



Gestión Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda desde el Enfoque 360° Ambato. Ecuador 2018

Business Management in the Oscus Ltda Savings and Credit Cooperative from the 360° Ambato Approach. Ecuador 2018

Gestão de negóciosna cooperativa de poupança e crédito OscusLtda da abordagem 360° Ambato. Equador 2018

Maria Yessenia Vega-Vera ^I
yessita_vv@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7032-1406>

Correspondencia: yessita_vv@hotmail.com

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 19 de mayo de 2020 ***Aceptado:** 11 de junio de 2020 * **Publicado:** 22 de julio de 2020

- I. Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas / Master in Business Administration (Mba), Ingeniera Comercial, Investigador independiente, Ecuador.

Resumen

La investigación tenía como objetivo evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA por medio de la metodología 360°. El tipo de investigación fue descriptivo, de campo, transversal; la población estuvo conformada por 80 trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA, no se seleccionó muestra. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario constituido por 20 preguntas, las cuales buscaron evaluar tres dimensiones: desempeño técnico, actitudinal y operacional. La validez del instrumento realizada a través del juicio de expertos; la confiabilidad se calculó a través de la aplicación de una prueba piloto y el Coeficiente de Alfa de Conbach. Los resultados arrojaron que las evaluaciones más bajas se obtuvieron en el componente de Desempeño Actitudinal para los criterios de Trabajo en Equipo con un 65%, acepta críticas y/o sugerencias en su labor la cual obtuvo 66%, manejo de conflictos calificado con el 67% y relación, comportamiento y actitud hacia los compañeros con un 69%. Se diseñó un plan de mejoras, siendo los cargos más operativos quienes mayores acciones ameritaron con un total de seis. Se concluye que existen competencias cuyos desempeños y su valoración van a variar en función de la jerarquía; la metodología 360° proporciona herramientas valiosas para el alcance de los objetivos organizacionales al favorecer la participación de los involucrados.

Palabras claves: Participación; capacitación; retroalimentación.

Abstract

The objective of the research was to evaluate the work performance of the workers of the OSCUS LTDA credit union through the 360 ° methodology. The type of research was descriptive, field, cross-sectional; The population was made up of 80 workers from the OSCUS LTDA Credit Union, no sample was selected. The data collection instrument was a questionnaire consisting of 20 questions, which sought to evaluate three dimensions: technical, attitudinal and operational performance. .The validity of the instrument made through the expert judgment; Reliability was calculated through the application of a pilot test and the Conbach Alpha Coefficient. The results showed that the lowest evaluations were obtained in the Attitudinal Performance component for the Teamwork criteria with 65%, accept criticism and / or suggestions in their work which obtained 66%, qualified conflict management with 67 % and relationship, behavior and attitude

towards peers with 69%. An improvement plan was designed, with the most operational positions being the ones that merited the most with a total of six. It is concluded that there are competencies whose performances and their valuation will vary depending on the hierarchy; The 360 ° methodology provides valuable tools for achieving organizational objectives by encouraging the participation of those involved.

Keywords: Participation; training; feedback.

Resumo

O objetivo da pesquisa foi avaliar o desempenho no trabalho dos trabalhadores da Cooperativa de Crédito e Crédito Cooperativa OSCUS LTDA através da metodologia 360 °. O tipo de pesquisa foi descritivo, de campo, transversal; A população era composta por 80 trabalhadores da União de Crédito OSCUS LTDA. Nenhuma amostra foi selecionada. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por 20 perguntas, que buscou avaliar três dimensões: desempenho técnico, atitudinal e operacional. A validade do instrumento foi avaliada através do julgamento de especialistas; A confiabilidade foi calculada através da aplicação de um teste piloto e do coeficiente alfa de Cronbach. Os resultados mostraram que as menores avaliações foram obtidas no componente Desempenho Atitudinal para os critérios de Trabalho em Equipe com 65%, aceitar críticas e / ou sugestões em seus trabalhos que obtiveram 66%, gestão qualificada de conflitos com 67%. % e relacionamento, comportamento e atitude em relação aos pares com 69%. Foi elaborado um plano de melhoria, sendo as posições mais operacionais as que mais mereceram, com um total de seis. Concluiu-se que existem competências cujos desempenhos e suas avaliações variam de acordo com a hierarquia; A metodologia 360 ° fornece ferramentas valiosas para alcançar os objetivos organizacionais, incentivando a participação dos envolvidos.

