



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL

**Análisis de Casos Organizacionales vinculados a la Gestión de
Talento Humano como soporte al modelo de Aprendizaje
basado en Problemas.**

AUTORES:

María Claudia Loyola Vintimilla

Paulina Gabriela Ugalde Granado

DIRECTOR DE TESIS:

Mst. Mónica Rodas Tobar

Cuenca - Ecuador

2018

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	II
ÍNDICE DE FIGURAS	II
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
MARCO TEÓRICO / ESTADO DEL ARTE	4
1.1 APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS	4
1.2 METODOLOGÍA HARVARD	5
CAPITULO II	8
ESTUDIO DE CASOS EMPRESARIALES APLICADO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	8
2.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL	8
2.1.1 Herramientas aplicadas al proceso de selección de personal.	11
2.1.2 La ética y su praxis en los procesos de selección de personal.	11
2.2 CASO 1: MADERERA	14
2.2.1 Sector al que pertenece la organización.	16
2.2.2 Breve reseña de la empresa.	16
2.2.3 Misión	17
2.2.4 Visión	17
2.2.5 Estilo de dirección	18
2.2.5.1 Selección de personal	18
2.2.5.1.1 Cuestionario.	20
2.2.5.2 Acciones tomadas	21
2.2.5.3 Detalle de cada cargo	22
2.2.6 Evaluación del desempeño	23
2.2.7 Gestión integrada del capital humano.	24
2.2.7.1 Enfoque por competencias.	25
2.2.7.2 Utilización del método de evaluación 360°.	26
2.3 CASO 2: LÍNEA BLANCA	31
2.3.1 Sector al que pertenece la organización.	34
2.3.2 Breve reseña.	34
2.3.3 Visión	34
2.3.4 Oferta de valor.	34
2.3.5 Evaluación de desempeño.	35
2.3.6 Acciones tomadas	37
CONCLUSIONES	40
ANEXOS	42
Anexo I. Entrevista a Empresa Maderera	42
Anexo II. Entrevista a Empresa Línea Blanca	43
BIBLIOGRAFÍA	44

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Caso 1: Datos de identificación	14
<i>Tabla 2.</i> Caso 1: Pre instrucciones	14
<i>Tabla 3.</i> Caso 1: Comunicación Altamente Efectiva	14
<i>Tabla 4.</i> Caso 1: Pensamiento analítico.....	15
<i>Tabla 5.</i> Caso 1: Trabajo en equipo.....	16
<i>Tabla 6.</i> Caso 2: Datos de Identificación	32
<i>Tabla 7.</i> Caso 2: Pre instrucciones	32
<i>Tabla 8.</i> Caso 2: Comunicación Altamente Efectiva.....	32
<i>Tabla 9.</i> Caso 2: Pensamiento analítico.....	33
<i>Tabla 10.</i> Caso 2: Trabajo en equipo	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Empresa Maderera Cía. Ltda.....	18
Figura 2. Organigrama Empresa Línea Blanca	35

RESUMEN

Esta investigación busca recopilar y redactar información sobre las situaciones que se han presentado dentro de la Gestión de Talento Humano vinculadas con la realidad local, pretendiendo que las mismas se redacten como estudio de casos y usando primordialmente la metodología Harvard. Además, se encontrarán soluciones para dichos casos, que posteriormente se presentarán como material académico y herramienta que pueda ser utilizada por los estudiantes para el desarrollo del pensamiento crítico, estratégico y toma de decisiones.

ABSTRACT

This research sought to compile and write information about the situations that were presented in human talent management linked to the local reality. It was intended that these situations were drafted as a case study, using primarily the Harvard methodology. It sought to find solutions for these cases, which will later serve as academic material and a tool for students to develop critical thinking, strategic thinking and decision making.



Translated by
Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

La presente investigación cualitativa hace referencia al tema de Casos Organizacionales vinculados a la Gestión de Talento Humano como soporte al Aprendizaje Basado en Problemas, con lo que se busca que el alumno aprenda a desenvolverse como un profesional capaz de identificar y resolver problemas.

Para analizar esta problemática utilizaremos la metodología Harvard que favorecerá a la reflexión y desarrollo del aprendizaje, agudizando la inteligencia del estudiante y proporcionándole un desarrollo en su capacidad de percepción de un problema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO / ESTADO DEL ARTE

1.1 Aprendizaje Basado en Problemas

El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) es una estrategia de enseñanza-aprendizaje, donde la adquisición del conocimiento, el desarrollo de habilidades y actitudes tienen la misma importancia. La característica principal de esta metodología es que el aprendizaje está centrado en el estudiante (Bernabeu & Cónsul, 2004).

Una de las características más notables en el aprendizaje centrado en el alumno, consiste en que éste deberá asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje bajo la guía de un tutor; siendo capaz, además, de identificar los elementos para un correcto manejo del problema. Como segunda característica, está la generación del aprendizaje en grupos pequeños; por otro lado, como una tercera característica, el docente adquiere el papel de facilitador, ayudando a los estudiantes a cuestionarse, para que encuentren por ellos mismos el manejo del problema. La cuarta característica es el núcleo de generación organizacional y de aprendizaje, que radica en la generación de problemas, en los que se plantean casos empresariales o sociales, en los cuales se desafía a los estudiantes para que enfrenten en la práctica los problemas. Por último, tenemos que los problemas generan habilidades y el aprendizaje auto-dirigido genera nuevo conocimiento, por lo que se espera que los alumnos aprendan a partir del mundo real y de experiencias de su propio estudio e investigación (Bernabeu & Cónsul, 2004).

Por otra parte, Piaget en la concepción constructivista (Como se cita en Tünnermann Bernheim, 2011), expresa que todo aprendizaje es un proceso de construcción que parte de los conocimientos anteriores y de la actividad de quien realiza dicho proceso; esta actividad hace referencia a la parte motora y mental del ser humano.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje consiste en un proceso de reorganización cognitiva, que corresponde al principio del equilibrio, el cual permite resolver el desequilibrio que se presenta en los diferentes caracteres que se han construido del mundo y aquellas que ofrece la realidad, ya sea por procesos de observación, de experimentación o influencia social.

Por otra parte, Vygotsky (Como se cita en Serrano, 2011) hace referencia a la cultura, que es el determinante primario del desarrollo individual, ya que postula que el conocimiento se obtiene con la ley de doble formación, primero a nivel intermental y posteriormente a nivel intrapsicológico; por consiguiente, el factor social juega un papel crucial en la construcción del conocimiento. A través de la cultura, las personas adquieren el contenido de su pensamiento y conocimiento, para comprender el desarrollo de significados que atribuimos a los objetos, palabras y acciones de los demás. Esta elaboración es parte de una construcción activa y social del conocimiento compartido con los miembros del contexto socio-cultural.

Para finalizar con la aportación del constructivismo en los procesos de aprendizaje, lo haremos con las aportaciones de la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, (Como se cita en Tünnermann Bernheim, 2011) quien plantea que el aprendizaje del estudiante depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, no obstante, debe entenderse por estructura cognitiva, al conjunto de conceptos que una persona posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

En virtud de lo expuesto anteriormente, el rol que los estudiantes asumen en el método ABP, es el de ser los protagonistas en la resolución del problema, con el fin de que ellos mismos se hagan cargo de la situación.

1.2 Metodología Harvard

La metodología Harvard indica que el método del caso es una de las principales contribuciones de la Escuela de Negocios de Harvard. Ésta se aplica desde 1910 y se planteó con el objetivo de preparar a directivos y cuadros especializados en la administración de empresas en el análisis de problemas complejos combinando información cuantitativa y cualitativa (Bercoff, 2007).

La metodología es aplicada por el alumnado, y los docentes involucrados en la investigación. El proceso consta en realizar un diagnóstico de la situación del caso, analizar y comprender la problemática, tomar decisiones acerca de esta y así ofrecer soluciones y alternativas para el caso. Después de tener listo el caso (empresa, lugar,

permisos, apertura, etc.), los pasos a seguir son:

1. Reunión docente.
2. Tener primer contacto con la empresa implicada.
3. Desarrollar el primer borrador del caso.
4. Ofrecer propuestas de mejora hasta llegar a la versión definitiva.

Por otra parte, la implementación consta de 4 fases:

1. Fase inicial (lectura detallada del caso y recopilación de la información adicional)
2. Fase de reflexión individual (se efectúa dentro o fuera del aula)
3. Fase de contraste (dos fases, primera en pequeños grupos de 3 personas, y segunda en gran grupo)
4. Fase de reflexión grupal (redacción de documentos en grupos) (Núñez, Fuentes, Muñoz, & Sánchez, 2015).

