mismos. Debido a lo anterior, es fundamental contar con un sistema que mida y evalúe el desempeño integral con la finalidad de establecer una cultura dirigida al éxito empresarial.

En las empresas es común utilizar la evaluación del desempeño de una sola vía, jefe – subalterno, la cual puede llegar a generar incertidumbre, temor, inseguridad, ya que cada vez que se realiza se piensa que sólo es para detallar los aspectos negativos del período de labores en evaluación y que se recibirá un castigo por el desempeño realizado.

Hoy en día si se continúa con este método, se obtendrán colaboradores desmotivados y con bajo rendimiento, y también la actitud entre colaboradores y jefes se verá en declive. Se perderá la confiabilidad en la evaluación, así como también el objetivo de las evaluaciones del desempeño.

Es por esto que al realizar una evaluación más objetiva y vista desde varios puntos, como lo es el método de 360 grados, el evaluado se sentirá motivado y tendrá confianza en la misma. Además este método cumplirá el objetivo, el cual es evaluar y corregir las deficiencias, sin que el empleado se sienta con temor al resultado o amenazado.

Sin embargo, es importante que las organizaciones tengan conocimiento de las ventajas y limitaciones que el método de evaluación de desempeño de 360°, ya que a pesar que es la tendencia en las grandes organizaciones, se debe tener una visión amplia de lo que el método implica para poder hacer una aplicación correcta de la misma.

Asimismo, conocer la experiencia de las empresas que han cambiado de una evaluación tradicional a la anteriormente mencionada, para que de este modo se pueda

analizar si la evaluación se adecúa a las necesidades de la organización y así tener éxito en la aplicación de la misma.

Por lo mencionado y planteado anteriormente, se presenta la siguiente interrogante:

¿Cuál es el punto de vista de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala, con respecto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Conocer el punto de vista de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala, con respecto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño.

2.1.1 Objetivos Específicos

- Determinar las ventajas de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño según los siguientes factores:
- Determinar las limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño según los siguientes factores:
- Identificar las diferencias entre la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño y otros tipos de evaluación del desempeño.

2.2 Unidad de análisis

Realimentación 360°

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual

Realimentación 360°: Según IXAYA Strategic Human Capital (2013) “La retroalimentación (sic) de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas cuya principal finalidad es: medir el desempeño del personal, medir las competencias (comportamientos y actitudes que regularmente muestra) y diseñar programas de desarrollo. La retroalimentación (sic) 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener retroalimentación (sic) desde todas las personas con las que interactúa de manera cotidiana: supervisor, subordinados, compañeros, clientes; con la finalidad de que pueda tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.” (Homepage).

Para efectos de este estudio se entiende por ventajas y desventajas de la Realimentación de 360° a los aspectos positivos y negativos que implican llevar a cabo el método en mención.

2.3.2 Definición operacional

Para la realización de este estudio, se analizó la información recabada a través de las entrevistas semi-estructuradas, respecto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño. Se miden los siguientes indicadores:

- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Resultados
- Aplicación
- Realimentación
- Objetividad
- Prejuicios

2.4 Alcances y límites

Esta investigación se realizó en empresas privadas guatemaltecas que actualmente utilizan la evaluación del desempeño de 360°. En dicha investigación se conocieron los distintos puntos de vista de gerentes de recursos humanos sobre las ventajas y limitaciones de la aplicación de realimentación de dicho tipo de evaluación para las instituciones.

Entre las limitaciones que existieron para realizar este trabajo de investigación, se tuvo dificultad en la recopilación de información con los gerentes de recursos humanos de las distintas organizaciones, debido a las distintas labores de cada uno de ellos y la limitante del tiempo que se podría llegar a tener para realizar la entrevista de cada uno de ellos.

Adicionalmente, al momento de contactar a las personas a nivel de jefatura y gerencias, las personas se excusaban de no tener tiempo para contestar la entrevista.

Asimismo, la limitante sobre el tipo de información que dio cada uno de los entrevistados, que sea la correcta y relevante para los efectos del estudio.

2.5 Aporte

Los resultados de este trabajo de investigación serán útiles para las organizaciones que participen en el mismo y para las demás interesadas, ya que les dará una referencia más extensa respecto a la aplicación de la realimentación de 360° y conocer sus ventajas y limitaciones según la percepción de otras organizaciones.

Esta investigación será de mucho apoyo para aquellas empresas que aún no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño y desean implementar el modelo de 360 °, para conocer todos los pros y contras de la misma y ver si se acopla a la modalidad en la que la organización se maneja.

Adicionalmente, esta investigación será de mucha utilidad para los estudiantes de las distintas universidades de Guatemala, docentes y estudiantes de otros centros educativos para la guía y consulta necesaria del tema en mención.

De esta manera, este trabajo podrá ser utilizado como referencia y consulta por estudiantes y docentes de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la elaboración de este estudio, se tomó en cuenta una muestra cualitativa homogénea; que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) ayuda a enfatizar situaciones específicas. Los sujetos de esta investigación están comprendidos por personas profesionales, que ocupan los puestos de Gerentes de Recursos Humanos, encargadas del sistema de evaluación del desempeño, que laboran en empresas privadas ubicadas en Guatemala. La muestra con la que se trabajó es de 7 Gerentes de Recursos Humanos, que tienen como mínimo 5 años de experiencia en el área, quienes están comprendidos en un rango de edad entre los 30 a 55 años y son tanto de género femenino como masculino. Se seleccionó a los participantes, en base al perfil y características necesarias para la investigación llevada a cabo.

En los siguientes cuadros se describe el total de colaboradores de acuerdo al giro de la empresa a la que pertenecen.

Sujeto No. 1	
Código	GR001
Genero	Masculino
Edad	30
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Consumo Masivo

Sujeto No. 2	
Código	GR002
Genero	Masculino
Edad	41
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Operadora de Servicios Varios Hotel

Sujeto No. 3	
Código	GR003
Genero	Femenino
Edad	31
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Farmacéutica

Sujeto No. 4	
Código	GR004
Genero	Femenino
Edad	38
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Empresa de consultoría

Sujeto No. 5	
Código	GR005
Genero	Femenino
Edad	49
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Consultoría Externa

Sujeto No. 6	
Código	GR006
Genero	Femenino
Edad	33
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Publicidad

Sujeto No. 7	
Código	GR007
Genero	Femenino
Edad	36
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Tecnología

3.2 Instrumento

El instrumento utilizado para esta investigación es un cuestionario de entrevista semi-estructurado elaborado por la investigadora y que a su vez está conformado por una serie de preguntas guía, ya que ésta permitió conocer ampliamente los puntos de vista de los gerentes de recursos humanos involucrados con la evaluación del desempeño de 360°. (Ver anexo)

El instrumento midió y pretendió establecer los siguientes indicadores del estudio:

- Determinar las ventajas de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño según los siguientes factores:
 - Tiempo
 - Costo
 - Calidad
 - Resultados
 - Aplicación
 - Realimentación
 - Objetividad
 - Prejuicios
- Determinar las desventajas de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño según los siguientes factores:
 - Tiempo
 - Costo
 - Calidad

- Resultados
 - Aplicación
 - Realimentación
 - Objetividad
 - Prejuicios
- Identificar las diferencias entre la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño y otros tipos de evaluación del desempeño.
 - Tiempo
 - Costo
 - Calidad
 - Resultados
 - Aplicación
 - Realimentación
 - Objetividad
 - Prejuicios

3.3 Procedimiento

- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se aprobó del tema por parte de la Universidad Rafael Landívar.
- Se redactó la pregunta de investigación.
- Se delimitó la población, seleccionando la empresa y sujetos de estudio.
- Se plantearon los objetivos tanto generales como específicos.
- Se redactó el planteamiento del problema.
- Se procedió a contactar a gerentes de Recursos Humanos para la realización de entrevistas.
- Se realizó un consentimiento informado para los gerentes de Recursos Humanos participantes para la muestra de esta investigación.
- Se analizó e integró la información obtenida por medio de las entrevistas a realizadas.

- Después de aplicar las entrevistas, se transcribió literalmente la información obtenida a partir de las grabaciones.
- Se analizó la información recopilada y se realizaron las matrices de sentido con fragmentos relacionados con los indicadores, para luego realizar la respectiva interpretación comparándola con la teoría y terminar con la discusión de resultados.
- Se realizaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación para así presentar el informe final del estudio.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El presente estudio es de tipo no estadístico. Se analizaron las respuestas obtenidas en la entrevista semi-estructurada. En éstas se determinó la percepción por parte de los gerentes de Recursos Humanos en cuanto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de realimentación de 360° en la evaluación del desempeño.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la investigación cualitativa emplea métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de describir la realidad tal como la experimentan los sujetos. Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recopilación de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Al igual, el presente trabajo fue una investigación etnográfica. Hernández, Fernández y Baptista (2003) la definen como el estudio directo de personas o grupos de personas, durante un período de tiempo, utilizando la entrevista para conocer sus opiniones. Este tipo de investigación pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados, obtenidos a través de la aplicación de la guía de entrevista estructurada a los siete sujetos previamente identificados que desempeña el cargo de Gerentes de Recursos Humanos de empresas privadas que operan en Guatemala. Los resultados se presentan en dos partes: la primera está constituida por las matrices descriptivas o de sentido; las cuales constan de citas textuales de lo descrito por los entrevistados, así como los indicadores emergentes, los cuales se describen a continuación y la segunda parte consta de un cuadro con la síntesis de las opiniones en general obtenidas por dicha muestra.