Palavras-chave: Participação; treinamento; feedback.

Introducción

En las organizaciones, un elemento clave es su talento humano, puesto que es parte de la estructura de la empresa que realiza acciones directas para que se alcancen los objetivos que esta ha estimado lograr. Esta visión sobre el valor de los trabajadores o es reciente, sino que desde la antigua Grecia, ya varios filósofos como Platón, Aristóteles, mencionaban en sus tratados aspectos relativos a la relación laboral en sus formas primigenias: patrono-esclavo o feudal-campesino, relación que iba acompañada por el reconocimiento mediante compensación y/o

remuneración por los servicios prestados. Así como se identifica desde tiempos remotos las relaciones laborales, en esa misma forma se encuentran los orígenes de la evaluación de desempeño puesto que al tener una persona trabajando ya se comienza a evaluar su labor.

De estos primeros acercamientos a la evaluación de desempeño en ámbitos laborales, puede señalarse que ha existido una mejora continua en las formas cómo se ha venido llevando a cabo, puesto que evaluar o ser evaluado ha sido, debido a concepciones erróneas de carácter estereotipado, un proceso poco valorado y hasta rechazado por parte de los empleados. Es así como posterior a la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación paso a tener una difusión más generalizada en las organizaciones.

Con el avance en el estudio sobre el funcionamiento de las organizaciones y el diseño de estrategias para su mejora es cuando recientemente, las evaluaciones han sido usadas como forma de tomar decisiones en materia de: remuneración, promoción, entrenamiento del talento humano, planeación de personal, despidos e incluso, de investigación y retroalimentación. De igual forma ha venido evolucionando en la forma como involucra a los integrantes de la organización en la evaluación, pasando de una evaluación unidireccional y descendiente a un tipo de evaluación integral donde todos los miembros participan activamente, denominado enfoque 360°(Tejada:2009)

De las ideas anteriores puede afirmarse que la evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave en la organización, al formar parte del engranaje administrativo, el cual para su funcionamiento exige de la coordinación entre empleado y empresa, que facilita el desempeño de las funciones organizacionales y promueve el desarrollo del recurso humano, generando de esta forma un proceso dinámico que incide en la mejora continua, a través de la detección y corrección de debilidades, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperados.

Partiendo de lo anterior se desarrolla esta investigación cuyo objetivo fue evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA por medio de la metodología 360°

Desarrollo

Las organizaciones exitosas se destacan por ser innovadoras en sus servicios y productos, visionarias, audaces en la toma de retos que les permita posicionarse en el mundo competitivo, esto no sólo se logra con la visión de sus gerentes, sino que también involucra a su principal recurso: su personal. En tal sentido la empresa debe ser capaz de atraer y retener a los mejores trabajadores y favorecer un clima apropiado que garantice su compromiso con la misión y visión institucional. (Córdova: 2005) Todo este proceso lleva implícito un proceso de evaluación de desempeño de su personal; es por tanto, que se hace necesario no solo determinar sus roles y responsabilidades en los procesos de producción, si no que se debe analizar en contexto como deben ser el desarrollo de las actividades y que herramientas se requieren para la eficiencia en los procesos

El valor de la evaluación y su éxito dependen directamente de las percepciones que se tenga sobre ésta y de la forma como sus resultados son empleados para las mejoras. De acuerdo con el concepto emitido por Araujo y Brunet, (2012), “cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula un comportamiento adecuado en el empleado, en las áreas organizacionales, en la empresa en su conjunto y genera una mejora continua”. (Pp. 88)

Para el autor Chiavenato(2001:254) , existen tres objetivos clave de la evaluación de desempeño; en primer lugar permite o favorece las condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, además de permitir que la organización ofrezca el tratamiento adecuado a su recurso humano, tomando en consideración que estos son una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y por último facilita información a ser empleada para planificar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Como se ha señalado en párrafos anteriores, tradicionalmente la evaluación ha sido estigmatizada en cualquier ámbito, en tal sentido autores como Bohlander, Sherman y Snell (2001) señalan algunas de las causas por las cuales la evaluación de desempeño puede fracasar a nivel organizacional:

- Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
- A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
- Los gerentes no son lo bastantes diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
- El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda del desarrollo de empleados. (p.315)