En caso de que el docente no distinga la problemática de las empresas, se pueden proponer debates para ahondar en el tema. En todo el proceso, el docente cumplirá varios roles como: iniciador, director, participante y motivador.

Tanto el trabajo individual como el grupal del alumno, ayuda a la mejor comprensión y análisis de los conceptos abordados en el caso, desarrollando habilidades de alto nivel, seleccionando aspectos esenciales como la toma de decisiones y la síntesis de la información. Así como en el trabajo en grupo se desarrollan competencias propias del trabajo en equipo: Capacidad de liderazgo y negociación para establecer objetivos grupales, para organizarse y repartir el trabajo, teniendo una comunicación eficaz y resolución de conflictos (Osca & Urien, 2001).

Para la Universidad de McMaster en Canadá, el ABP define el diseño de un plan de estudios, a diferencia de los planes educativos convencionales que se componen de asignaturas. Sin embargo, en criterio de Dahle, Forsberg, Hard af Segerstad, Wyon, & Hammar, 2008 (Como se cita en Araújo & Sastre, 2008), dado el impacto que ha tenido este modelo, también es posible encontrar el ABP como una estrategia implementada dentro de una disciplina. En consecuencia con lo anterior, en general nos encontraremos con dos modos de implementación del ABP: como modelo para el diseño curricular o

como estrategia didáctica dentro de una asignatura o curso.

El ABP consiste en una estrategia de aprendizaje activo, ya que involucra y responsabiliza al estudiante en su propio proceso de aprendizaje. Debido a que al tener que enfrentar un problema e intentar solucionarlo, buscando sus causas, formulando y poniendo a prueba las hipótesis, los alumnos desarrollan su habilidad para resolver problemas, su capacidad para identificar y satisfacer sus necesidades de aprendizaje, así como su pensamiento crítico. En este intento por dar solución al problema no está solo, es parte de un grupo con el que comparte e interactúa, aumentando sus conocimientos, desarrollando habilidades colaborativas y sociales (Andreu-Andrés & García Casas, 2014).

En conclusión, la utilización de casos favorece a la reflexión y desarrolla el aprendizaje, como también la complejidad de los problemas y del análisis de los casos, agudiza la inteligencia del estudiante y le proporciona un desarrollo en su capacidad de percepción de un problema, de comprender la estructura de una situación real de la empresa que requiere de un diagnóstico, de discernir entre los elementos primordiales y secundarios de un caso y de toma de decisiones complejas. Por último, podemos constatar como ventaja el fortalecimiento del vínculo universidad-empresa, y utilizar casos que puedan favorecer a la reflexión y desarrollo del aprendizaje.

CAPITULO II

ESTUDIO DE CASOS EMPRESARIALES APLICADO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A continuación, se describen los fundamentos teóricos relacionados con los subsistemas de selección de personal y evaluación de desempeño, los mismos que abarcarán la base conceptual, contextual y referencial, teniendo como soporte dos casos empresariales.

2.1 Selección del personal

A inicios del siglo XX, las empresas delegaron la función de selección de personal a un oficinista, quien se habría convertido de esta manera en la primera persona especializada en la selección de personal y cuya tarea consistía en la supervisión y control mediante un registro que incluía la nómina de personal. “El primer departamento de personal instituido en Estados Unidos nació en 1912; posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados”. (Naranjo, 2012).

Según Ruano (2014) (Como se cita en Agreda, 2015) en una organización, el proceso de selección se genera por una necesidad de personal para cubrir una o más vacantes, o bien porque la empresa esté interesada en tener posibles candidatos a los que se pueda recurrir en un futuro. De acuerdo a Chiavenato (2000), (Como se cita en Ganga & Sánchez, 2008), “(...) el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”; basándose en una serie de fases iniciales que deben ser definidas y debe realizarse de la siguiente manera:

- Detección y análisis de necesidades de selección.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.

- Entrevistas más técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

En la actualidad se están dando cambios en el entorno, que están obligando a las empresas a usar nuevas estrategias de producción, y, por consiguiente, la forma de manejar su personal, de tal modo que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. De esta forma, pueden ser más competitivas para sus clientes e innovar mediante el desarrollo o mejora de procesos.

Hace pocos años atrás, la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba únicamente en resolver problemas corporativos; sin embargo, hoy en día se siguen manejando esos aspectos, pero también se incluyen otras actividades, tales como:

- Lograr que los empleados sean competitivos.
- Dejar de improvisar sus actividades, estas deben estar plenamente planificadas.
- Medir el impacto de recursos humanos, en los resultados financieros.
- Crear valor, no reducir costos.
- Crear un compromiso, y no ser una unidad de vigilancia del personal.

Por otra parte, la selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos que sigue. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación (López, 2010). También es importante recalcar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de los mismos; esta función se complementa con otros subsistemas de administración de recursos humanos como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo de planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado, la auditoría y sistemas de información. No obstante, la selección de personal cuando está bien administrada se convierte en un ganar-ganar y permitirá ubicar mejor a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas tanto en conocimientos como en competencias. Con base en este enfoque se ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus colaboradores, teniendo en cuenta que ellos

pueden aportar con sus conocimientos, habilidades, destrezas y otras cualidades humanas para la mejora de los productos y servicios.

Según Zayas (2010), (Como se cita en Agreda, 2015), el reclutamiento se convierte en un factor estratégico y competitivo frente a otras organizaciones, razón por la que el éxito empresarial estará determinado en la medida que se cuente con personal capaz y que posea altos niveles de motivación hacia el trabajo. En consecuencia, considera que la implementación y ajuste de un proceso de selección acorde con los requerimientos de la empresa y las necesidades de cada cargo que determinan las características de los trabajadores, es vital a la hora de conseguir altos niveles de competitividad, eficacia, productividad y satisfacción.

Rueda, C., Jiménez, K., y Sánchez, Y. (2015) indican que para llevar a cabo una correcta selección del personal es primordial realizar primero el diseño del puesto de trabajo, para así tener las bases y parámetros que guiarán en este proceso para encontrar la persona idónea que cuente con las habilidades, actitudes, características físicas y mentales necesarias para dicho puesto. Además, diseñar un buen plan de selección de personal, a través de la definición inicial de los puestos de trabajo ayuda al logro de los objetivos del proyecto, pues se seleccionan las personas con las capacidades necesarias para realizar cada actividad.

La planificación de recursos humanos es precisa; tiene herramientas importantes que ayudan a satisfacer los requerimientos del personal que pueda tener la empresa en un futuro, además de tener un control acerca de la cantidad de colaboradores que necesita para no llegar a excesos o escasez de nómina. Sin embargo, es fundamental para las organizaciones elegir correctamente las herramientas que van a ser empleadas en sus procesos de selección, pues de ello dependerá tanto el éxito del proceso de selección como el proyecto diseñado (Salgado y Moscoso, 2008).

Por otro lado, la selección de personal se complementa con una estrategia empresarial y con un análisis en el que se describen los puestos de trabajo:

- Analizar puestos y después describirlos, es un procedimiento en el cual se reúne y se analiza la información sobre sus contenidos, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse en esa posición.

- Cuando esta actividad está bien realizada, se ha facilitado las funciones de reclutamiento y selección de personal, además constituye la base para la formación, compensaciones, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera y los planes de carrera (Serrano J. M., 2011).

2.1.1 Herramientas aplicadas al proceso de selección de personal.

El currículum: Guarda diferente información sobre los candidatos al puesto. Esta información es facilitada por los solicitantes en el momento de presentar su candidatura.

Las referencias: Son un procedimiento evaluativo usado frecuentemente y que consiste, en la solicitud de información relevante sobre los candidatos a antiguos empleadores o a otras personas que puedan facilitar este tipo de información.

La entrevista de selección de personal: El método más empleado por las organizaciones de todo el mundo en los procesos de selección. Además, se trata de uno de los métodos percibidos de forma más favorable por los candidatos. Sin embargo, las organizaciones no emplean un único tipo de entrevista, sino que existen diferentes, en función del contenido y la estructura de la misma (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

Pruebas profesionales: Dentro de esta categoría se incluyen diferentes tipos de pruebas. Las más usadas son los test de muestras de trabajo y los test de conocimientos del puesto.

Centro de evaluación o Assessment Center: Se trata de una técnica que combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo.