4.1 Indicadores emergentes

Según Bonilla-Castro y Rodríguez (1997), citan a Spradley (1980), quien señala que los indicadores emergentes se derivan de la categorización inductiva, la cual consiste en descomponer la información en unidades descriptivas mínimas (palabras o términos) y los agrupa por similitud en categorías conceptuales simples. De esta forma, las categorías 'emergen' de los datos con base a los patrones y recurrencias presentes en las entrevistas.

En otras palabras, los indicadores emergentes son aquellos que no estaban contemplados en el planteamiento del problema; sin embargo, en el desarrollo de esta investigación se observaron redundancias en las narraciones de los sujetos por lo que se consideró la inclusión de las mismas en la investigación, ya que es parte importante del concepto que poseen los sujetos con respecto a la evaluación de desempeño tradicional y 360 grados.

Dichos indicadores se describen a continuación considerando dichas narraciones con el fin de prevalecer la percepción de los sujetos entrevistados acerca del tema.

Por último se encuentra una gráfica que representa el resumen consolidado de todos los sujetos participantes, en donde se muestran los principales resultados obtenidos por medio de la aplicación de las entrevistas.

4.1.1 Indicadores emergentes de la matriz descriptiva

- Confidencialidad
- Tecnología
- Resistencia
- Prejuicios
- Cultura
- Compromiso
- Comunicación
- Inducción
- Confiabilidad

Datos Generales	
Código	GR001
Genero	Masculino
Edad	30
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Consumo Masivo

INDICADORES DEDUCTIVOS	GR001
Tiempo	<p>“...Siempre he pensado que el proceso es largo, aquí el que se implementó lleva 1 año, se hace en 3 fases, la primera fase en el primer mes del año, cuando se trazan los objetivos de la empresa para el resto del año, a los 6 meses se hace la primera revisión 360 con el colaborador, para ver los avances que ha tenido y si necesita apoyo de parte del jefe y a fin de año se realiza la revisión final, para ver con qué resultados se culminó el año y poder determinar los puntos de mejora para el siguiente año...” (6.1)</p> <p>“...El tiempo que le deben dedicar a cada revisión, es algo tardado y siento que no se puede hacer a la carrera...”(7.1)</p>
Costo	<p>“...La evaluación de 360 es una herramienta que no genera mayor gasto a la empresa, el tener un experto en el tema, por lo regular lo tenemos en Recursos Humanos, que haga un cascadeo efectivo de la información va llevar a la herramienta a desarrollarse plenamente...”(14.1)</p> <p>“...A nosotros no nos ha salido caro porque tenemos a varias personas que saben implementar esta evaluación y eso nos ha ayudado mucho...” (14.1)</p>
	<p>“... Creo que para que la evaluación de 360° sea de calidad: Primero debemos tener una buena comunicación de expectativa de la herramienta, segundo: realizar capacitaciones efectivas hacia las personas que vamos a evaluar, el tercero: es un buen seguimiento e implementación</p>

Calidad	de objetivos corporativos, como cuarto: un buen manejo de la información hacia los colaboradores y quinto: tener esa habilidad de dialogo abierto por parte de los jefes hacia sus colaboradores...” (15.1)
Prejuicios	<p>“... Definitivamente sí se ha reducido el tema de los prejuicios, y se puede identificar en la parte donde se colocan los planes de acción para cerrar brechas, cada vez son más creativos y enfocados a la causa raíz del problema realmente...” (8.1)</p> <p>“...recuerdo que en la primera vez que hicimos esta evaluación, todos estaban prejuiciosos, sin embargo, superamos la prueba y en la parte de la realimentación estos desaparecieron...” (8.1)</p>
Aplicación	<p>“...Definitivamente el poder implementar una herramienta como esta es un trabajo muy fuerte, en nuestro caso, tuvimos que capacitar no solo a los colaboradores sino a los jefes para que superan cómo aplicarla y que lo hicieran sin margen de error alguno...” (2.1)</p> <p>“...yo considero que la aplicación de 360° nos ha ayudado a hacer ese cierre de brechas de aprendizaje y conocimiento, nos ha dado la oportunidad de tener un dialogo sostenible y sustentable con los jefes inmediatos (cosa que comúnmente no se tiene verdad), ahora tenemos un enfoque de los puestos de trabajo hacia metas específicas...” (3.1)</p> <p>“...de la implementación que conozco agregaría una parte profesional, cómo la empresa puede aportar a tu crecimiento estudiantil profesional. Y cómo vas tú como colaborador a retribuir esto a la empresa...”(12.1)</p>
Resultados	<p>“...es una gran experiencia al momento que se comienzan a ver los resultados y la buena aceptación del todo el personal con respecto a esta herramienta...” (2.1)</p> <p>“...El valor agregado que existe va relacionado con el enfoque que los jefes le dan al trabajo de sus colaboradores, ellos como jefes inmediatos están para conseguir resultados y la buena implementación de un proceso como esté los va llevar a alcanzar dichos resultados a través de su gente...” (11.1)</p>

	<p>“...Conozco el proceso que se debe realizar y la importancia de poder tener un proceso como estos en cada institución, definitivamente el poder ser transparentes, abiertos y muy constructivos en la critica que se haga es lo que va llevar al éxito rotundo a esta metodología...” (1.1)</p>
Realimentación	<p>“...para mí la retroalimentación de esta evaluación es un proceso más abierto y sincero que los demás...” (3.1)</p> <p>“...nos ha ayudado a tener más oportunidad de abrir nuevos conocimientos u objetivos y cerrar gaps con nuestros colaboradores...” (3.1)</p> <p>“... lo que más nos ha gustado es que nunca se ha creado un sentimiento de resentimiento en los colaboradores evaluados”...” (9.1)</p> <p>“...esta realimentación ayuda para que los colaboradores estén mucho más seguros de lo que están haciendo, con plena confianza en que tanto el jefe inmediato como la empresa están comprometidos con que el pueda alcanzar sus metas y así la empresa hacerlo de igual forma...” (5.1)</p>
Objetividad	<p>“...Principalmente en el dialogo abierto que existe en ese momento con el jefe, ya que así como el jefe comienza a exigir y “pedir cuentas” del trabajo realizado, también el colaborador puede solicitar todo el apoyo y herramientas que necesite para poder alcanzar los objetivos que le tengan trazados para el año...” (4.1)</p> <p>“...Actualmente no conozco ninguno otro método que logre ser más objetivo cómo lo es el de 360°...” (13.1)</p>
INDICADORES EMERGENTES	GR001
Confidencialidad	<p>“...aumenta el nivel de confidencialidad, ya que hacemos participes al resto de colaboradores de información delicada y que el mal manejo de la misma los puede ver afectados a ellos también...”(10.1)</p>
Resistencia	<p>“...Primero que nada mucha resistencia del personal al inicio, más que todo de los jefes, el que los colaboradores puedan tener la opción de dar a conocer su ideas a su jefe ha sido</p>

	algo complicado...” (7.1)
Cultura	“...el trabajo que se debe hacer en la cultura del personal es lo complicado, el hacerles entender que así como voy a dar critica también la voy a recibir...”(2.1)

Datos Generales	
Código	GR002
Genero	Masculino
Edad	41
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Operadora de Servicios Varios Hotel

INDICADORES DEDUCTIVOS	GR002
Tiempo	...Conlleva más tiempo pero es la más efectiva de todas...” (6.2)
Costo	“...Nos gusta que la recopilación de la información sea electrónica y confidencial por lo que es mejor contratar a un consultor y eso incrementa el costo...”(7.2) “...La evaluación 360° es mucho más cara, esto es el problema básico para implementarlo en una empresa como un proceso continuo...” (14.2)
Calidad	“...Si se realiza con todos los pasos como debe ser, el proceso es efectivo, le cuento que la primera vez que lo implementé en el hotel, no tenía experiencia y no le dimos el seguimiento necesario a la evaluación, entonces no logramos mucho con la mejora en el desempeño de nuestros empleados...” (12.2)
Prejuicios	“...Evidentemente se han reducido los prejuicios, se pueden identificar en la comparación de los resultados...” (8.2) “...una vez encontré hablado a un grupo de personas en el hotel sobre la próxima evaluación diferente que les íbamos a hacer, y escuché que pensaban que si hablaban sin pelos en la lengua sobre sus demás compañeros, los iban a despedir...” (8.2)
	“...desde la primera vez que implementé este diseño de evaluación, aprendí que no hay que limitarse a la evaluación y retroalimentación sino continuar trabajando con el seguimiento

Aplicación	y la realización de planes de acción y mejora continua...” (15.2)
Resultados	<p>“...Hay que tener mucha madurez para la interpretación de los resultados...” (9.2)</p> <p>“...le cuento, hubo una vez un caso particular en el que el impacto de la brecha entre los diferentes locutores fue muy fuerte...” (9.2)</p>
Realimentación	<p>“...En algunos muy positiva, en otros, mucha frustración al darse cuenta de que la amplia brecha entre su autoevaluación y la de sus colegas era abismal...” (5.2)</p> <p>“...Muy positiva, aunque la parte de retroalimentación puede ser muy impactante para algunos Gerentes cuando la diferencia entre la autoevaluación y la calificación de los pares tiene una brecha muy amplia...” (2.2)</p>
Objetividad	<p>“...Hay más participantes en el proceso, incluso aquéllos que observan conductas desde otras perspectivas y resultados, no solo las personas que interactúan en el día a día como es el jefe inmediato...” (4.2)</p> <p>“Siento que es objetiva, porque ayuda a que el evaluado descubra las áreas que consideraba hacía bien, promueve ampliar la perspectiva del desempeño en cuanto a que el trabajo de un área afecta a varios interlocutores...” (3.2)</p>
INDICADORES EMERGENTES	GR002
Confidencialidad	“...lo que sí puedo asegurar es que no vamos a tener problemas de fuga de información, si utilizamos los servicios de un agente externo...” (10.2)