Es importante considerar de los aspectos señalados por Bohlander, Sherman y Snell , que para que una evaluación de desempeño tenga éxito se hace necesario por una parte, que pueda eliminar las ideas erróneas sobre los procesos de evaluación, tomando en cuenta que la percepción que tengan los empleados en cuanto a la imparcialidad con la que se lleva a cabo el proceso de evaluación incidirá directamente no sólo en los resultados, sino incluso, en futuros procesos de evaluación, ya que si lo perciben como injusto, lo considerarán una pérdida de tiempo y por tanto al momento de llevar a cabo el llenado del instrumento o dar respuestas en las entrevistas, sus respuestas podrán ser mecánicas, centradas en el ideal esperado y no en lo real, por tanto su papel será pasivo y los resultados erróneos.

Por otra parte, otro de los posibles factores que inciden en el fracaso de la evaluación pudiese estar relacionado con las actitudes del mismo tren gerencial, al modificar o interpretar inadecuadamente los resultados de sus empleados porque pretenden salarios más elevados para su personal o porque esto los hace parecer como buenos gerentes. Por otro lado, podrían evaluar desfavorablemente a un empleado conflictivo como forma de que sean tomadas decisiones sobre éste. Para evitar estos problemas autores como Ernest e Young (s/f) recomiendan utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. Y del mismo modo entrenar a los evaluadores.

Todos los elementos mencionados anteriormente señalan la relevancia que tienen las actitudes de quienes participan en el proceso de evaluación de desempeño, razón por la cual, se considera indispensable para que estos procesos y sus resultados sean llevados a cabo adecuadamente y del mismo modo sus resultados puedan favorecer los objetivos organizacionales, realizar procesos de

entrenamiento sistemático a aquellos con responsabilidades directas en los procesos de evaluación, de tal forma que pueda crearse un clima de confianza en el resto de la organización y por tanto los procesos puedan ganar credibilidad.

Por la otra parte, es necesario que el mando gerencial pueda elegir adecuadamente el modelo de evaluación de desempeño a implementar. En tal sentido, ha de tenerse en cuenta que el modelo esté acorde con las características del individuo, del cargo y de la empresa. La relevancia de esta evaluación radica en que según Alles (2015) la evaluación de desempeño brinda información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación en los puestos que estos ocupan. (p.95), de igual forma indica que hay métodos de evaluación que se clasifican según sus características, comportamientos o resultado.

Los métodos basados en características miden si el trabajador posee ciertas características como creatividad, innovación, iniciativa, liderazgo, confiabilidad o factores que la empresa considere importantes. El segundo método es el basado en el comportamiento el cual especifica que acciones son las que deben o no deben exhibirse en el puesto de trabajo; el tercer método es el basado en resultados, el cual evalúa los logros y resultados que obtienen los colaboradores en su trabajo.

Para Alles, (2006):

Esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos (p. 94).

De las ideas planteadas por el autor puede comprenderse que éste modelo de evaluación vincula, involucra, la participación de agentes tanto internos como externos con los cuales interactúa un colaborador en el desempeño de las actividades diarias. El mismo autor señala que entre los agentes internos, se encuentran los jefes, compañeros y subalternos, y en los agentes externos se puede considerar a los clientes y proveedores. Lo importante de este método no es tan solo la evaluación en sí, sino que éste exige un proceso de retroalimentación sobre los conceptos emitidos desde varios ángulos, lo que le aporta un mayor grado de fidelidad, de igual manera reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades que sean halladas en el evaluado.

Uno de los modelos más empleados en los últimos años es el 360° Alles, (2015) lo define como: “un esquema sistematizado que permite que un empleado o una determinada persona dentro de la organización pueda ser evaluada por su entorno que está compuesto por jefes, pares, proveedores, colaboradores o clientes (p.148). Para llevar a cabo la evaluación de desempeño bajo el enfoque 360° se señalan algunos pasos: la conformación de un equipo evaluador, el cual Alles, (2006) lo identifica “El mismo (auto evaluación), Clientes internos, Personas que le informan (subordinados), Clientes externos, Compañeros de trabajo, pares de su posición, Su supervisor, el jefe del jefe, es decir el nivel el cual notifica el jefe. Otras personas, por ejemplo, proveedores”. (p. 148). Con la participación de estos actores se fortalece la evaluación con un alto grado de credibilidad y transparencia, de igual manera evita que se generen comentarios al interior de la organización que causen un ambiente de inconformismo y persecución dentro de la empresa.