Por otra parte, en los resultados obtenidos en las empresas, se dio a conocer que el currículum, las referencias y la entrevista de selección de personal son las tres herramientas más empleadas por las empresas (Serrano J. M., 2011).

2.1.2 La ética y su praxis en los procesos de selección de personal.

En cuanto a la perspectiva ética de las organizaciones, éstas se preocupan por

analizar las implicaciones éticas de la selección de personal, ya que los procedimientos de selección pueden llegar a afectar el bienestar psicológico de los participantes, y estos efectos pueden llegar a tener una larga duración; como ejemplo mencionan a los participantes que perciben la injusticia en los test de selección; situación que puede llegar a afectar la autoestima de los candidatos especialmente en aquellos que han sido rechazados en el proceso.

Ting-Ding y Déniz (2007), plantean que en la entrevista de selección se establece una relación de poder, de tal manera que dicho ejercicio de poder puede terminar generando abuso, en tanto la posibilidad de que en ellas se someta a estrés innecesario. Por otro lado, las pruebas de las que se vale el proceso de selección son, en gran medida, validadoras de algunas características de personalidad, de conocimientos, de capacidades o competencias, como se suelen nombrar en la actualidad; sin embargo, lo que se ha encontrado, a partir de algunos procesos de selección y de la percepción de los mismos candidatos participantes en dichos procesos, no es en efecto esa búsqueda de las capacidades, aptitudes, virtudes, lo que indaga la selección de personal. En la mayoría de los casos es todo lo contrario, se busca la falta, la falla, la mentira, la debilidad del candidato; la relación se establece entonces desde la desconfianza, toda vez que pretende fiscalizar dónde está el error, dónde el otro se equivoca, cuál es la patología que esconde; prueba que de eso se tratan las entrevistas, en las cuales de forma repetitiva se realizan preguntas que se repiten, verbalizadas de forma diferente, para detectar dónde el candidato se contradice.

De igual manera, cuando se llevan a cabo las visitas domiciliarias, se analizan, más que las relaciones sociales, las condiciones en las que vive, con quién vive, qué consume, si es soltero o casado, para verificar la información que estableció en todo el proceso de selección. Lo expuesto ratifica la ausencia de ética en las prácticas de selección de personal.

Según estudios en otros países, se ha corroborado que los procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el departamento de Recursos Humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, y debido a esto se da la falta de transparencia en los procesos de contratación. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los

aspirantes, quienes también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los refiera.

Por lo anterior, los procesos de selección transparentes basados en nuevos modelos de competencia, permiten identificar la verdadera capacidad productiva de un individuo, definida en términos de desempeño en un contexto laboral, en el cual se reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, sin tratar de reclutar, seleccionar y contratar a una multitud de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente, tratando de conseguir “que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios”, pudiendo afirmar que la administración del talento humano es un proceso administrativo donde confluyen varias disciplinas, siendo la principal, la integración del personal. Su objetivo es realizar la mejor elección y aprovechar las capacidades, experiencia y habilidades de las personas; con el propósito de lograr el beneficio individual de la organización (Bohlander, Sherman y Snell, 2001).

A manera de conclusión, se puede decir que el éxito empresarial se encuentra ligado al reclutamiento de personas capaces y con altos niveles de motivación hacia el trabajo. Por esta razón el proceso de selección debe implementarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus perfiles. Se logró precisar las etapas del proceso de selección, tomando nota de las diversas propuestas de los distintos autores consultados. Dichas etapas son: planificación, reclutamiento, selección y control. De éstas se desprenden varios subprocesos o fases que complementan cada etapa.

Es posible pensar que la selección de personal es un proceso que se hace necesario en las organizaciones, cada vez que la empresa requiere identificar competencias laborales propias del personal que ingresa a la empresa. La reflexión entonces no está orientada a proponer que dichos procesos desaparezcan; más bien se trata de contribuir a lograr que estos sean más respetuosos y acordes con lo que la empresa requiere conocer de quien aspira ingresar a la misma, sin violar la privacidad y autonomía de los candidatos.

Para que la empresa obtenga buenos resultados se requiere, ahora más que nunca, además de una excelente infraestructura administrativa y técnica, realizar procesos de selección y de contratación de personal justos, en los que haya oportunidad para todos los sectores de la población.

2.2 Caso 1: Maderera

En el presente subtema se abordará información sobre los casos de estudio levantados con la metodología Harvard, la cual se definió en el marco teórico o estado del arte.

En este caso se realizaron algunas entrevistas profundas a la directora de Recursos Humanos de la empresa dedicada a la elaboración de muebles (Ver: Anexo I).

Tabla 1. Caso 1: Datos de identificación

Línea académica :	Selección de personal
Eje temático:	Profesional
Duración:	80 minutos
Tipo de actividad:	Formal / Extra clase
Nombre de la Actividad:	Caso Maderera

Fuente: Las autoras.

Tabla 2. Caso 1: Pre instrucciones

Objetivo de aprendizaje	Dar respuesta al caso a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información revisada en clases.
Tarea a realizar	Participar activamente en la discusión y solución del caso presentado. Justificar adecuadamente sus respuestas.
Competencias	Comunicación altamente efectiva, pensamiento analítico y trabajo en equipo.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

Tabla 3. Caso 1: Comunicación Altamente Efectiva

Comunicación Altamente Efectiva	
Concepto	Grados
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante	A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y

<p>un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (Alles, 2009).</p>	<p>preparar la mejor estrategia de cada comunicación.</p> <p>B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p> <p>C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.</p> <p>D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas (Alles, 2009).</p>
--	---

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

Tabla 4. Caso 1: Pensamiento analítico

Pensamiento Analítico	
Concepto	Grados
<p>Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación. (Alles, 2009)</p>	<p>A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.</p> <p>B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.</p> <p>C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.</p> <p>D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados (Alles, 2009).</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

Tabla 5. Caso 1: Trabajo en equipo

Trabajo en Equipo	
Concepto	Grados
Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina (Alles, 2009).	<p>A: Fortalecer el espíritu de equipo a los largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocio. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.</p> <p>B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</p> <p>C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.</p> <p>D: Cooperar. Participa de un buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Como miembro de un equipo mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten (Alles, 2009).</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

2.2.1 Sector al que pertenece la organización.

Al ser una empresa fabricante y comercializadora de sus productos pertenece a dos sectores: comercial e industrial.

2.2.2 Breve reseña de la empresa.

Maderera Cía. Ltda. fue fundada por el señor Juan Durán¹, en 1976 en la ciudad de Cuenca-Ecuador; nació como un taller artesanal, el cual con el paso del tiempo se convirtió en una pequeña empresa de muebles, adquiriendo las herramientas y el

¹ Por razones de discrecionalidad, a lo largo de este trabajo se utilizan seudónimos para hacer referencia al personal de las empresas que son objeto de estudio.

personal calificado necesario para un crecimiento futuro, gracias a la aceptación de sus productos en la sociedad cuencana.

Su gran visión y decisión empresarial impulsan a esta empresa a un crecimiento continuo, primero en Cuenca y luego con almacenes propios en 9 ciudades del Ecuador. La organización cuenta en la actualidad con 900 colaboradores a nivel nacional ofreciendo los servicios de fabricación, venta, mantenimiento y reparación de muebles. Elaboran más de 400 productos, en diferentes diseños y estilos, satisfaciendo las necesidades de sus exclusivos clientes, con la mejor calidad que pueden encontrar en el mercado, a precios justos, ya que controlan el proceso completo, desde la selección de materiales a la manufactura del producto, y a la entrega de los mismos hasta el hogar de los clientes.

Los clientes son de clase media-alta, con ingresos proporcionalmente en crecimiento y macro proyectos como hoteles y conjuntos residenciales. El impacto que genera esta empresa es crear plazas de empleo, además de permitir el desarrollo de la industria de muebles que ha puesto muy en alto el producto a nivel mundial y ha generado aportes al desarrollo del comercio.

2.2.3 Misión.

Fabricar y comercializar muebles para el hogar y oficina con la más alta calidad y diseño, logrando satisfacer totalmente a nuestros clientes, y alcanzando rendimientos financieros acordes a la inversión, con un personal altamente motivado, capacitado y satisfecho.

2.2.4 Visión.

Mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, e incrementar nuestros mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.