Datos Generales	
Código	GR003
Genero	Femenino
Edad	31
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Farmacéutica

INDICADORES DEDUCTIVOS	GR003
Tiempo	<p>“...Siento que podría darse una semana, dependiendo del tamaño de grupo de las personas que vayan a evaluar el candidato, debe ser un proceso que debe ser bien estructurado para darle tiempo a quienes responden...” (6.3)</p> <p>“...Lo que nos ha pasado aquí es que muchas veces los jefes viajan entonces la participación es baja o toma más tiempo del que debería...” (7.3)</p>
Costo	<p>“...a comparación con otros métodos de evaluación, la inversión de contratación de este servicio si lo hace más costoso, ya que generalmente las empresas no hacen esto sino que se debe contratar una empresa externa experta...” (14.3)</p> <p>“...la verdad es que preferimos invertir en contratar a una empresa externa, por el escaso tiempo que tenemos en el departamento, es más caro pero vale la pena para que el equipo de RRHH se enfoque en otros temas del negocio...” (14.3)</p>
Calidad	<p>“...yo si siento que la calidad de este método es excelente porque nos permite tener una visión más integral de la persona evaluada...(11.3)</p> <p>“...Permite revisar de manera más integral la percepción acerca de una persona...” (3.3)</p> <p>“...es de calidad porque brinda más información que las otras evaluaciones...” (3.3)</p>

Prejuicios	<p>“Depende mucho si la evaluación es para el aumento del salario o para el desarrollo...” (8.3)</p> <p>“...Efectivamente si se reduce el prejuicio porque son preguntas cerradas y por lo tanto no da amplitud de preguntas abiertas pero no se elimina por completo...” (8.3)</p>
Aplicación	<p>“...Aquí solamente la hacemos a nivel gerencial...” (2.3)</p> <p>“...Hemos tenido una reacción positiva en las personas a las que fue aplicada porque muchas veces tendemos a subevalarnos, en cambio en estos casos le da la oportunidad al colaborador a tener una mejor referencia de un mismo punto...” (2.3)</p> <p>“...tuvimos que convencer al personal de la nueva herramienta para evaluar, se les expuso la idea de cómo debían evaluar desde el punto de vista de las competencias...” (7.3)</p>
Resultados	<p>“...Algunas personas se aprovechan para decir lo que no se atreven a decir a las personas...” (7.3)</p> <p>“...Lo que tarda es el análisis de los resultados...” (7.3)</p> <p>“...En cuanto al análisis de la evaluación de 360° es más tardado para la obtención de resultados, pero es más efectivo y los objetivos son a muy largo plazo...” (11.3)</p>
Realimentación	<p>“...Existe de todo un poco, unos se siente comprometidos con su propio plan de mejora y desarrollo y dependiendo de madurez de la persona podrían llegar a frustrarse...” (5.3)</p> <p>“...Soy de la opinión que si se recibe retroalimentación, se puede realizar un plan de acción y un plan de capacitación...” (5.3)</p>
Objetividad	<p>“...Es más objetiva en el sentido que un mismo punto puede ser evaluado por más personas a la vez y por lo tanto hay más información acerca de una misma característica o competencia... (4.3)</p> <p>“...Te permite tener una visión más amplia de las oportunidades de una persona...” (4.3)</p>

	<p>“...El colaborar obtiene un feedback más profundo acerca de su desempeño...” (4.3)</p> <p>“...Da más herramientas para establecer planes de acción cuando necesite mejora...” (4.3)</p> <p>“...Este es el más objetivo que existe...” (13.3)</p>
INDICADORES EMERGENTES	GR003
Tecnología	<p>“...La tecnología nos ayuda a maximizar la eficacia de esta evaluación...” (15.3)</p> <p>“...Si es por internet la tecnología a veces no responde el link...” (7.3)</p>
Compromiso	<p>“...El compromiso que tengan los evaluadores con el compañero que está solicitando la evaluación puede llegar a ser un inconveniente para la evaluación de la persona...” (7.3)</p>

Datos Generales	
Código	GR004
Genero	Femenino
Edad	38
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Empresa de consultoría

INDICADORES DEDUCTIVOS	GR004
Tiempo	<p>“...No debería ser un problema, pues toda evaluación del desempeño debe programarse con el tiempo necesario para su elaboración, calibración y alineación a resultados...” (6.4)</p> <p>“...Depende del conocimiento que tenga el evaluador de las áreas a evaluar o de las personas...” (6.4)</p>
Costo	“...no he encontrado diferencia significativa en cuanto a costo en esta evaluación en comparación con las demás...”(14.4)
Calidad	“...Proporciona una mayor comunicación del proceso, antes y durante el mismo, hacia evaluados y evaluadores y con énfasis en las fecha límite para efectuarlo...” (11.4)
Prejuicios	<p>“...Sí, por lo general los resultados tanto positivos como negativos son consistentes entre los evaluadores...” (8.4)</p> <p>“...Cada vez que se realiza un nuevo proceso y éste está bien manejado, las personas irán eliminando esos prejuicios...” (8.4)</p>
Aplicación	“La aplicación de este método ha traído más información y datos fiables luego de realizarla para dar un feedback más completo al evaluado...” (3.4)
Resultados	<p>“...Muy buen método de evaluación porque los resultados suelen ser consistentes entre los evaluadores...” (2.4)</p> <p>“...Se cuentan con diversos puntos de vista, se pueden identificar fortalezas y áreas de mejora más allá de las funciones particulares de cada puesto...” (3.4)</p>

Realimentación	<p>“...Hemos tenido impacto positivo porque la realimentación proviene de diversas fuentes y esto lo hace más rico...” (5.4)</p> <p>“...es semestral, lo cual da el valor agregado de tener una continuidad en el seguimiento a los planes de acción a tomar...” (5.4)</p>
Objetividad	<p>“...En los aspectos cuantitativos que están sujetos a evaluación por personas que ocupan diferentes roles e interacción con el colaborador...” (4.4)</p> <p>“...Es el método de evaluación con mayor objetividad...” (11.4)</p> <p>“...Probablemente todos los métodos que están ligados a resultados numéricos tangibles y comprobables podrían llegar a ser más objetivos...” (13.4)</p>
INDICADORES EMERGENTES	GR004
Comunicación	<p>“...si pudiera cambiar algo, sería tener una mayor comunicación del proceso, antes y durante el mismo, hacia evaluados y evaluadores y con énfasis en las fecha límite para efectuarlo...” (12.4)</p>
Tecnología	<p>“...implementar formatos de la evaluación en línea, con fechas límite para completar y poder realizar el cálculo automático de los resultados...” (15.4)</p>

Datos Generales	
Código	GR005
Genero	Femenino
Edad	49
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Consultoría Externa

INDICADORES DEDUCTIVOS	GR005
Tiempo	“...Al decidirse a utilizar una evaluación de este tipo se debe tener presente que se invertirá una cantidad considerable de tiempo, debido a las entrevistas que se deben realizar...” (3.5)
Costo	“...El costo es mayor en comparación a otras evaluaciones por la metodología utilizada...” (14.5)
Calidad	“...Es el método más completo por medio del cual se obtienen diversas opiniones de una persona. Lo que contribuye a determinar cómo actúa el colaborador en diversos ámbitos...” (1.5)
Prejuicios	“...En algunos casos se ha tenido dificultades con la objetividad de las personas, ya que como tienen una relación laboral entre ellos, en ocasiones afecta los resultados...” (7.5)
Aplicación	“...No realizaría cambios en la aplicación de la evaluación, debido a que es un método bastante completo...” (12.5) “...solo lo hemos realizado a nivel gerencial (ejecutivo) por la complejidad y tiempo que conlleva la misma ...”(6.5)
Resultados	“...En la mayoría de casos, las personas actúan de forma diversa dependiendo de con quien se relacionen, motivo por el cual al utilizar este tipo de evaluación, se puede obtener las diversas facetas de las personas...” (11.5) “Consideramos que es mejor que una empresa externa maneje la información para efectos de confidencialidad y no se genere desconfianza entre los empleados.” (10.5)

Realimentación	<p>“...La retroalimentación que se brinda al finalizar la evaluación, es el medio que contribuye a que los colaboradores puedan mejorar aspectos deficientes...” (3.5)</p> <p>“...realizar una retroalimentación de la evaluación fue un impacto positivo, ya que con base a esta, se brindó los evaluados mejoraron ciertos aspectos deficientes...” (5.5)</p>
Objetividad	<p>“...En las diversas evaluaciones del desempeño siempre se podrá observar subjetividad, sin embargo las que son más utilizadas son las de jefe-colaborador, ya que es la relación más directa que existe...” (13.5)</p> <p>“...La objetividad depende de las personas que evalúen al colaborador, debido a que por la relación laboral que mantienen de alguna u otra forma puede existir sesgo...” (4.5)</p>
INDICADORES EMERGENTES	GR005
Inducción	<p>“... es de suma importancia que antes de llevar a cabo la evaluación se debe realizar una inducción en la cual se les dé a conocer el proceso que se va a seguir, lo que se espera obtener e indicarles que no se refiere a la posición en sí, sino a la persona que ocupa el puesto, ...” (15.5)</p>

