

Talent Development

Colección Temática de Management

AUTORES

Ester Martin-Caro Álamo

Julian David Andrarde Thola

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de los “copyright”, bajo las sanciones establecidas por ley, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

1ª Edición, junio 2019

© 2019

Corporación Universitaria de Asturias de todas las Ediciones.

Autor: Ester Martin-Caro Álamo y Julian David Andrade Thola.

Carrera 18 No. 79 -25.

PBX: 7956999.

Correo electrónico: editorial@asturias.edu.co.

Bogotá, D.C., Colombia.

Editor

Ediciones SUMMA.

Editorial

Corporación Universitaria de Asturias.

Comité Editorial.

www.uniasturias.edu.co

Diseño y diagramación: Alfredo Guzmán Rincón.

Corporación Universitaria de Asturias.

PBX: 7956999.

ISBN: 978-958-56812-4-8

Tabla de Contenido

1. Capítulo: <i>Talent Development</i>	6
1.1 La Necesidad de Gestionar el Talento	8
1.2 Desarrollo de Talento	10
1.3 Iniciativas de Desarrollo de Talento	13
1.4 Diferencias entre el Desarrollo del Talento y la Formación	14
2. Capítulo: Evaluación de Desempeño	16
2.1 Un Poco de Historia	16
2.2 Definición de la Evaluación del Desempeño	17
2.3 La Evaluación del Desempeño	17
2.4 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	19
2.5 Condiciones Previas a la Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño corporativo	20
2.6 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño	21
2.7 Proceso de Evaluación del Desempeño	21
2.7.1 Aclarar el trabajo a realizar	22
2.7.2 Fijación de objetivos individuales	22
2.7.3 Seguimiento del desempeño en el puesto	23
2.7.4 Evaluación de desempeño (La entrevista)	23
2.7.5 Planificar el siguiente periodo.....	25
2.8 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	25
2.8.1 Métodos de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas	25
2.8.2 Método de elección forzosa	27
2.8.3 Método de incidentes críticos.....	28
2.8.4 <i>Método de comparación por pares</i>	29
3. Capítulo: Evaluación 360 °	30

3.1	Tipos de Evaluaciones	30
3.2	Acercándonos al Concepto de Evaluación 360°	32
3.3	Utilidad y Objetivos de la Evaluación 360°	33
3.4	Las Siete Etapas de la Evaluación 360°	34
3.4.1	Preparación	34
3.4.2	Sensibilización	34
3.4.3	Proceso de evaluación	35
3.4.4	Recolección de datos	35
3.4.5	Reporteo	35
3.4.6	Retroalimentación	36
3.4.7	Planes de desarrollo	36
3.5	Ventajas y Desventajas	37
3.6	Aspectos a Tener en Cuenta en una Evaluación 360	38
4.	Capítulo: Assessment Center	42
4.1	¿Qué es un Assessment Center?	42
4.2	Un Poco de Historia	43
4.3	¿Para qué Sirven?	44
4.4	Características de los Assessments Center	44
4.5	La Metodología de los Assessments Center	46
4.6	Tipo de Pruebas	47
4.7	Fortalezas y Debilidades del Assessment Center	48
5.	Capítulo: Gestión del Conocimiento	51
5.1	Algunas Definiciones	51
5.1.1	¿Qué es la Gestión del Conocimiento?	52
5.2	Gestión del Cambio de Alto Rendimiento	56
5.3	Beneficios de la Gestión del Conocimiento	56
5.4	Metodología de Gestión del Conocimiento	57
6.	Capítulo: Mapa de Talento	59

6.1	Mapa del Talento. ¿Qué es?.....	59
6.2	Aplicaciones Prácticas del Mapa de Talento.....	60
6.3	Herramientas	61
6.4	¿Cómo Funciona el Mapa de Talento?	67
6.5	Herramientas para la Construcción de los Mapas de Talent.....	67
6.6	Planes de Sucesión.....	68
7.	Referencias	70
8.	Lista de Figuras	75
9.	Lista de Tablas	77

1. Capítulo: *Talent Development*

“Porque el talento que no se cultiva, se pierde”.

En este primer capítulo se verá la introducción al *desarrollo del talento* (Talent Development). Para ello, haremos una primera reflexión sobre la importancia de gestionar el talento en las organizaciones. Posteriormente, veremos cómo desarrollar el talento corporativo y qué iniciativas estarían vinculadas. Finalizaremos, para evitar confusiones, viendo la diferencia entre la formación y el desarrollo en las empresas.

Tenemos la certeza de que, si el lector todavía no cree que el talento se ha convertido en el concepto esencial para la creación de valor estratégico para las empresas, este documento nos servirá para terminar de convencerle.

En las últimas dos décadas y más especialmente en los últimos años las necesidades de las organizaciones han cambiado. Tanto que actualmente el **conocimiento** y el **capital intelectual** se han convertido en la forma de capital más significativa.

Por ello las organizaciones deben adoptar nuevos estilos y modelos de trabajo que **fomenten la organización, captación, selección y desarrollo del talento** dentro de sus estructuras. Toda esta función es lo que llamamos **Gestión del Talento**.