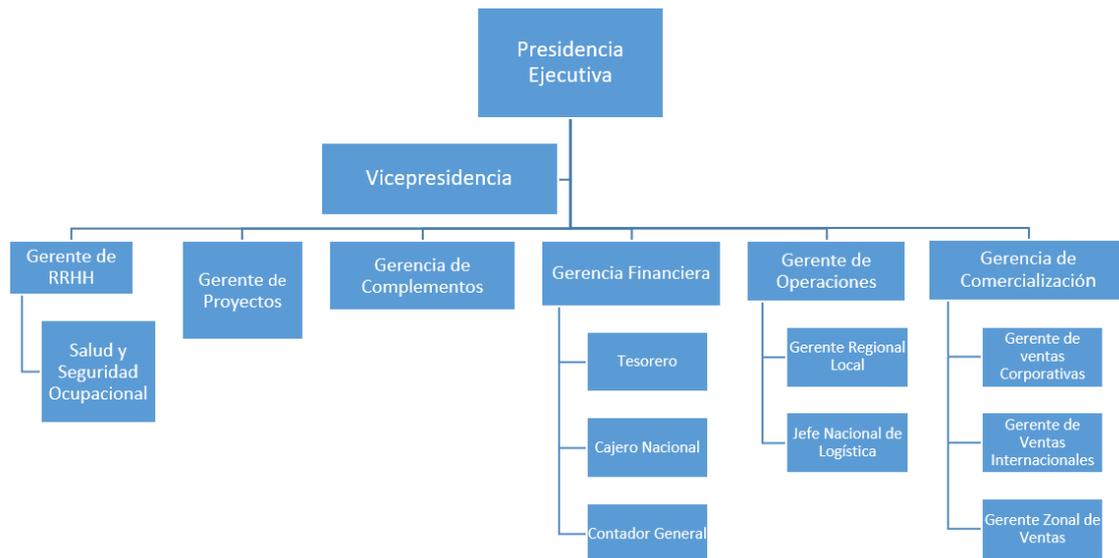


Figura 1. Organigrama Empresa Maderera Cía. Ltda.

Fuente: Empresa Maderera Cía. Ltda.

2.2.5 Estilo de dirección.

El estilo que se maneja dentro de la organización es de un liderazgo donde los directivos buscan que sus colaboradores lleguen a los límites más altos de satisfacción organizacional, es decir, que consigan más de lo que esperaban conseguir por si solos antes de ser liderados, ayudando a superarse, proporcionan reconocimientos individuales e incluso dejan de lado sus propios intereses frente a los objetivos del grupo. En Maderera los colaboradores pueden aportar con sugerencias para cada uno de los procesos internos de la empresa, así también para las promociones vigentes. Cuando se realizan las auditorías internas, los colaboradores son tomados en cuenta y pueden expresar sus sugerencias para mejorar el sistema.

2.2.5.1 Selección de personal

En Maderera la selección es un proceso de decisión con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo, reforzando el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no a cada uno de los candidatos a un puesto.

La psicóloga Pilar González², Directora de Talento Humano, indica que el tiempo de selección depende de los puestos que hay que cubrir; los niveles ejecutivos siempre son más complicados, el perfil es más exigente, sin embargo, el proceso de selección es igual al de otros cargos. Uno de los grandes problemas ha sido que la decisión final es tomada desde la Presidencia; en mucho de los casos escogen al candidato y lo ponen sin hacer ninguna prueba ni parte del procedimiento, siendo así que muchas veces las personas no se han ajustado al perfil del puesto siendo inestables al momento de realizar sus funciones, lo que lleva a que estén poco tiempo en la organización.

Por otra parte, para reclutar vacantes de nivel operativo la empresa posee una base de datos, y realiza anuncios en toda la empresa y fuera de ella, ya que gran parte de las personas que aplican no saben usar el computador. Todo este proceso toma de 4 a 5 días laborables, es decir, desde que se define el requerimiento hasta cubrir el puesto.

Según indican las personas entrevistadas, el puesto más crítico de contratar por la política de la empresa es el puesto de Recepción, debido a que se necesita título de tercer nivel, por lo que este cargo se vuelve subvalorado.

Sin embargo, la psicóloga refiere que, años atrás, por el tema de presión de ingresar rápido a una persona en un puesto de trabajo, no se seguía el proceso de selección, omitiendo en muchos casos la confirmación de referencias para no estancarse en el proceso. No obstante, se dieron situaciones en las que varias personas en su anterior trabajo habían realizado demandas, con el procedimiento de visto bueno; éste, entre otros problemas de carácter laboral, genera retrasos en el proceso y se comienza otra vez desde cero. Otra dificultad surgía por el hecho de que la empresa no facilitaba información adecuada acerca del tema salarial, por lo que solamente una vez que una persona era seleccionada para ocupar determinado cargo, se le informaba de sus beneficios; esto daba lugar, en muchas ocasiones, a que dicha persona no aceptara el puesto.

Según comenta Ximena Córdova³, cuando ingresó al cargo de Analista de Recursos Humanos, pudo constatar que en los procesos de selección no había ninguna carpeta del personal, no existían exámenes médicos y ningún tipo de selección, es decir

² Seudónimo.

³ Seudónimo.

no se hacía levantamientos de perfil en ningún cargo. En el momento de contratar a una persona simplemente se le hacía una prueba rápida e inmediatamente entraba al puesto; incluso si la persona no tenía profesión o era de otra rama. Tampoco se aplicaban pruebas psicológicas, ni se usaban referencias laborales de sus antiguos trabajos, función judicial, ni buró de crédito; por lo que no podían saber si la persona era apta o no para el cargo, o si había salido con algún problema de su anterior empleo. Muchos de los colaboradores que entraron de esa manera a la empresa, sin un proceso de selección idóneo, tuvieron problemas y hoy en día una gran parte de ellos ya no laboran en aquella.

Para terminar, el organigrama es una estructura que cambia de forma constante en la organización; antiguamente se manejaban de una manera muy vertical y hoy en día lo hacen con un sistema más horizontal.

2.2.5.1.1 Cuestionario.

Una vez revisada toda la información resuelva oportunamente las siguientes preguntas.

1. Analizar la estructura orgánica y proponer cambios de acuerdo con la misión y la visión.
2. ¿Qué estilo de liderazgo tienen dentro de la empresa?
3. Considera usted que la política de Maderera en cuanto a la contratación de Recepción es la correcta. Argumente su respuesta.
4. ¿Deberían los procesos de la parte comercial ser ejecutados conjuntamente con la matriz? ¿Por qué?
5. ¿Qué soluciones daría usted para que los cargos ejecutivos y administrativos tomen menos días laborables en la selección?
6. Piensa usted que los exámenes pre ocupacionales deberían realizarse en la organización a todo el personal entrante. Justifique su respuesta.

2.2.5.2 Acciones tomadas

Pablo Vela⁴ señala que el reclutamiento dentro de Maderera, es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un número de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

En la organización, el reclutamiento es a nivel ejecutivo, administrativo y operativo, y se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Entrevista inicial.
- Segunda entrevista.
- Prueba en el puesto de trabajo.
- Entrevista de orden social (Entrevista social se refiere a saber en la medida de lo posible la forma de vivir de la persona y sus necesidades; conocer la realidad socioeconómica de la persona.)
- Referencias.
- Exámenes pre ocupacionales.

Por otra parte, con el nivel administrativo se tiene otra manera de reclutar, por medio de páginas web como Multitabajos, mediante el periódico, referidos y con la bolsa de trabajo de las universidades -y actualmente de forma dual con ellas-, de manera que sea una escuela para los pasantes y luego éstos se queden laborando en la misma; estas prácticas al momento están generando muy buenos resultados en todas las carreras. La Analista de Recursos Humanos es quien analiza los currículums y por medio de una primera entrevista considera si pasan al segundo filtro o no; de acuerdo a la experiencia será seleccionada la persona para que ingrese a la empresa. Este proceso les toma más o menos 10 a 15 días. Y en niveles ejecutivos, con empresas dedicadas a selección que les ayudan con el reclutamiento y referidos, los procesos toman alrededor de un mes, aproximadamente. Como política de la compañía el perfil mínimo para ingresar a trabajar debe ser de tercer nivel, para ocupar cargos administrativos y ejecutivos.

Los puestos que toman más tiempo en cubrir son los ejecutivos, por todo el procedimiento que se debe realizar y al tratarse de mandos altos se debe tener en cuenta

⁴ Seudónimo.

que la persona se adapte a la cultura de la organización y pueda encuadrar dentro de ella, por eso el proceso es más largo para la asignación de ese tipo de cargos.