Datos Generales	
Código	GR006
Genero	Femenino
Edad	33
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Publicidad

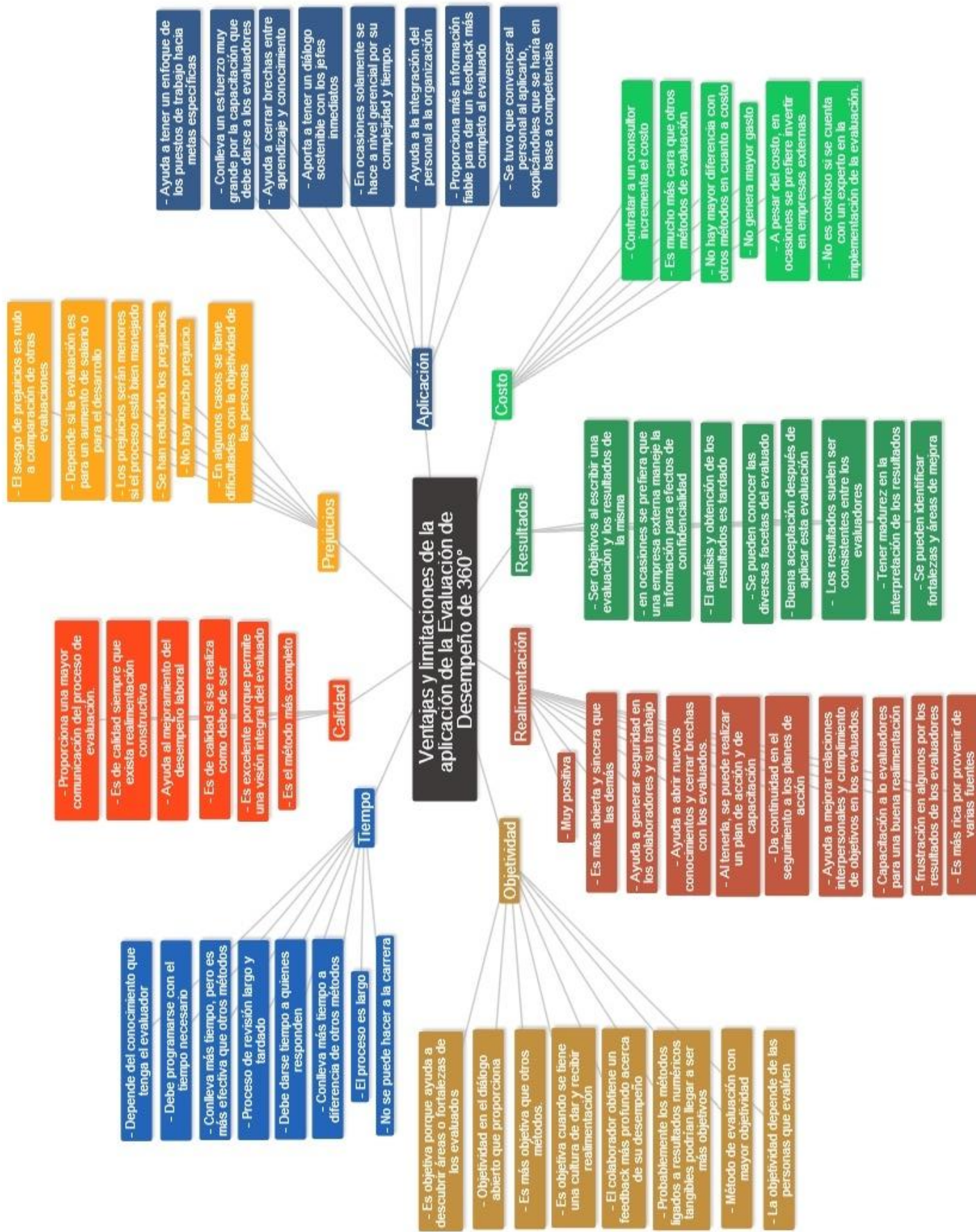
INDICADORES DEDUCTIVOS	GR006
Tiempo	“...El tiempo que utilizamos para realizar la evaluación es semestralmente y ha resultado en nuestra organización...”(6.6)
Costo	“...Definitivamente; la evaluación de 360 es el método más económico; donde los actores pueden llenar la misma en el horario que ellos consideren oportuno; o en los días que RRHH propone libres para esta tarea. Los otros métodos podrían representar tiempo fuera de la oficina, alguno tipo de refrigerio, un retiro, etc. = Costos...” (14.6)
Calidad	<p>“...Personalmente, me gusta este instrumento. Siempre y cuando exista una cultura de retroalimentación constructiva...” (1.6)</p> <p>“...Es de mucho valor; sobre todo porque generalmente el evaluador es el supervisor; y tiene solo un punto de vista del empleado. Claro, generalmente puede ser positivo porque es a el a quien reporta...” (11.6)</p>
Prejuicios	“...Como organización debemos reforzar esta parte; independientemente si existen roces/conflictos de tipo personal...” (8.6)
Aplicación	<p>“...Ha sido buena, aunque generalmente las personas guardan sus límites, evitando colocar comentarios que pudieran generar alguna confrontación...” (2.6)</p> <p>“...Se puede reforzar las áreas en que la mayoría de los evaluadores coinciden, por ejemplo actitudes, aspectos como la puntualidad, etc...”(3.6)</p>

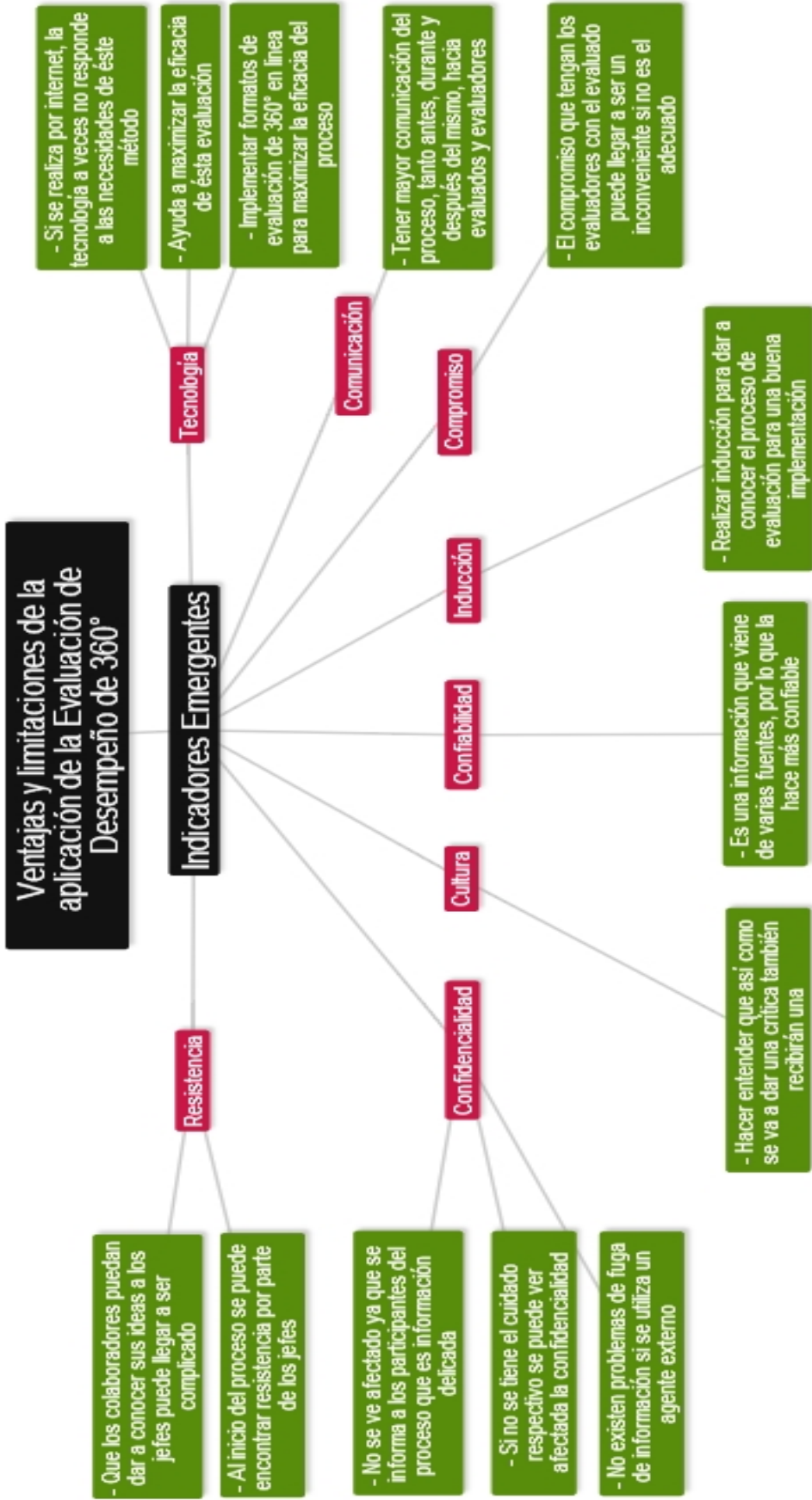
Resultados	“... debemos mejorar y reforzar el ser objetivos al escribir una evaluación y los resultados;...” (8.6)
Realimentación	<p>“...Si existe un seguimiento apropiado, se pueden ver resultados positivos...” (5.6)</p> <p>“...Falta reforzar la manera como las personas puedan dar una buena retroalimentación, esto lo podremos lograr por medio de capacitación tanto a evaluadores como evaluados...” (7.6)</p> <p>“...La organización está dirigiendo sus esfuerzos a que personas reciban o den retroalimentación de manera acertada; y que aprendan de la misma. Que un comentario no sea igual a algo personal; sino una manera de crecer a nivel profesional...” (12.6)</p> <p>“...Se ha tratado de mantener la confidencialidad y abordar los temas de fondo. Se evita en la medida de lo posible mencionar lugares o situaciones que pudieran relacionar y provocar resentimientos...” (9.6)</p>
Objetividad	<p>“...la evaluación de 360° es objetiva cuando se tiene una cultura de dar y recibir retroalimentación... (4.6)</p> <p>“...otro método objetivo podría ser reuniones de grupo; donde abiertamente se da la retroalimentación; claro manejando reglas claras orientadas a comentarios constructivos; poniendo sobre la mesa casos específicos, proponiendo soluciones e incluirse en esas soluciones...” (13.6)</p>
INDICADORES EMERGENTES	GR006
Confidencialidad	“...Si no se tiene el cuidado y uso correcto de la información sí se puede ver afectada la confidencialidad... (10.6)
Tecnología	“... Contar con un software más amigable; que reúna todas las evaluaciones; que incluya alguna parte de seguimiento; que devuelva resultados podría ser útil. Además de asegurar un número limitado de evaluaciones por persona...” (15.6)