Del mismo modo se señala que el segundo elemento a considerar es que este equipo esté capacitado Robbins, (2004), tomando en consideración que los resultados que puedan encontrar serán empleados para las mejoras de la empresa, por esto deben ser asignadas tareas clave; el tercer paso clave es la identificación de los indicadores a evaluar, elemento que debe ser planificado por el departamento de recursos humanos en conjunto con el tren gerencial. Paso previo a la entrevista para la evaluación de desempeño con enfoque 360° es que los criterios seleccionados sean conocidos por el evaluado con antelación.

En tal sentido Rodríguez, (2011) afirma que se tienen las siguientes:

El evaluado deberá conocer la fecha de la entrevista con antelación suficiente. El evaluador deberá cerciorarse de que la entrevista de evaluación pueda llevarse a cabo, en un lugar adecuado, garantizando que éste sea cómodo y discreto. El evaluador deberá cerciorarse que este dispondrá del tiempo necesario para la entrevista y que durante la misma no será interrumpido”. (p.112)

Autores como Mondy y Noe (2005:251) señalan que, a diferencia de otros enfoques de evaluación de carácter organizacional, el Enfoque 360° marca la diferencias puesto que ofrece o debe ofrecer tanto a los evaluados como al resto de la organización un proceso de retroalimentación. Para ello previamente debe ser analizado por el equipo evaluador, de tal forma que los resultados emitidos sean confiables y además permitan realizar acciones de seguimiento continuo por parte de la organización.

El objetivo de la presente investigación fue Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA desde el enfoque 360° durante el año 2018a través de un estudio observacional analítico

Metodología

El tipo de investigación fue descriptivo, de campo, transversal; la población estuvo conformada por 80 trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA. No se realizó toma de muestra en virtud de que la población es finita. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta tipo cuestionario constituido por 20 preguntas cerradas con opciones de respuesta tipo escala de Likert agrupadas en tres componentes claves para todos los evaluados (desempeño técnico, actitudinal y operacional). La validez fue medida a través del juicio de tres expertos. Para el cálculo de la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 23 empleados pertenecientes a otra empresa con objetivo organizacionales iguales, en el cual se obtuvo el siguiente resultado: Como el coeficiente de Alfa de Cronbach fue 0,810 se consideró el instrumento como muy confiable.

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.810	.801	23

Una vez realizada toda la recolección de datos, luego se procedió a ordenar y calcular frecuencias y porcentajes en el programa SPSS 21, con lo cual se procedió a su posterior análisis y discusión. Con el fin de determinar el impacto de la intervención posterior a la evaluación se realizaron dos tomas de muestra la primera como línea de base para el inicio de la investigación y la segunda tres meses posteriores a la intervención primaria. Se definió el cronograma de actividades los cuales contemplan fechas y tiempos de duración de cada una de las evaluaciones y tiempos de acompañamiento en el desarrollo de las acciones de mejora. Se elaboraron las herramientas necesarias y se realizó la sensibilización y capacitación, del equipo evaluador con el fin de empoderar a cada empleado y lograr la objetividad que pretende el enfoque 360°.

Desempeño técnico

- Responsabilidad con sus funciones y/o actividades.
- Exactitud y calidad de los productos y/o informes.
- Planificación, orden y claridad del trabajo.
- Presenta avances de sus actividades.
- Cumple los procedimientos existentes.
- Conoce y aplica sus funciones y actividades.

Desempeño actitudinal

- Compromiso hacia la organización.
- Relación, comportamiento y actitud hacia los superiores.
- Relación, comportamiento y actitud hacia los compañeros.
- Trabajo en equipo.
- Acepta críticas y/o sugerencias en su labor.
- Es una persona puntual.
- Adaptabilidad (temas, grupos y funciones).
- Manejo de conflictos.
- Presentación personal.

Desempeño operacional

- Planifica las actividades y cumple con lo establecido.
- Optimiza los recursos para lograr lo planificado.
- Mantiene de forma adecuada los soportes e informes.
- Reporta y entrega informes y productos en el tiempo estipulado.
- Elabora y cumple con el plan de trabajo.