Por otra parte, la política que se usa para el reclutamiento interno siempre se promociona primero y mediante ésta se debe dar prioridad a los colaboradores de la organización (reclutamiento interno). Si se agotaran las fuentes dentro de ella, se recurre al reclutamiento externo. Para el reclutamiento se toma en consideración todos los medios, y no se limitan solo a la bolsa de trabajo o universidades. La empresa acepta referidos, ya que consideran que si cuentan con más fuentes, es beneficioso para sus procesos de selección laboral.

En todos los cargos se utilizan referencias de trabajos anteriores de los solicitantes. El primer filtro lo constituye el trabajo de la Analista de Selección (tanto en reclutamiento interno como externo); en el caso de cargos administrativos y ejecutivos pasa directamente a la Gerencia de Recursos Humanos; posteriormente el jefe inmediato entrevista al candidato, porque se considera que debe existir empatía entre ellos, y compromiso por parte del jefe con la persona que está seleccionando. Para el último filtro se cuenta con al menos tres carpetas para que la selección sea realizada por las respectivas gerencias de cada departamento y Talento Humano. La encargada de la selección de los cargos operativos es la Analista de Recursos Humanos; en este caso influye mucho el puntaje de la prueba relacionada al cargo.

Semanalmente tienen lugar de 5 a 7 procesos de selección; cabe recalcar que hay semanas en la que no se tienen requerimientos. Para el área operativa el proceso toma 5 días laborables, y para el área el administrativo alrededor de 10 días laborables.

2.2.5.3 Detalle de cada cargo

Cargos Operativos:

Se realiza una prueba en el puesto de trabajo, ya que van carpinteros, tinturadores, obreros, entre otros. La única manera de certificar que ellos conocen de la tarea de carpintería es con una prueba, la cual están encargados de supervisar un jefe de línea y el analista de talento humano quien se hace cargo de registrar los resultados de la misma. Los aspirantes son calificados sobre 40 puntos; siendo 30 el puntaje mínimo que se requiere para ser aceptado en el cargo.

Cargos Administrativos:

En el caso de la selección de cargos administrativos el proceso es diferente, ya que se manejan con los test de personalidad que son: el PHL y DISC; según el cargo se hacen las pruebas prácticas. Por ejemplo, si se necesita una auxiliar contable se evalúan temas relacionados a las tareas del puesto e igualmente lo hace el jefe inmediato del puesto vacante. Por otro lado, en lo que corresponde a la aplicación de los test psicológicos, esta tarea se halla a cargo de la analista de selección de personal, la cual no tiene auxiliar. El departamento de Talento Humano está conformado por 7 personas, a quienes, de acuerdo a sus actividades, se les asigna carpetas semanales.

Cargos Ejecutivos:

Intervienen cargos más altos en este proceso; la Analista de Talento Humano presenta una terna la cual previamente es filtrada, y la decisión final la toma la Presidencia. Sin embargo, el tema administrativo tiene la potestad de hacerlo Talento Humano, al igual que cargos operativos.

Luego de todas esas etapas se hacen a todos los cargos los exámenes pre-ocupacionales, que la empresa considera como una inversión, porque ayudan a filtrar los candidatos que son aptos o no para el cargo. Sin embargo, es complicado porque hay casos en que el candidato encajaba muy bien en el puesto, pero se prefiere no tener problemas debido a que es una empresa de alto riesgo por el ruido, polvo, contaminación, entre otros.

Por último, todo el proceso de cambio en las políticas de contratación laboral se hizo mediante la realización de talleres, para poder determinar de esta manera las funciones esenciales y las complementarias de cada cargo; de esa manera se hizo posible levantar los perfiles para cada cargo de forma adecuada. La elaboración de los perfiles para cada cargo tomó 3 meses a la empresa hasta su conclusión, dando por resultado la definición de un total de 50 cargos.

2.2.6 Evaluación del desempeño.

En las organizaciones para obtener un buen desarrollo empresarial y de las funciones, es indispensable contar con talento humano. Por consiguiente, para poder lograr que cuenten con un equipo de personas capaces y competentes que generen valor

y resultados positivos, es necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, dar seguimiento y orientar al recurso humano en el desarrollo dentro de la organización.

Por lo tanto, se ha visto la necesidad de crear un método que de la posibilidad de definir metas y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten el desempeño), que contribuyan a una mayor productividad, y al mismo tiempo las hagan unas organizaciones más competitivas, todo esto con la evaluación del desempeño; para poder lograrlo, se necesita tener colaboradores comprometidos y capaces de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades (Alveiro, 2009).

Sin embargo, en todas las empresas una vez que la persona ha sido seleccionada, se le tiene que dar a conocer: los objetivos, políticas, filosofía de la organización, presentarle a sus jefes, compañeros y funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo; por consiguiente, cuando los colaboradores tienen claro todo lo dicho anteriormente, se puede comenzar a hablar de la evaluación del desempeño.

Se puede decir que la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que abarca una serie de interacciones, que permiten al colaborador un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo mayor responsabilidad por sus resultados (Alveiro, 2009).

2.2.7 Gestión integrada del capital humano.

La Gestión Integrada del Capital Humano establece las competencias laborales en el subsistema de los recursos humanos, y los subprocesos son:

- Organización del trabajo
- Comunicación institucional
- Seguridad y salud en el trabajo
- Estimulación moral y material
- Autocontrol, capacitación y desarrollo
- Selección, integración y evaluación del desempeño (Cadalzo-Díaz, Caballero, y Becerra, 2017).

Una adecuada gestión del capital humano comienza con un diagnóstico periódico del nivel de desempeño de los colaboradores, con el fin de detectar en el

estado en que se encuentran y tener un respaldo ante las decisiones estratégicas. El desarrollo de una herramienta de evaluación de desempeño sirve para la organización y aún más para su área de gestión, este modelo guiará a la organización a conocer cómo influye en cada uno de los colaboradores el alcance de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Alveiro (2009) el proceso se encuentra definido en tres fases:

- **Fase 1: Planeación del desempeño:** Para los colaboradores nuevos, una vez que conozcan cómo es el proceso, deben realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales y específicas).
- **Fase 2: Seguimiento y acompañamiento:** El objetivo es dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es importante dentro del proceso, ya que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse situaciones organizacionales.
- **Fase 3: Evaluación para el desarrollo:** Esta fase se debe realizar al final de cada semestre, se realiza una sola fase, una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo es realizar un análisis entre colaborador y jefe sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir y comunicar de forma constructiva los aspectos favorables sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias.

El procedimiento propuesto se caracteriza por hacer énfasis en los elementos que se analizan a continuación:

2.2.7.1 Enfoque por competencias.

Es la capacidad para potenciar el desempeño a todos los niveles de la organización. Las competencias son el resultado de la cooperación y coordinación de un grupo de recursos que envuelven esquemas complejos entre personas y otros recursos. Se busca tener integrados a todos los colaboradores de la empresa, con el fin de que

todos busquen cumplir con los objetivos estratégicos y la misión.

En cambio, los métodos de evaluación basados en conductas brindan a los colaboradores información orientada a la acción, por lo que se potencia mejor el desarrollo de las mismas. Existen diversos métodos de evaluación de desempeño como: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y de 360 grados. Con estas características se selecciona este método, que detallamos a continuación:

- El establecimiento de un estilo de dirección participativo.
- La creación de un canal de comunicación entre responsable y colaboradores.
- La información a las personas de cómo lo están haciendo.
- La evaluación objetiva de las contribuciones individuales, la motivación mediante el reconocimiento del trabajo bien realizado, el comprometimiento con los objetivos.
- La estimulación para conseguir resultados eficaces (Valdez, Garza, Pérez, Gevarona, & Chávez, 2015).

2.2.7.2 Utilización del método de evaluación 360°.

El concepto de evaluación de personal ha evolucionado, hoy en día se habla del análisis de desempeño de 360°, aunque todavía no es una práctica muy desarrollada en nuestro medio, ya se ha utilizado, con diversas variaciones.

La evaluación de 360° es un modelo que confirma la idea de que la única evaluación no puede ser la que hace el jefe al subalterno o al colaborador; afirma que hay otras partes del sistema que también tienen elementos importantes para ayudar a determinar las fortalezas y las debilidades del desempeño de un empleado.

En esta evaluación se obtienen varios criterios del evaluado, y se generan varios puntos de vista, en ocasiones contrapuestos. Se pueden aplicar herramientas que permitan dar prioridades, evaluar variables y alternativas, así también integrar amplios criterios y puntos de vista. Así los analistas pueden comprender mejor el proceso de evaluación.