Datos Generales	
Código	GR007
Genero	Femenino
Edad	36
Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Giro de la Organización	Tecnología

INDICADORES DEDUCTIVOS	GR007
Tiempo	<p>“...las veces que lo hemos realizado ha sido un proceso largo pero siento que vale la pena tomarse el tiempo e invertir en él para que la evaluación cumpla los objetivos deseados...”(6.7)</p> <p>“...lleva más tiempo a diferencia de los otros métodos de evaluación, pero cumple con los beneficios y objetivos que hemos buscado en la organización...” (6.7)</p>
Costo	“...Es menos costoso, que otras pruebas y evaluaciones...(14.7)
Calidad	<p>“...Considero que esta evaluación nos ha ayudado al mejoramiento en desempeño laboral, las promociones a otros puestos y a la motivación de nuestros colaboradores...” (2.7)</p> <p>“...es el método más completo para evaluar a un colaborador, no le agregaría ni cambiaría nada al proceso de aplicación ya que de por sí es muy completa y siempre supera nuestras expectativas...(12.7)</p>
Prejuicios	“...definitivamente el sesgo de prejuicios en esta evaluación es nulo a comparación de otras evaluaciones...” (8.7)
Aplicación	“...nos ha ayudado muchísimo para la integración del personal a la organización, retroalimentación sana y mejoramiento laboral...” (3.7)
Resultados	“...siempre hemos dicho que los resultados obtenidos por medio de esta evaluación muestran la otra cara de la moneda del desempeño de nuestros colaboradores evaluados, siendo

	más completa y con diversas perspectivas que hacen más rica la retroalimentación tanto para los jefes como para los evaluados...” (2.7)
Realimentación	“...esta retroalimentación aportó a dar un mejor desempeño laboral, mejor relaciones entre compañeros y cumplimiento de objetivos...” (5.7)
Objetividad	“...para mi es más objetiva cuando el evaluador no tiene nada que ver con el evaluado, en el aspecto profesional, de otro departamento...” (4.7) “...Muchas veces no es objetiva...” (7.7)
INDICADORES EMERGENTES	GR007
Confiabilidad	“...Es una información que no solo viene de una persona, viene de varias por lo que la hace más confiable...” (8.7)





V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la presente investigación fue conocer el punto de vista de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala, con respecto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño.

Con base a los resultados obtenidos, se puede decir que existen diversos puntos de vista por parte de los gerentes de recursos humanos entrevistados, respecto a las ventajas y limitaciones que representa implementar la evaluación de 360° en una organización.

Con el fin de proporcionar una relación entre los resultados, la teoría y los objetivos de la investigación, es necesario refrescar el concepto de evaluación del desempeño de 360°, tal como lo define Chiavenato (2009) que la evaluación del desempeño de 360° es el método que comprende el contexto externo que rodea a cada persona, se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

Por otra parte, Plau y Kay (2002) hacen referencia a que dicha evaluación, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, y que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

Las definiciones anteriores coinciden con el presente estudio porque identifican la importancia que tiene la correcta aplicación de la evaluación de 360° en las distintas organizaciones, desde la planificación hasta la realimentación de los resultados a cada evaluado para identificar si la aplicación de este método puede ser una ventaja o limitación para la organización que desee implementarlo.

Con respecto al indicador tiempo, según Alles (2005) la evaluación de 360° es un esquema sofisticado, o sea que conlleva una inversión alta de tiempo y costo en su implementación. Esta característica mencionada es coherente con los resultados obtenidos en la investigación debido a que algunos de los entrevistados opinan que,

aunque este método es más efectivo que otros, conlleva más tiempo. Algunos otros opinan que el tiempo depende del conocimiento que tenga el evaluador del método en mención y que su aplicación debe programarse con el tiempo necesario. En algunas ocasiones, los entrevistados opinaron que el proceso de revisión es largo y tardado, sin embargo, debe darse el tiempo necesario a quienes responden, ya que el mismo no puede realizarse apresuradamente. Todos los entrevistados concuerdan con que el proceso de dicho método toma más tiempo que otros y que a pesar que es más beneficioso, puede llegar a ser una desventaja para las organizaciones, ya que si no cuentan con el tiempo necesario puede ser un punto clave por el cual no implementarlo.

Por otro lado, Chiavenato (2011) reitera que cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo.

En relación al indicador costo, de acuerdo con Alles (2005) en cuanto a que el método es sofisticado y costoso, 4 de los 7 sujetos entrevistados opinan que este método no es costoso y que no existe diferencia significativa entre los otros métodos de evaluación si se cuenta con un experto en la implementación de dicha evaluación dentro de la organización. Así mismo, los otros 3 sujetos restantes opinan que el método es mucho más costoso que otros métodos de evaluación y a pesar del costo, prefieren invertir en empresas consultoras externas. Lo que lo hace un problema básico para la organización si se desea implementarlo en una empresa como proceso continuo.

Por su parte, Monroy (2008) realizó una investigación con el objetivo de realizar un análisis comparativo entre la evaluación de desempeño tradicional versus la evaluación de desempeño de 360 grados en instituciones bancarias privadas de Guatemala, en la que se determinó que la información que proporciona la evaluación de 360 grados es de mayor calidad que otros métodos, ya que proviene de diferentes personas, los temas a evaluar son variados y dan oportunidad de tener un criterio más amplio de la persona evaluada, lo que da un valor agregado más elevado.

La coincidencia de lo anterior con los resultados obtenidos en cuanto al indicador de calidad, es que todos los sujetos concuerdan y opinan que el método proporciona una

mayor comunicación del proceso de evaluación. Es de calidad siempre que exista realimentación constructiva. Así mismo, la aplicación del método ayuda al mejoramiento del desempeño laboral y es excelente porque permite una visión integral del evaluado lo que hace que sea el método más completo.

Así mismo, Chiavenato (2011) entre las ventajas que enlista de la evaluación del desempeño de 360 grados, menciona que el sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas. La información tiene mejor calidad. La cantidad de los evaluados es más importante que la calidad de la misma.

Respecto al indicador de prejuicios, Chiavenato (2009) comenta que el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos en este tipo de evaluación, situación que no es nada fácil. Si no se está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

Según los resultados obtenidos en la investigación, los entrevistados opinaron que el sesgo de prejuicios es nulo a comparación de otras evaluaciones. Algunos opinan que depende si la evaluación es para un aumento de salario o para el desarrollo del personal. También opinaron que los prejuicios serán menores si el proceso está bien manejado. En algunos casos se tiene dificultad con la objetividad de las personas.

Alles (2005) Añade que los empresarios y los empleados suelen ser escépticos con las evaluaciones de desempeño. Usualmente se cree que las evaluaciones son o se usan para decidir si se aumentan los salarios o no, o hay quienes que piensan que se utilizará para despedir. Puede llegar a ser cierto, sin embargo el significado real de las mismas es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Por otro lado, Escalante y Pliego (2009) desarrollaron un estudio con el objetivo de revisar los resultados de la aplicación e implementación del método de 360° y desarrollar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral de un hospital en México D.F., en el cual los autores concluyeron que pese a las condiciones económicas que afecten nuestro entorno y lo difícil que puede considerarse el

establecimiento del sistema, es posible aseverar que se puede implementar de una manera paulatina, capacitando e involucrando al personal, facilitando la alineación de las aptitudes, con la estrategia del negocio para obtener resultados sólidos en los objetivos de la organización y recomiendan que hay que establecer claramente las metas que se quieren conseguir con la evaluación del desempeño.