Para la agrupación y valoración de los resultados se estableció la siguiente escala: Excelente 5, Muy bueno 4, Bueno 3, Regular 2 y Malo 1

Los criterios que fueron identificados fueron definidos como: Excelente (entre el 91% y el 100%) calificación que se le otorgaría al empleado cuyo comportamiento sea íntegro en la empresa; Muy

Bueno (entre el 76% y el 90%) sería a aquel trabajador que cumple con las expectativas del cargo pero que posee algunas debilidades, para el criterio Bueno (entre el 51% y el 75%) será catalogado un empleado que cumple estrictamente con sus responsabilidades pero tiene debilidades en aspectos relevantes con la posibilidad de mejorar con el tiempo; el criterio Regular (entre el 21% y el 50%) identifica a un trabajador que no cumple con los estándares aun cuando intenta realizarlos tomando en cuenta los lineamientos del cargo pero ello genera retrocesos en los otros departamentos, Malo (entre el 0% y el 20%) es en definitiva el empleado que no cumple con ningún proceso establecido por la empresa.

Partiendo de la metodología definida con los trabajadores se determinó la cantidad de acciones que se deben implementar en la empresa, para lo cual la organización definió la siguiente escala de acciones de mejora y correctivas a implementar con base en la escala de calificación que arroje la tabulación de las evaluaciones, así:

Rango	Escala	Acciones a ejecutar
Excelente	91% a 100%	1 acción de mejora
Muy bueno	76% a 90%	3 acciones de mejora
Bueno	51% a 75%	6 acciones de mejora
Regular	21% a 50%	4 acciones correctivas y 6 de mejora
Malo	0% a 20%	6 acciones correctivas y 10 de mejora

Resultados y discusión

Cuadro n°1. Evaluación bajo el modelo 360° de los cargos de gerencia, secretaría y servicios generales en la Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA 2018

Cargo:	Gerencia				
	Autoevaluación	Par	Jefe	Subalterno	Total
Desempeño técnico	100%	100%	80%	100%	95%
Desempeño actitudinal	93%	100%	91%	93%	94%
Desempeño operacional	100%	100%	80%	96%	94%
TOTAL ENCUESTA	98%	100%	84%	96%	94%
Cargo:	Asistente de gerencia				

	Autoevaluación	Par	Jefe	Subalterno	Total
Desempeño técnico	80%	80%	80%	100%	85%
Desempeño actitudinal	100%	82%	100%	84%	92%
Desempeño operacional	100%	80%	100%	100%	95%
TOTAL ENCUESTA	93%	81%	93%	93%	91%
Cargo	Servicios generales				
	Autoevaluación	Par	Jefe	Subalterno	Total
Desempeño técnico	80%	80%	80%	100%	85%
Desempeño actitudinal	80%	80%	98%	80%	84%
Desempeño operacional	80%	80%	80%	100%	85%
TOTAL ENCUESTA	80%	80%	86%	93%	85%

Fuente: Información suministrada por el instrumento. **Elaboración:** propia

El observar los resultados encontrados se puede evidenciar que cuando se evaluó el cargo de Gerencia, en relación al desempeño técnico tanto en la autoevaluación, la hecha por el subalterno y la de su par, existió una ponderación de excelente, lo cual pudiese estar relacionado con el cargo que se está evaluando; es decir, quizá por ser un cargo de autoridad pudiese estar incidiendo en las puntuaciones elevadas. Esta consideración también es señalada por Allen (2005) cuando menciona que a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el que son necesarias. Por tanto, para los evaluadores en el caso del desempeño técnico fue considerado como relevante; sin embargo, el aspecto que fue evaluado de forma más positiva por parte de los empleados fue tanto la dimensión desempeño actitudinal como el desempeño operacional. Estos resultados concuerdan con lo señalado por Allen (2005), la cual indica que “las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos”. Según lo mencionado anteriormente en las organizaciones las características de personalidad son consideradas como de mayor valor que las de desempeño técnico.

Al evaluar el cargo de Asistente de gerencia, el desempeño operacional (95%) fue el mejor evaluado en esta organización seguido del desempeño actitudinal (92%), tal como sucede en el cargo analizado anteriormente.

En cuanto al cargo de servicios generales, las puntuaciones vararon significativamente, puesto que a pesar de estar considerado el desempeño del cargo como muy bueno, su promedio fue de 85%, el cual requiere, según lo acordado por el equipo evaluador 3 acciones de mejora.