En este sentido se considera que la evaluación de personal es un instrumento unilateral y parcial ya que es elaborado y diseñado por la empresa y aplicado por los jefes. Dicha característica vuelve a esta herramienta dependiente del sentido de la equidad y de la parcialidad que pueda tener un jefe; así mismo, también puede terminar favoreciendo actitudes que no representen un buen desempeño, pero que sean del agrado del jefe. En otras palabras, sólo ha sido evaluada una parte del sistema del desempeño.

Por otra parte, cuando las evaluaciones son efectivas, se deben incluir en un programa de promoción constante, ya que esto motivará al personal de la organización y permitirá a las personas que trabajan dentro de ella lo siguiente:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Decir con claridad cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de talento humano que espera de cada colaborador vinculado a la organización (Muñoz, 2004).

Cuando un sistema de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son los colaboradores, su jefe, la organización y la comunidad. No obstante, la evaluación del desempeño en la organización depende de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel gerencial, de dirección, coordinación y supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes (Alveiro, 2009).

Según (Leyva-del-Toro, 2016), las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

- Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de evaluación del desempeño, y este debe ser liderado por el departamento de Talento Humano, quienes deben ofrecer sugerencias, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.
- Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los colaboradores de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el

desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.

El evaluador es a quien le corresponde la mayor responsabilidad de evaluar, utilizando criterios y proporcionando orientación para un mejor desempeño a futuro. En cambio el evaluado, al conocer sus puntos fuertes y débiles, trabajará con mayor seguridad, si aspira permanecer a largo plazo en la organización.

Sin embargo, algunas empresas no pueden lograr los objetivos de la evaluación del desempeño por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal. Y en otras organizaciones debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos y poder llevar a cabo entre cada período la retroalimentación, el desarrollo de planes y acciones y la capacitación que será el gran aporte en el desarrollo del talento humano, todo esto requiere de un área específica dedicándole tiempo completo, bajo la dirección de Talento Humano (Alveiro, 2009).

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con la importancia que requiere. Lavanda (2005), (Como se cita en (Sánchez & Calderón, 2012), señala que la evaluación históricamente se limitó al simple juicio del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de talento humano, se han establecido generaciones de modelos de evaluación.

Según Robbins (1995) (Citado en Sánchez y Calderón, 2012), una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sobre recompensará a los empleados.

Sin embargo, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), nos dicen que, la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Y finalmente, Sánchez y Bustamante (2008), señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no; para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Como se puede evidenciar, existe aceptación entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto de evaluación de desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos.

Sin embargo, aún no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño, y tampoco se hace una referencia sobre los efectos que pueden y van a existir en el sistema de evaluación, fruto de la internalización que la organización debe hacer, de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno.

Específicamente la evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de Recursos Humanos, ya que es uno de los principales mecanismos de control de los resultados. Y puede contribuir en:

- El enfoque de sistema de la organización y al de RR. HH. sirviendo como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones.
- Garantizar un aceptable nivel de coherencia o correspondencia entre la evaluación de la organización, los procesos y sus colaboradores.
- Contribuir a la gestión de competencias como una de las tendencias más actuales de RR.HH.
- Mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos con las tendencias más actuales de la gestión y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño.

Por otro lado, los estudios sobre el proceso de evaluación predominan, particularmente en lo referente a la entrevista de *feedback*; ya que dichas entrevistas son más eficaces cuando tratan sobre la tarea desempeñada y menos cuando se enfocan en los rasgos de la personalidad del colaborador. En cualquier caso, los colaboradores

necesitan saber si están trabajando por debajo de las expectativas para poder mejorar su rendimiento. (Dávila y Elvira, 2010).

El proceso de evaluar el desempeño de los colaboradores en las organizaciones es importante y muy difícil de lograr de manera adecuada (Bohlander, 2007). En efecto, es un proceso sistémico, lleva tiempo construirlo y perfeccionarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

No obstante, la planificación del proceso de evaluación del desempeño, es la primera etapa. Debido a esto resulta imprescindible que la empresa, una vez que haya detectado la necesidad de realizar la evaluación y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso. Posteriormente, se debe definir cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza para delimitar las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, de manera que la planificación permita aminorar estos riesgos. Acto seguido, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o grupalmente. Además, en esta etapa se debe definir el criterio que guiará su evaluación, si se evaluará a los empleados con base en sus resultados, competencias, características, entre otros.

En la etapa de diseño se tiene como objetivo la construcción del sistema que va a ser aplicado; sin embargo, en esta etapa del proceso se debe considerar la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos por la empresa y todo el soporte que este proceso requiere, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

Además, los colaboradores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso; en esta etapa de implementación, se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, entre otros (Sánchez & Calderón, 2012).

Por otra parte, se realiza la retroalimentación al colaborador, una vez que se han realizado todas las etapas. Por ello, en esta etapa, la organización debe corroborar si se

alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva y si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó. También las organizaciones deberán evaluar si los métodos que han empleado han sido positivos en la organización, de lo contrario, poco a poco mejorar el sistema para que se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación (Sánchez & Calderón, 2012).

Las tendencias en la actualidad están afectando al colaborador de manera directa e indirecta, ya que esos cambios profundos afectan significativamente el comportamiento de la persona, y por ende su desempeño laboral en la empresa; por ello se debe considerar lo antes dicho al momento de hacer un análisis medianamente serio y a futuro de lo que se puede esperar de la evaluación de desempeño.

Por otro lado, la auditoría en la evaluación de desempeño, tiene por objetivo revisar y comprobar, que todas las funciones y actividades que realizan las personas en los diferentes puestos de trabajo se ajusten a los programas, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas establecidas; de lo contrario aportando con cambios y mejoras que deban hacerse para el cumplimiento adecuado de RR.HH. (Sánchez & Calderón, 2012).

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales se desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado (Muñoz, 2004).

2.3 Caso 2: Línea Blanca

Introducción

El siguiente caso se abordará de igual manera al caso N.1, utilizando la metodología Harvard, que se encuentra en el Marco Teórico. Además se fortaleció con una entrevista a la directora de Recursos Humanos de la empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos (Ver: Anexo II).

Tabla 6. Caso 2: Datos de Identificación

Línea académica :	Evaluación de desempeño
Eje temático:	Profesional
Duración:	80 minutos
Tipo de actividad:	Formal / Extra clase
Nombre de la Actividad:	Caso Línea Blanca

Fuente: Las autoras

Tabla 7. Caso 2: Pre instrucciones

Objetivo de aprendizaje	Dar respuesta al caso a través del análisis, síntesis y uso efectivo de la información revisada en clases.
Tarea a realizar	Participar activamente en la discusión y solución del caso presentado. Justificar adecuadamente sus respuestas.
Competencias	Comunicación altamente efectiva, pensamiento analítico y trabajo en equipo.

Fuente: Las autoras

Tabla 8. Caso 2: Comunicación Altamente Efectiva

Comunicación Altamente Efectiva	
Concepto	Grados
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (Alles, 2009).	<p>A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.</p> <p>B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p> <p>C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.</p> <p>D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

Tabla 9. Caso 2: Pensamiento analítico

Pensamiento Analítico	
Concepto	Grados
Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación (Alles, 2009).	<p>A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.</p> <p>B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.</p> <p>C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.</p> <p>D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

Tabla 10. Caso 2: Trabajo en equipo

Trabajo en Equipo	
Concepto	Grados
Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina (Alles, 2009).	<p>A: Fortalecer el espíritu de equipo a los largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocio. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.</p> <p>B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</p> <p>C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para</p>

	<p>aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.</p> <p>D: Coopera. Participa de un buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Como miembro de un equipo mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten (Alles, 2009).</p>
--	---

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alicia Alles, 2009.

2.3.1 Sector al que pertenece la organización.

Al ser una empresa comercializadora de sus productos, pertenece al sector comercial.

2.3.2 Breve reseña.

Esta empresa nace en el año de 1949 como una exportadora de sombreros, y luego con el inicio de una distribuidora de materiales de construcción, la misma que en aquella época contaba con alrededor de 15 personas. Con el transcurso del tiempo y gracias a la responsabilidad de sus exitosas negociaciones fue creciendo sólidamente hasta llegar al año de 1990, cuando sus directivos deciden darle un giro a la empresa y pasar de ser una comercializadora de materiales de construcción, a una prestigiosa comercializadora exclusivamente de electrodomésticos.

2.3.3 Visión.

Ser líderes en servicio y ofertar al cliente en el sector de soluciones para el hogar, generando valor a los accionistas, clientes, distribuidores, colaboradores y acreedores.