De igual manera, Oliva (2008) concuerda con el estudio realizado en Quito, Ecuador; cuyo objetivo principal fue diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360°, para contribuir al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos de una cooperativa, la cual tuvo como resultado que la gestión de recursos humanos utilizando la metodología de 360°, con la técnica de elección forzada, apoyará en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos; con lo cual todos los empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

Esto encaja con los resultados obtenidos en la presente investigación en cuanto al indicador de aplicación, ya que los entrevistados opinaron que la aplicación de la evaluación de 360° ayuda a tener un enfoque de los puestos de trabajo hacia metas específicas. En ocasiones conlleva un esfuerzo muy grande por la capacitación que debe darse a los evaluadores. Su aplicación ayuda a cerrar brechas entre aprendizaje y conocimiento. Proporciona más información fiable para dar una realimentación más completa al evaluado. También aporta a tener un diálogo sostenible con los jefes inmediatos; ayuda a la integración del personal a la organización y en ocasiones solamente se hace a nivel gerencial por su complejidad y tiempo. Solamente 1 de los 7 sujetos entrevistados compartió que se tuvo que convencer al personal al aplicarlo, explicándoles que se haría la evaluación en base a competencias. Esto da lugar a pensar que existen organizaciones donde se puede complicar la aplicación del mismo debido a la falta de cultura de evaluación del desempeño que pueda haber en estas.

Por su parte, Leiva (2003) realizó una investigación cuyo objetivo fue comprobar que la retroalimentación (sic) sí contribuye a mejorar el desempeño de los empleados de una

institución pública. Los resultados demostraron que aunque no se da una marcada significancia estadística entre el personal que fue retroalimentado (sic) y el que no lo fue; sí hay una notable mejora en el desempeño del grupo que si fue retroalimentado. Se recomendó utilizar la retroalimentación (sic) como una herramienta para mejorar el desempeño y tratar de que ésta sea positiva.

Bizquerra, Martínez, Obiols y Pérez (2006) en su estudio, hacen referencia a Waldman y Atwater (1998) quienes resaltan que la información obtenida con esta técnica, al igual a otras que interpretan y evalúan el comportamiento de una persona, es importante porque: a) son observaciones más realistas que el auto informe; b) es importante saber cómo nos perciben los demás, tengan razón o no, ya que la percepción de los demás influye en el propio comportamiento; c) si la opinión de los demás es inexacta, conviene saberlo, pensar en los motivos que explican estos errores perceptivos y rectificar para que su opinión sea correcta.

Esto coincide con la opinión de los sujetos entrevistados, respecto al indicador de resultados, en el que se determinó que hay que ser objetivos al escribir una evaluación y los resultados de la misma. Algunos opinan que se tiene buena aceptación después de aplicar esta evaluación y que los resultados suelen ser consistentes entre los evaluadores. Así mismo, luego de contar con los resultados obtenidos, se pueden conocer las diversas facetas del evaluado, se debe tener madurez en la interpretación de los mismos. En ocasiones se prefiere que una empresa externa maneje la información para efectos de confidencialidad. Por otro lado, solamente 1 de los 7 entrevistados considera que el análisis y obtención de los resultados es tardado.

En relación al indicador de realimentación, Lara, Moras, Morales y Galán (2010) en su investigación, recomendaron desarrollar y presentar acciones a seguir para efectuar la realimentación de los colaboradores y seguir realizando la evaluación de 360 grados de manera periódica para así lograr que las debilidades de las competencias se reduzcan, las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores evaluados.

Por su parte, Herrera y Rodríguez (1999) aseguran que el propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al colaborador la realimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño y comportamiento, para dar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones a futuro en cuanto al desarrollo de cada evaluado.

En la investigación, respecto a la realimentación, los entrevistados opinaron que es muy positiva y rica por provenir de varias fuentes. Es más abierta y sincera que las demás. Ayuda a generar seguridad en los colaboradores y su trabajo, así como a abrir nuevos conocimientos y cerrar brechas con los evaluados. También opinan que al tenerla, se puede realizar un plan de acción y de capacitación y que ésta da continuidad en el seguimiento a los planes de acción. La realimentación ayuda a mejorar relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos. Se debe capacitar a los evaluadores para una buena realimentación. Solamente 1 de los 7 entrevistados aportó que en una oportunidad se dio frustración en algunos evaluados por los resultados de los evaluadores, lo cual, si esto llega a suceder, puede llegar a ser una desventaja en la aplicación de este método de evaluación.

A su vez, Chiavenato (2011) enlista las siguientes ventajas y desventajas de la realimentación de la evaluación del desempeño de 360 grados:

Ventajas:

- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar varios puntos de vista. Esto concuerda con los resultados anteriormente mencionados.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo del personal.

Desventajas

- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos. Esto concuerda nuevamente con los resultados obtenidos en la investigación en

cuanto a la frustración que pueden llegar a tener los evaluados con los resultados de los evaluadores.

- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.

Para Chiavenato (2011) la aplicación de este método es beneficiosa para la organización y por ende es objetiva ya que permite evaluar el potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. De la misma manera, aporta a identificar a los empleados que necesitan notarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso. Igualmente, es beneficioso para el gerente como administrador de personas ya que permite evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación, y sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Los entrevistados de la investigación concuerdan con lo anterior ya que opinan en cuanto al indicador de objetividad, que la aplicación del método es objetiva porque ayuda a descubrir áreas o fortalezas de los evaluados. Existe objetividad en el diálogo abierto que proporciona y esto la hace más objetiva que otros métodos de evaluación. La prueba es objetiva cuando se tiene una cultura de dar y recibir realimentación constructiva, y su objetividad depende de las personas que evalúan. Opinan también que el colaborador obtiene una realimentación más profunda a cerca de su desempeño en la organización y esto la hace totalmente objetiva.

Finalmente en la presente investigación se encontraron indicadores emergentes los cuales se describirán a continuación, cabe mencionar que se encontró al menos un indicador en todos los sujetos.

Respecto al indicador de resistencia en la aplicación de la evaluación de 360°, el sujeto GT001 indica lo siguiente:

“...Primero que nada mucha resistencia del personal al inicio, más que todo de los jefes, el que los colaboradores puedan tener la opción de dar a conocer su ideas a su jefe ha sido algo complicado...” (7.1)

La autora de la presente investigación concuerda con el sujeto, ya que es muy probable que cada vez que se inicia un nuevo proceso de evaluación de desempeño y es algo nuevo y/o desconocido para los colaboradores y jefes, se contará con tal resistencia y hay que manejarla de la mejor manera posible para que el proceso pueda llevarse con éxito y se obtengan los resultados deseados del mismo. Se debe concientizar a los jefes y gerentes que el hecho que sus subordinados opinen respecto a su desempeño, va a aportar a su mejora en el rol que desempeñan y creará un ambiente más armonioso y de confianza.

Por otra parte, se encontró el indicador de la confidencialidad el cual fue identificado por 3 de los 7 sujetos entrevistados. Los cuales opinaron sobre si la confidencialidad se puede ver afectada en este método de evaluación y mencionaron lo siguiente:

Sujeto GR001: “...aumenta el nivel de confidencialidad, ya que hacemos participes al resto de colaboradores de información delicada y que el mal manejo de la misma los puede ver afectados a ellos también...” (10.1)

Sujeto GR002: “...lo que sí puedo asegurar es que no vamos a tener problemas de fuga de información, si utilizamos los servicios de un agente externo...” (10.2)

Sujeto GR006: “...Si no se tiene el cuidado y uso correcto de la información sí se puede ver afectada la confidencialidad... (10.6)

De igual manera, Zúñiga (2005) señala y coincide con que una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta realimentación.

Se considera que el sujeto GR002, es el más acertado, opinando que haciendo uso de un consultor externo, se evitan todo tipo de problemas de confidencialidad y mal manejo de la información. Sin embargo, muchas organizaciones y la mayoría de las cuales pertenecen los sujetos, hacen el proceso interno y tienen que saber manejar el tema de la confidencialidad con los participantes en el proceso.

Puchol (2007), en una de las fases en la inducción de un sistema de realimentación 360° propone la aplicación de la evaluación y tratamiento de la información. En dicha fase se persiguen dos objetivos primordiales: la mayor confidencialidad para los evaluadores combinada con la menor cantidad posible de burocracia y pérdida de tiempo.

En cuanto al indicador de cultura en la aplicación de la evaluación de 360 grados, 1 de 7 de los sujetos entrevistados opinó:

GR001 *“...El trabajo que se debe hacer en la cultura del personal es lo complicado, el hacerles entender que así como voy a dar crítica también la voy a recibir...”*

De acuerdo a la opinión del sujeto anteriormente descrita, la investigadora concuerda con que fomentar la cultura de evaluación del desempeño de 360° debe realizarse con tiempo de anticipación y tomarlo en cuenta en la planeación del proyecto, ya que los colaboradores no siempre están preparados para que los evalúen otras personas que no sean su jefe directo y esto es lo que puede llegar a crear resistencia, lo cual es un indicador que también fue resaltado por algunos de los sujetos.