De forma individual por dimensiones los resultados en la encuesta arrojaron porcentajes por debajo del 65%; en su mayoría asociados al trabajo en equipo, aceptación de críticas y resolución de conflictos con el 67% y relación, comportamiento y actitud hacia los compañeros con un 69%. Esta tabla a su vez se llevó a la Matriz de consolidación que permitiese elaborar un plan de mejoramiento destinada a los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA

CARGO	Calificación por Componentes			Total	Componente a Mejorar			No. De Acciones de Mejora
	A	B	C		A	B	C	
Gerente general	98	94	97	96		X		1
Asistente gerencia general	80	77	77	78	X	X	X	3
Servicios generales	69	76	70	72	X	X	X	6

A: Desempeño Técnico B: Comportamental C: Operacional

Al observar el consolidado se evidencia que el componente que debe realizarse mayores acciones de mejora es el de Servicios Generales, los cuales requieren de 6 acciones para las mejoras organizacionales.

Posterior a la recolección de la información se realizó una reunión con los empleados de la cooperativa con el objeto de ofrecer retroalimentación; así como generar en conjunto planes de mejoramiento conjunto.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos se puede determinar que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el

quehacer diario de los trabajadores, puesto que involucra a todos los empleados, no solo en el proceso de evaluación mismo, sino en el diseño del plan de mejoras.

Referencias

1. Alles, M. (2006). Desempeño por competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
2. Araujo, J., y Brunet, I. (2012). Compromiso y competitividad en las organizaciones. Tarragona: Publicaciones URV.
3. Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2001) Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning, 12° Edición México.
4. Chiavenato, I., (2001) Administración de Recursos Humanos, MC Graw Hill, 5ta Edición, Bogotá
5. Córdoba, M. d. (2005). Comportamiento ético gerencial. Manizales: Universidad Nacional de Colombia
6. Ernst y Young (s/f) Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño.
7. Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. Mexico: Pearson
8. Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson Educación.
9. Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Argentina: Cengage Learning Editores.
10. Tejada, J. A. (2009). Gerencia del talento humano: Estrategia para el desarrollo empresarial. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

References

1. Alles, M. (2006). Performance by competences, 360 ° evaluation. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
2. Araujo, J., and Brunet, I. (2012). Commitment and competitiveness in organizations. Tarragona: URV publications.

3. Bohlander, G., Sherman, A. and Snell, S. (2001) Human Resources Administration. Thomson Learning, 12th Edition Mexico.
4. Chiavenato, I., (2001) Human Resources Administration, MC Graw Hill, 5th Edition, Bogotá
5. Córdoba, M. d. (2005). Managerial ethical behavior. Manizales: National University of Colombia
6. Ernst and Young (s / f) Consultants, Director of Human Resources Manual, Performance Evaluation.
7. Mondy, W. and Noe, R. (2005). Human resources management. Mexico: Pearson
8. Robbins, S. (2004). Organizational behavior. Mexico: Pearson Education.
9. Rodríguez, J. (2010). Small and medium business administration. Argentina: CengageLearning Editores.
10. Tejada, J. A. (2009). Human talent management: Strategy for business development. Bogotá: Pilot University of Colombia.

Referências

1. Alles, M. (2006). Desempenho por competências, avaliação 360 °. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
2. Araujo, J. e Brunet, I. (2012). Compromisso e competitividade nas organizações. Tarragona: publicações da URV.
3. Bohlander, G., Sherman, A. e Snell, S. (2001) Human Resources Administration. Thomson Learning, 12ª Edição, México.
4. Chiavenato, I., (2001) Administração de Recursos Humanos, MC Graw Hill, 5ª Edição, Bogotá
5. Córdoba, M. d. (2005). Comportamento ético gerencial. Manizales: Universidade Nacional da Colômbia
6. Ernst e Young (s / f) Consultores, Diretor do Manual de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho.
7. Mondy, W. e Noe, R. (2005). Administração de Recursos Humanos. México: Pearson
8. Robbins, S. (2004). Comportamento organizacional. México: Pearson Education.

9. Rodríguez, J. (2010). Administração de pequenas e médias empresas. Argentina: CengageLearning Editores.
10. Tejada, J. A. (2009). Gestão de talentos humanos: Estratégia para desenvolvimento de negócios. Bogotá: Universidade Piloto da Colômbia.

©2020 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).