Con una proyección del 40% de crecimiento en 5 años.

2.3.4 Oferta de valor.

Generar una relación personalizada con el cliente de cercanía y confianza a largo plazo en la compra de electrodomésticos, cuyo principal factor es impulsar el crédito de los clientes para que cumplan sueños conjuntos.

Esta empresa han desarrollado y fortalecido marcas propias de productos con una importante participación en el mercado nacional; y todo esto les ha permitido

posicionarse entre las 100 mejores empresas del Ecuador desde el año 2002. Para cumplir de manera satisfactoria con las expectativas de los clientes, cuentan con una flota de vehículos propios que soportan una estructura de logística, con bodegas estratégicamente ubicadas y centros de servicio técnico a nivel nacional para abastecer a los diferentes puntos de venta.

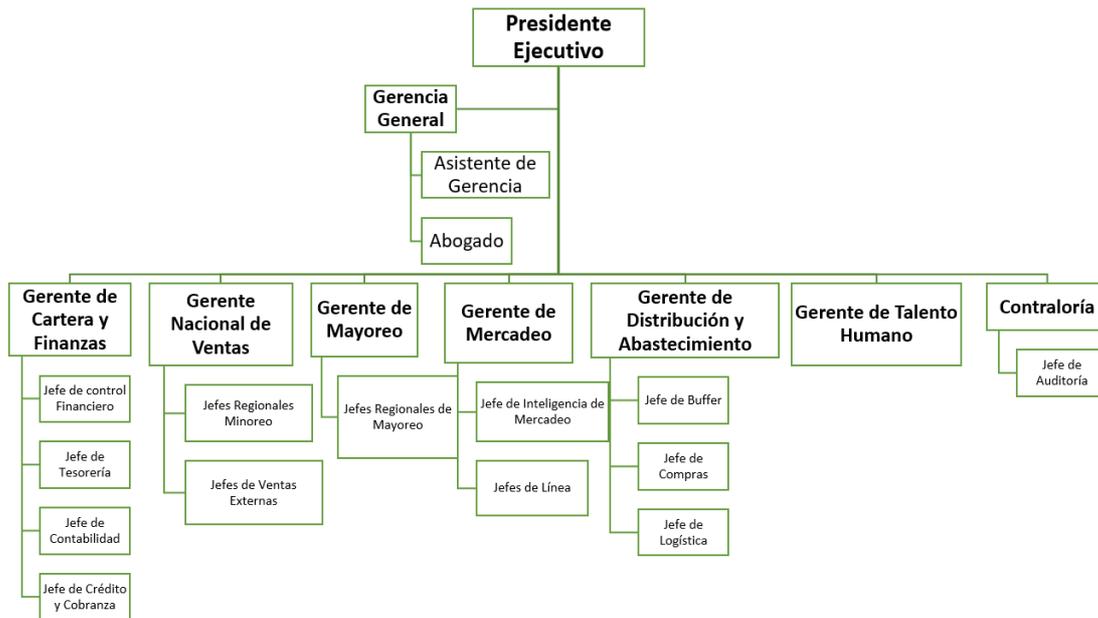


Figura 2. Organigrama Empresa Línea Blanca

Fuente: Empresa Línea Blanca

2.3.5 Evaluación de desempeño.

En la empresa de línea blanca en la antigüedad no había una estructura de recursos humanos, por ende, no existían perfiles de cargo, ni competencias, sino que se hacía una evaluación exclusivamente de la tarea principal en función de preguntas cualitativas y de percepción de la evaluación, está la realizaba el jefe y un cliente, la evaluación era de 90 grados para todos los cargos.

Cuando María José Cordero⁵ realizó las primeras evaluaciones en la empresa, no se tuvieron los resultados esperados, y los colaboradores no tenían la capacidad

⁵ Seudónimo, al igual que todos los nombres de personas que se usan en adelante.

necesaria para capacitar, explicar y enseñar cómo se debía evaluar, fue todo un proceso para generar toda una cultura de evaluación dentro de la organización, lo cual no fue nada fácil.

En el departamento de Recursos Humanos, se probaron diversas herramientas a lo largo de los años; al inicio se realizaba una evaluación en la que participaban el jefe y el cliente, con una escala del 1 al 4, pero los colaboradores no podían discernir de forma objetiva este sistema de evaluación, en el cual se interpretaba con la siguiente escala: 4 significaba: “siempre es verdad”; 3: “a veces es verdad”; 2: “pocas veces es verdad”, y 1: “nunca es verdad”. Se tomó entonces la decisión de que la escala usada se ampliara hasta el 6; no obstante, existían muchos errores al momento de calificar. Después de varias revisiones se vio que lo mejor era realizar una evaluación de 360 grados; sin embargo, todo el tiempo variaba, ya que añadían competencias basándose en lo que contestaban los colaboradores, pero no todos poseían la misma destreza para entender bien una competencia o habilidad.

La política de la empresa de línea blanca, es que, de un número determinado de colaboradores evaluados, existen diferentes rangos de calificación, que se interpretan de la siguiente forma:

- Un promedio de 7,5 es considerado por arriba de la media, por lo tanto está bien.
- Por debajo de la media, implica un seguimiento leve sin un plan de acción.
- Si se encuentra en rojo, se analiza el desempeño de indicadores como tal, se comparan los comentarios de los evaluadores, lo cual muchas veces es un problema, ya que se cruza información errónea y por ende se producen conflictos entre evaluadores y no se llega a una conclusión respecto de la situación del colaborador.

Por otro lado, Pablo Mora⁶, el encargado de la herramienta de evaluación, hizo que sea un instrumento de desarrollo de personal para identificar brechas, y de esta manera poder resaltar las fortalezas del personal y poder determinar en qué áreas éste debe mejorar.

⁶ Seudónimo.

Así, por ejemplo José Carvalho⁷ (Jefe) realiza la retroalimentación de forma informal en conversaciones con su subordinado, por lo que éste no puede establecer un plan de acción efectivo ni claro para sí mismo, más lo toma como un consejo por parte de su superior. Por consiguiente, si el colaborador es despedido, no sabrá el motivo verdadero de su salida de la organización, hecho que en sí mismo constituye una falla de la empresa.

María José Cordero⁸ comenta que las evaluaciones de los ejecutivos se han tratado de hacer dos veces al año, pero realmente no es algo que funciona muy bien porque el proceso de cierre de brechas, es un proceso largo en el que hay que hacer un seguimiento constante.

2.3.5.1 Cuestionario

Una vez analizada toda la información, le solicitamos resuelva oportunamente las siguientes preguntas.

1. ¿Considera usted que se debe implementar la Misión en la organización? ¿Por qué?
2. ¿Piensa usted que con la tarea principal del cargo se realizaría una efectiva evaluación de 180 grados? Argumente su respuesta.
3. ¿La evaluación realizada por el jefe y cliente era la correcta al momento de obtener información suficiente del colaborador? Si, No, ¿Por qué?
4. ¿Cree usted que fue una buena decisión realizar la evaluación de 360 grados? ¿Por qué?
5. ¿Considera que el rango de calificación es el correcto? Argumente su respuesta.

2.3.6 Acciones tomadas.

Para dar una solución a todos los percances, Fernanda Nieves⁹, Gerente de Recursos Humanos, lo que primero hizo fue revisar como estaba realizada la evaluación, si había novedades, llamados de atención o reconocimientos que también estaban enlazados al proceso de evaluación para tener un historial de la persona.

⁷ Seudónimo.

⁸ Seudónimo.

⁹ Seudónimo.

Después se acopló al esquema de evaluaciones, levantando competencias de los cargos, ahí se incorporó un esquema mixto en donde hasta la fecha se evalúan las funciones para las que fueron contratados y las competencias, que son las habilidades para los cargos en los que están.

Durante varios años el equipo que conforma Recursos Humanos en esta empresa probó con algunas herramientas y la más certera fue la de 360 grados, para ampliar la muestra y obtener una escala mayor del 1 al 10; esta herramienta es la que mejor resultados ha logrado en la práctica. De esa manera se transformó la escala; en un momento, la escala estaba hasta el 6; y hoy en día como se dijo anteriormente es del 1 al 10, porque después de muchas retroalimentaciones se vio que ésa daba un rango.

A David Neira¹⁰ se le solicitó auto evaluarse y justificar la calificación dada. La decisión que se tomó obedece a que la empresa cuenta con un alto número de personal operativo, como vendedores, cobradores, bodegueros, asistentes, entre otros, y se consideró que mediante una evaluación de 180 grados en la cual el trabajador es evaluado tanto por el jefe, por el cliente, y además mediante su propia autoevaluación, (ésta no afecta el promedio) es posible obtener una visión complementaria e interrelacionada del área laboral y humana de la empresa.