Por otro lado, el indicador de la tecnología, fue otro de los indicadores que no se tomaron en cuenta y 3 de los 7 entrevistados opinaron sobre el mismo. Por ejemplo:

GR003: *“...La tecnología nos ayuda a maximizar la eficacia de esta evaluación...”(15.3)*

GR004: *“...implementar formatos de la evaluación en línea, con fechas límite para completar y poder realizar el cálculo automático de los resultados...” (15.4)*

GR006: “... Contar con un software más amigable; que reúna todas las evaluaciones; que incluya alguna parte de seguimiento; que devuelva resultados podría ser útil. Además de asegurar un número limitado de evaluaciones por persona...” (15.6)

Se puede percibir que casi la mitad de los entrevistados tomaron en cuenta la tecnología para la implementación de este método de evaluación, lo cual es importante ya que hoy en día la mayoría de los procesos se lleva por medio de software como lo menciona el sujeto GR006 y es necesario contar con los que sean amigables, confiables y brinden un resultado íntegro por el hecho que los usuarios serán personal vario de la organización y a veces las capacitaciones no bastan para que puedan hacer uso de los mismos.

Por otra parte, solamente 1 de los 7 sujetos entrevistados, resaltó la importancia del factor del compromiso, expresando lo siguiente:

GR003: “El compromiso que tengan los evaluadores con el compañero que está solicitando la evaluación puede llegar a ser un inconveniente para la evaluación de una persona...” (7.3)

Alles (2005), menciona que la puesta en práctica de esta evaluación, implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Concordando con Alles, el compromiso se debe de tener desde un inicio por parte de todos los involucrados, tomando en cuenta que es un proceso formal y delicado, en el cual se pretende obtener información para el beneficio futuro de un compañero de trabajo. Los evaluadores deben estar sumamente comprometidos con dicho proceso para que esto no llegue a ser un inconveniente como lo menciona el sujeto GR003.

En cuanto al indicador de la comunicación, solamente 1 de los 7 sujetos entrevistados hizo referencia al mismo opinando lo siguiente:

GR004: *“...si pudiera cambiar algo, sería tener una mayor comunicación del proceso, antes y durante el mismo, hacia evaluados y evaluadores y con énfasis en las fecha límite para efectuarlo...” (12.4)*

Se considera que la comunicación debe de ir aunada al proceso de la inducción y capacitación del método de evaluación de 360° para que siempre sea una comunicación abierta y con seguimiento para que los resultados y realimentación de cada una de las evaluaciones sean objetivas y no se queden estancadas en alguna parte de la evaluación.

Por otra parte, el indicador de la inducción en la aplicación de la evaluación del desempeño de 360° 1 de los 7 sujetos entrevistados aportó lo siguiente:

GR005: *“... es de suma importancia que antes de llevar a cabo la evaluación se realice una inducción en la cual se les dé a conocer el proceso que se va a seguir, lo que se espera obtener, e indicarles que no se refiere a la posición en sí, sino a la persona que ocupa el puesto...” (15.5)*

Esta opinión es coherente con la intervención de Puchol (2007) quien menciona que es de suma importancia involucrar tanto a evaluadores como evaluados desde el inicio del proceso y recabar todas las dudas y preguntas que tengan para que el método de 360 grados cumpla su fin determinado y los resultados sean los que la organización espera para las mejoras anteriormente descritas.

Así mismo, Chiavenato (2011) resalta que una desventaja del sistema es requiere de capacitación para funcionar bien.

Por último en los indicadores emergentes se obtuvo el de confiabilidad el cual fue identificado solamente por 1 sujeto de los 7 entrevistados. El cual mencionó lo siguiente:

GR007: *“...Es una información que no solo viene de una persona, viene de varias por lo que la hace más confiable...” (8.7)*

De acuerdo con el sujeto anteriormente mencionado, el hecho que la información provenga de varias fuentes es lo que le da la esencia a esta metodología ya que

permite visualizar de una manera íntegra todas las facetas del evaluado y por ende, la confiabilidad que esto le da a esta evaluación ya que teniendo varios puntos de vista sobre una persona, se va a poder determinar de mejor manera si su desempeño es bueno y en qué competencias debe mejorar respecto al consolidado de evaluaciones realizadas para el evaluado.

VI. CONCLUSIONES

Dado a la importancia de conocer las ventajas y limitaciones con respecto a la aplicación de la evaluación de 360 grados en empresas privadas que operan en Guatemala, se realizó un análisis de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación y según el criterio utilizado para su interpretación, se llegó a las siguientes conclusiones derivadas de las entrevistas realizadas para este fin:

- ✓ Se determinó que existen tanto ventajas como limitaciones en la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados, dependiendo las necesidades de las distintas organizaciones que deseen aplicar este método.
- ✓ El tiempo al aplicar el método de 360° es extenso, especialmente si no se cuenta con la capacitación adecuada para los evaluadores; Sin embargo, a pesar de esta limitación, el método es más efectivo y beneficioso que otros de su clase.
- ✓ El indicador costo es algo relativo, ya que en ocasiones el método es sofisticado y costoso, sin embargo, en otras el costo del mismo no tiene una diferencia significativa en comparación con los demás, siempre y cuando se cuente con un experto que lo aplique dentro de la organización. Algunos prefieren contratar a un consultor externo aunque esto provoque que el costo se incremente.
- ✓ La información que proporciona la evaluación del desempeño 360 grados es de mejor calidad que otros métodos ya que proviene de diferentes personas, los temas a evaluar son variados y dan oportunidad de tener un criterio más amplio de la persona a evaluar, lo que le da un valor agregado más elevado. Esto es una ventaja en la aplicación del método.
- ✓ El indicador de resultados es favorable para las organizaciones evaluadas en general, ya que éstos permiten tener una visión global de los evaluados en cuanto a su desempeño y situación en la institución, y con ello se pueden establecer planes de acción y capacitación que se requieran en su momento.

- ✓ En relación a la aplicación del método de evaluación de 360°, se determinó que es favorable para las organizaciones que deseen implementarlo, ya que proporciona una visión más completa e integral de la situación de los colaboradores. Así mismo, por medio de ella se puede tener un dialogo más abierto y confiable entre jefe-colaborador.
- ✓ La mayoría de los gerentes considera que la realimentación de este método es muy positiva y rica por provenir de varias fuentes, ayuda a mejorar relaciones interpersonales, da seguridad a los colaboradores y mejora el cumplimiento de los objetivos. En algún momento, puede existir frustración por parte de los colaboradores al momento de recibir los resultados, lo que provocaría una desventaja en el indicador.
- ✓ Se determinó que la prueba es objetiva cuando se tiene una cultura de dar y recibir realimentación constructiva, y ésta depende en gran parte de los evaluadores. Así mismo, existe objetividad en el diálogo abierto que proporciona y esto la hace más objetiva que otros métodos de evaluación.
- ✓ En cuanto a los prejuicios, su manejo puede llegar a ser complejo dependiendo de la organización y si la aplicación del método es adecuada. En ocasiones se puede llegar a tener dificultad con la objetividad de los colaboradores por lo que esto puede llegar a ser una limitación en su aplicación.
- ✓ Las organizaciones prefieren que análisis de los resultados de la evaluación lo realice una empresa externa para efectos de confidencialidad, para evitar especulación y desconfianza entre los empleados.

- ✓ Se encontró que la tecnología es un factor de ventaja en la evaluación de 360°, si se cuenta con un software amigable e íntegro que proporcione un proceso de calidad y brinde los resultados esperados sin sesgo de error. Así mismo en algunas instituciones no se cuenta con la capacitación adecuada para la utilización de dichos softwares.
- ✓ Se determinó que para el manejo de la resistencia, se debe concienciar a los jefes y gerentes sobre el hecho de que sus subordinados los califiquen respecto a su desempeño, ya que esto aportará a mejorar el rol que desempeñan y creará un ambiente más armonioso y de confianza entre todos.
- ✓ No se cuenta con un proceso previo de cultura de evaluación de 360° lo cual puede llegar a ser complicado en la aplicación de este método.
- ✓ En ciertas ocasiones existe falta de compromiso por parte de los evaluadores, esto puede llegar a ser una desventaja para la aplicación de la evaluación de 360°.
- ✓ La comunicación antes, durante y después de la implementación de la evaluación de 360° es elemental para efectuar las evaluaciones.
- ✓ Es necesario contar con un proceso de inducción/capacitación para la implementación de este método donde se dé a conocer todos los aspectos concernientes a la evaluación del desempeño 360 grados a las personas involucradas.
- ✓ La confiabilidad que brinda la aplicación de la evaluación de 360° es una ventaja para las distintas instituciones debido a que la información viene de varios evaluadores y no solamente de uno como en el método tradicional de evaluación.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a las personas que deseen implementar la evaluación 360 grados, evaluar si las características, ventajas y limitaciones de esta herramienta se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la institución.
- ✓ Se recomienda que para reducir el tiempo total de aplicación de la evaluación de 360°, se planifique con anterioridad todo el proceso y se brinde la información completa a todos los colaboradores (altos mandos y subordinados).
- ✓ Buscar maneras de reducir costos, por ejemplo capacitando a los evaluadores para no tener que recurrir a la contratación de empresas externas para la aplicación del mismo.
- ✓ Hacer conciencia a los distintos evaluadores para que siempre proporcionen la información adecuada y completa del evaluado con el fin de que la calidad de este método se mantenga o se incremente.
- ✓ Que los encargados del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de 360° sepan hacer buen uso de los mismos para el buen seguimiento de los planes de acción de los evaluados.
- ✓ No descuidar los controles y la supervisión por parte del departamento de recursos humanos durante todo el proceso de aplicación para que ésta sea eficaz y de beneficio para toda la organización.
- ✓ Mostrarle al colaborador que la realimentación es útil y necesaria para el crecimiento personal y el de toda la organización y así evitar la frustración y apatía de los mismos.

- ✓ Que los encargados de evaluar el método, fomenten la transparencia y sinceridad de sus colaboradores, dándoles el ejemplo ellos mismos para que la prueba sea objetiva en todo sentido.
- ✓ Es recomendable que el análisis de los resultados de la evaluación lo sigan realizando empresas externas para efectos de confidencialidad, para evitar especulación y desconfianza entre los colaboradores
- ✓ Implementar softwares que faciliten la aplicación de este método y brindar la capacitación necesaria para el buen manejo de los mismos.
- ✓ Se determinó que para el manejo de la resistencia, se debe concienciar a los jefes y gerentes sobre el hecho de que sus subordinados los califiquen respecto a su desempeño, ya que esto aportará a mejorar el rol que desempeñan y creará un ambiente más armonioso y de confianza entre todos.
- ✓ Tener tacto y buenas maneras para con los colaboradores durante todo el proceso de aplicación del método para evitar prejuicios por parte de los mismos.
- ✓ Se recomienda contar con un proceso previo de fomentar la cultura de evaluación del desempeño de 360° para que los colaboradores que intervienen en el proceso lo realicen de la mejor manera posible y no se cuente con resistencia por parte de los mismos.
- ✓ Que los altos mandos animen a los evaluadores y los insten a realizar un trabajo comprometido que ayude a mejorar el desempeño de los evaluados.
- ✓ Establecer canales de comunicación entre jefes y subordinados para que exista un buen desenvolvimiento durante el proceso de evaluación.

- ✓ Inducir y capacitar correctamente a todos los involucrados en el proceso de evaluación para que los resultados que se deseen obtener sean certeros y aporten positivamente a los evaluados.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (2005). *La importancia de la evaluación del desempeño del recurso humano para la toma de decisiones administrativas*. Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación de 360. El feedback de los 360°*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Bizquerra, R., Martínez, F., Obiols, M. y Pérez, N. (2006). *Evaluación de 360°: Una aplicación a la educación emocional*. Revista de Investigación Educativa. (Homepage). Recuperado de: <http://stel.ub.edu/grop/files/Evaluacion360-RIE-p.pdf>
- Bonilla-Castro, E., Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos, la investigación en ciencias sociales*. Bogotá-Colombia: Ediciones Uniande.
- Bran, M. (1999). *Beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en una empresa azucarera. Caso Ingenio La Unión, S.A.* Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- De León, Z. (2009). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el Departamento de Ama de Llaves del Hotel, Resort & Marina "Mansión del Río", En el área de Río Dulce, Izabal, Guatemala*. Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Dessler, G. (2009). *Administración del Personal*. (9ª. ed.). México: Educación Pearson.

Escalante, G. y Pliego, R. (2009). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral al personal del Hospital María José, con el método de 360° basado en competencias*. (Tesis de licenciatura, Instituto Politécnico Nacional, México D.F.). Recuperado de: <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3681/1/A2.721.pdf>

Figueroa, X. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicar en el área administrativa de una ONG*. Tesis inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.

Herrera, S. y Rodríguez, H. (1999). *Apreciación crítica de la evaluación del desempeño*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Centro América, San José de Costa Rica). Recuperado de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t26870.pdf>

IXAYA Strategic Human Capital (2013). *Retroalimentación 360°*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.ixaya.com.mx/page22.php>

Landa, E. y Patiño, R. (2011). *Evaluación del desempeño con base a las competencias requeridas. Departamento de Gestión de Gente. Alimentos Polar Comercial – Planta Cumana*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Oriente, Estado de Sucre). Recuperado de: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2003/1/Tesis%20-%20LandaPati%C3%B1o.pdf>

Lara, M., Moras, C., Morales, L. y Galán, J. (2010). *Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa Metal-mecánica*. (Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Orizaba, Veracruz, México). Recuperado de: <http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf>

Leiva, M. (2003). *Aplicación de la retroalimentación de 360 grados y su contribución a mejorar el desempeño en los empleados del Banco Corporativo S.A*. Tesis inédita. Tesis inédita, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.

- Lévy-Leboyer, C. (2007). *Feedback de 360°*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª. ed.). México: Prentice-Hall.
- Monroy, A. (2008). *Diferencias y similitudes entre la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación del desempeño 360 grados en las instituciones bancarias privadas guatemaltecas*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Oliva, C. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño 360° del personal de la cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130_1.pdf
- Ortega, M. (2004). *Evaluación de competencias por 360 grados. Prueba piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión*. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Plau, B. y Kay, I. (2002). *La era del Capital Humano: 21 prácticas de manejo de personal que su empresa debe implementar*. (Homepage). Recuperado de: http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0602pfau_kay.asp
- Piñón, O., Salcido, D. y Favela, R. (s/f). *Modelo de 360° para la evaluación de la práctica docente presencial*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Chihuahua de la Ciudad de Chihuahua). Recuperado de: <http://www.fca.uach.mx/Documentos/Revista/Volumenes/Volumen9/Ponencia%20138-UACH.pdf>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª. ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Van, P. (1998). *360° Feedback*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.rrhmagazine.com/betterbeyourself/articulo3.htm>

Zúñiga, B. (2005). Evaluación 360°, *Evaluación Integral de Productividad Empresarial*.
(Homepage). Recuperado de: http://www.infocentros/gerencia/Arturo_zuniga.htm

ANEXO

Anexo 1. Ficha Técnica del Instrumento de investigación

FICHA TÉCNICA	
Instrumento:	Entrevista Semi-estructurada
Título del instrumento:	“Entrevista semi-estructurada para conocer las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño, a un grupo de gerentes de recursos humanos que operan en empresas privadas en Guatemala”
Autor:	María Eugenia Rivas Jurado
Fecha de elaboración:	Mayo de 2013
Objetivo:	Conocer las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño, según un grupo de gerentes de recursos humanos que operan en empresas privadas en Guatemala”
Dirigido a:	Gerentes de Recursos Humanos, encargados de supervisar o realizar la evaluación de desempeño.
Qué mide:	La entrevista mide los siguientes indicadores: Tiempo, costo, calidad, resultados, aplicación, retroalimentación, objetividad y prejuicios.
Juicio de Expertos:	Licenciada Beatriz Peña Licenciada Alejandra Lara de Rivera Licenciado Francisco Jacobo Rivas
Descripción del instrumento:	Como fuente primaria para la recolección de la información se utilizó la entrevista Semi-estructurada, la cual consistió en una serie de 15 preguntas directas y abiertas, que permitieron conocer el punto de vista de los Gerentes de Recursos Humanos respecto las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño.
Su medición:	El instrumento se aplicó y transcribió de manera individual
Tiempo de entrevista:	45 minutos

Anexo 2. Instrumento de investigación: Guía de entrevista semi-estructurada

No. Sujeto:



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología Industrial/Organizacional
Tesis

Guía de Entrevista

Dirigido a: Gerentes de Recursos Humanos, que esta involucrados en la gestión de la evaluación del desempeño y que aplican la realimentación 360°.

A continuación se detalla una serie de cuestionamientos que servirán para determinar las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño en empresas multinacionales que operan en Guatemala.

Sujeto No.	
Código	
Genero	
Edad	
Puesto	
Giro de la Organización	

1. ¿Qué sabe usted acerca proceso de evaluación del desempeño de 360°? Y ¿qué opinión le merece la aplicación de este modelo de evaluación en las organizaciones?
2. En caso de que haya implementado usted el proceso de evaluación del desempeño de 360° en alguna organización, ¿cuál fue su experiencia?
3. Luego de aplicada la evaluación de 360°, ¿Qué aspectos positivos podría mencionar de la misma?
4. ¿En qué aspectos considera usted que es más objetiva la evaluación del desempeño de 360°?
5. ¿Qué impacto observó en los evaluados después de la realimentación de la evaluación de desempeño de 360°?
6. ¿Qué opina del factor tiempo en la aplicación de la evaluación de desempeño de 360°?
7. En cuanto a su experiencia en la aplicación de la evaluación de desempeño 360°, ¿qué inconvenientes ha tenido durante el proceso de aplicación?
8. ¿Considera que se ha tenido reducción del sesgo de prejuicios? Y, ¿cómo se identifican estos en la evaluación de desempeño de 360°?
9. En los procesos realizados de la evaluación de 360°, ¿se ha encontrado con la problemática de haber provocado resentimiento en los empleados evaluados por este método?, en caso afirmativo, explique su respuesta.
10. ¿Considera que el tema de la confidencialidad se podría ver afectado en la evaluación de desempeño de 360° por parte de los distintos evaluadores?
11. ¿En su opinión, cuál es el valor que usted considera que los evaluadores ven en el proceso de evaluación del desempeño de 360°?
12. ¿Qué aspectos agregaría o cambiaría con el fin de mejorar el proceso de implementación de la evaluación de desempeño de 360°?
13. ¿Considera qué otros métodos de evaluación del desempeño podrían llegar a ser más objetivos que la evaluación de 360°, ¿Cuáles?

14. ¿Qué variación ha encontrado en el costo que genera la evaluación de 360° en comparación a otros métodos de evaluación del desempeño?
15. ¿Cuáles serían las herramientas o recursos que le ayudarían a usted a maximizar la eficacia del proceso de evaluación de desempeño de 360°?

¡Muchas gracias por su atención!