En los cargos desde coordinaciones hasta la gerencia general, se incrementó la evaluación de 360 grados mediante la cual se evalúa al cliente, par, subordinado y, así mismo, se ejecuta un proceso de autoevaluación; sin embargo, tampoco en este caso se promedia la autoevaluación. Para obtener resultados de una forma más objetiva ha sido necesario trabajar en la cultura de las personas para que no evalúen de una forma muy benevolente o demasiado visceral, sino que la calificación que den obedezca siempre a una observación periódica del colaborador y no solamente a un hecho puntual. Como área de Talento Humano siempre se está dando un soporte; aunque se ha mejorado, la herramienta tiene opciones a mejora, ya que mientras más desagreguen los comportamientos es más fácil de responder y poner una calificación.

Lo que ha resultado mejor para esta evaluación, es desagregar la competencia y hacerla pregunta, con lo cual se vuelve más fácil para los evaluadores contestar específicamente en este sentido; además de que se establece como condición poner un campo de observaciones para que los participantes justifiquen el porqué de la nota

¹⁰ Seudónimo.

asignada. Cuando se emiten los reportes de los resultados éstos aparecen en forma de una barra de colores asignados de la siguiente manera: menos de 5: rojo; de 6 a 7: amarillo; de 7 a 8: verde; de 8 a 10: azul; así, de forma gráfica se visualiza con mayor facilidad que competencia alcanza mayor valor y cuáles requieren de un proceso de mejoramiento.

Por otro lado, Fernanda Nieves¹¹ junto con su departamento tomaron la decisión de que las evaluaciones de los ejecutivos se harían una vez al año, debido a que el proceso de cierre de brechas es un proceso largo y hay que hacer seguimiento constante del jefe inmediato.

Por último, en la actualidad el proceso de evaluación de desempeño se lleva de la siguiente manera: el sistema procesa la información; se obtienen los respectivos reportes del colaborador; se realiza una autoevaluación que no promedia la calificación, -sólo ayuda a ver cómo le ven los evaluadores vs como se ve, la persona- entonces a partir de este enfoque se pueden visualizar de mejor forma las posibles distorsiones.

¹¹ Seudónimo.

CONCLUSIONES

A partir de la literatura seleccionada se escogieron tres metodologías que se basan en el Aprendizaje Basado en Problemas, el cual es una estrategia de enseñanza-aprendizaje, donde la adquisición del conocimiento, el desarrollo de habilidades y actitudes tienen la misma importancia (Bernabéu, Cónsul, 2004).

La primera de ellas hace referencia a la metodología Harvard, que es aplicada por el alumno y el o los docentes involucrados en la investigación; el proceso consiste en realizar un diagnóstico de la situación del caso, analizar y comprender la problemática y buscar soluciones.

La dificultad de los problemas y análisis de los casos desarrolla la inteligencia del estudiante y la capacidad de percepción de un problema; de comprender la estructura de una situación real de la empresa y qué diagnóstico requiere para discernir los elementos primordiales y secundarios de un caso y de toma de decisiones complejas.

Sin embargo, ésta concuerda con la metodología INCAE que nos habla de una metodología participativa que conduce al desarrollo de una capacidad analítica, imposible de adquirir solo mediante conferencias y presentaciones. Un caso es desarrollado en conjunto con los miembros de una empresa y muestra todo lo necesario para que los estudiantes analicen la situación y sugieran alternativas para solucionarla.

Cada estudiante dentro del programa de INCAE, analiza un caso al menos tres veces:

- De manera individual.
- Con el apoyo de un grupo de estudio.
- Con la guía de un profesor.

En cuanto a la metodología ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración), tiene similitud con las metodologías antes mencionadas, ya que nos habla de una situación real de una organización empresarial, institución o personas, en un contexto y en un periodo dado.

Finalmente, esta metodología se diferencia de las anteriores, porque durante cinco años consecutivos ha convocado la escritura de casos sobre la disciplina. Para ello propone su propia metodología que incluye:

1. Resumen
2. Antecedentes
3. Planteamiento del problema
4. Revisión de literatura
5. Descripción del caso
6. Retos actuales que se enfrentan
7. Referencia bibliográfica
8. Anexos

El análisis y resolución de casos empresariales enlaza a los alumnos de la escuela de Psicología Organizacional y organizaciones locales, ya que se reconocen las exigencias laborales que requieren de personas que desarrollen su capacidad, sean competentes, tomen decisiones y tengan un buen pensamiento crítico al momento de solucionar adversidades en el trabajo, teniendo como soporte al Aprendizaje Basado en Problemas.

En definitiva se trata de desarrollar competencias en los alumnos, donde se pueda lograr y aprovechar de todo su potencial al momento de ingresar a la vida laboral, por medio del pensamiento analítico, comunicación altamente efectiva y trabajo en equipo.

ANEXOS

Anexo I. Entrevista a Empresa Maderera

PRIMERA ENTREVISTA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO MADERERA

SELECCIÓN DEL PERSONAL:

1. ¿Cómo reclutan las vacantes en los niveles ejecutivo, administrativo y operativo? ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?
2. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y difíciles de cubrir? ¿Por qué?
3. ¿Qué políticas tienen en marcha con respecto al reclutamiento interno y externo?
4. ¿Cómo se realiza el proceso de divulgación de necesidad de personal y como se analizan los cv?
5. Recuerde un proceso de selección difícil y detalle los errores que han cometido en dichos procesos.

Anexo II. Entrevista a Empresa Línea Blanca

ENTREVISTA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Evaluación de Desempeño

1. ¿Cómo aplicaban años atrás la evaluación de desempeño?
2. ¿Cómo se evalúan a los jefes medios-altos de su organización?
3. ¿Qué instrumentos de evaluación del desempeño la empresa ha utilizado y explique el más efectivo y por qué?
4. ¿Con qué frecuencia lo hacen?
5. ¿Qué soluciones han implementado cuando tienen una evaluación del desempeño media o inferior?
6. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la evaluación de desempeño a los colaboradores y organización?

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Joyas, J. C. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1).
- Agreda, S. (2015). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1), 66-74.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. España: Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (agosto de 2015). Procedimiento de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Rev. psicol. trab. organ.*, 31(2).
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(22).
- Andreu-Andrés, M., & García Casas, M. (2014). La evaluación de la participación en equipos de trabajo universitarios. *WPOM*, 5(11), 11-14.
- Araújo, U., & Sastre, G. (2008). *El aprendizaje basado en problemas. Una nueva perspectiva de la enseñanza en la universidad*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Bercoff, M. (2007). *El arte de la negociación: El método Harvard en 10 preguntas*. Barcelona: Deusto.
- Bernabeu, M., & Cónsul, M. (2004). Similitudes entre el Proceso de Convergencia en el ámbito de la Educación Superior Europea y la adopción del Aprendizaje Basado en Problemas en la E.U.I. Vall d'Hebron de Barcelona. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(1), 97-107.
- Bohlander, G. S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil.
- Cadalzo-Díaz, Y., Caballero, I., & Becerra, M. (2017). La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 18-31.
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt /. (V. Universidad de Zulia, Ed.) *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297.
- Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.
- López, R. (2010). La Selección de Personal basada en Competencias y su relación con la Eficacia Organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- Muñoz, C. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*(16), 43-51.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*(32), 83-114.

- Núñez, J., Fuentes, F., Muñoz, G., & Sánchez, S. (2015). Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior. *Universia*, VI(16), 33-45.
- Osca, A., & Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: Un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 327-340.
- Rueda, C., Jiménez, K., & Sánchez, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-minister*(27), 5-26.
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en las empresas y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 12-24.
- Sánchez, J., & Calderón, K. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*(32), 54-82.
- Serrano, J., & Pons, R. (2011). El Constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(1), 1-27.
- Tamayo, M. D. B. (2004). *Fundamentos teóricos del ABP*, 4-31.
- Ting-Ding, J., & Déniz, M. (s.f.). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal. En J. y. Ayala Calvo (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, (págs. 3555-3571). Las Palmas de Gran Canaria.
- Tünnermann Bernheim, C. (2011). El constructivismo y el aprendizaje de los estudiantes. *Universidades*, 48, 21-32.
- Valdez, M., Garza, R., Pérez, I., Gevarona, M., & Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57.