Por ello el segundo tomo de esta colección (*“Talent Organization”*) se centra en mostrar al participante los conceptos para montar una organización de cero basada en el *talento*.

El tercer tomo de la colección (*“Talent Sourcing”*) tiene como objetivo mostrar las claves fundamentales para que un área de selección pusiese en marcha los procesos para captar, reclutar y seleccionar el mejor *talento*.

La cuarta asignatura, es decir la presente asignatura (*“Talent Development”*) se centra en desarrollar y potenciar todo ese *talento* para sacar el mayor partido posible.

La siguiente figura, muestra la *gestión del talento* con sus tres vertientes expuestas:

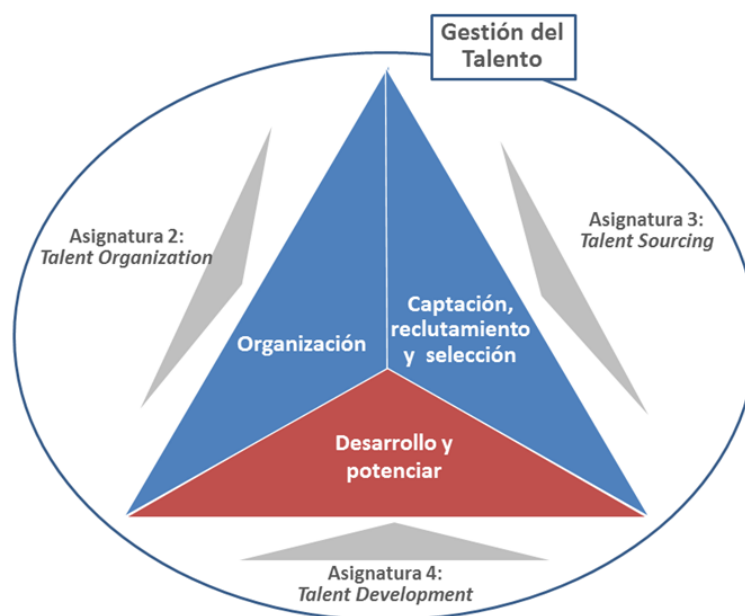


FIGURA 1 VERTIENTES GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en el concepto de *gestión del talento*, referenciamos lo expuesto en Wikipedia, donde lo definía del siguiente modo:

TABLA 1 DEFINICIÓN GESTIÓN DEL TALENTO

Gestión del Talento	Definición	Conceptos clave
	La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.	• Nuevos integrantes • Desarrolla • Destacar • Alto potencial • Retener

Adaptado de: Wikipedia (2018)

Adicionalmente, según algunos autores la gestión del talento haría referencia a “la administración de los procesos y oportunidades” que están a disposición de las personas que forman la organización y que son considerados “con talento”, lo que significa **atraer, identificar, desarrollar, participar en la retención y despliegue** de esas **personas con potencial** y que constituyen “valor especial” para la organización (Blass, 2007). De ahí que, para algunos autores el término hace referencia a resultados, para otros, el término hacía referencia a procesos o en otros casos, se refería a una decisión específica.

1.1 La Necesidad de Gestionar el Talento

Según un reciente estudio de la consultora Manpower Group a finales del 2016, un 26% de los directivos españoles declaran tener **dificultades para encontrar** tanto interna como externamente el **Talento** adecuado a sus organizaciones y a sus necesidades actuales (Manpower Group, 2016). Todavía es más preocupante que esta cifra ha aumentado doce puntos porcentuales respecto del año anterior.

Análisis llevados a cabo por la misma consultora a nivel mundial, pero de un año anterior constatan que esta **tendencia es global**. La siguiente figura muestra el porcentaje de directivos mundiales que no encuentran el talento que necesitan:

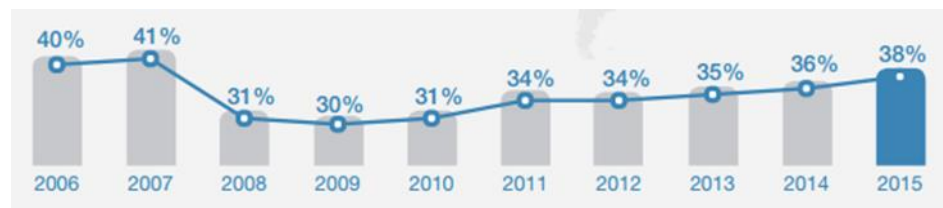


FIGURA 2 DIRECTIVOS MUNDIALES QUE NO ENCUENTRAN EL TALENTO QUE NECESITAN (2015)

Adaptado de: www.manpowergroup.es

La siguiente figura muestra como esta problemática es **global** y refleja la situación a nivel de país:

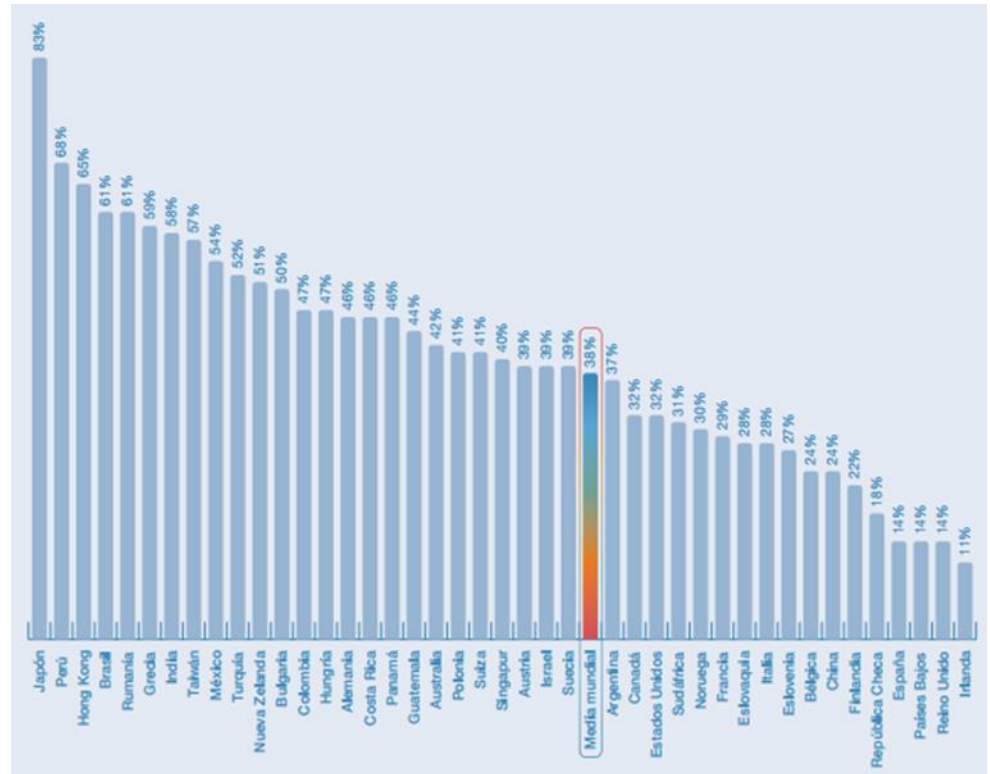


FIGURA 3 DIRECTIVOS POR PAÍS QUE NO ENCUENTRAN EL TALENTO QUE NECESITAN (2015)

Adaptado de: www.manpowergroup.es

Adicionalmente estos estudios nos muestran como esta falta de encaje entre las necesidades y lo que tiene las organizaciones en términos de talento tienen un **impacto en prácticamente todas las áreas de las empresas**. La siguiente figura muestra del mismo estudio mencionado anteriormente el impacto global de esta falta de encaje en las organizaciones:



FIGURA 4 IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Adaptado de: www.manpowergroup.es

Todos estos estudios reflejan un claro síntoma de que realmente las organizaciones no cuentan con el Talento que necesitan y que su **correcta gestión se ha convertido en un asunto de vital importancia** para las empresas actuales.

1.2 Desarrollo de Talento

Sin lugar a duda, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de Recursos Humanos es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables.

Centrándonos en la parte de las personas, Pilar Jericó (2001) habla del **talento** como la **característica** de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que **mejoren los resultados de la organización**. Y define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización”

Esta misma autora nos habla de seis tipos diferentes de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y presenta los **ingredientes** que, bajo su propuesta, configuran la **receta del talento**. Éstos serían:

- Las capacidades
- El compromiso
- La acción

Según Juan Eugenio Monsalve (2013):

Cuando Pilar Jericó habla de capacidades, se refiere al conjunto de los conocimientos, las habilidades, actitudes y competencias que se desarrollan dentro de la empresa (o de cualquier otro entorno).

El compromiso lo explica como el grado de involucración hacia la empresa (organización) para la que se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mayor esfuerzo.

Resumiendo de manera sencilla, pero tremendamente clarificadora, podemos decir que el talento es la suma de:



FIGURA 5 COMPONENTES DEL TALENTO

Fuente: Elaboración propia

Muy vinculado a esto y de acuerdo con el profesor y psicólogo Csikszentmihalyi, según lo citado por Myers (2005), el talento se puede aprender. Según Monsalve (2013), *a través de sus estudios de investigación llegó a la conclusión que el **desarrollo del talento** depende de una serie de requisitos:*

- *Las herramientas del conocimiento*
- *La motivación*
- *La generación de hábitos*

*La **motivación** se vincula con la idea de que las personas con talento acaban realizando lo que hacen, ya que disfrutan de ello. Esta idea se enlaza con el concepto de **pasión**, de la emoción ligada con el desarrollo de aquello que llevamos a cabo.*

*Las herramientas del **conocimiento** se encuentran relacionadas con la **adquisición y renovación de los conocimientos** que se encuentran ligados con el desempeño de aquellas funciones que nos gustan. En definitiva, con aquello para lo cual nos encontramos motivados.*

*Finalmente, el autor vincula el talento con el **desarrollo y despliegue de los hábitos**. Se trata, por tanto, de las **acciones**. De realizar la transferencia de los conocimientos que adquirimos a la acción, a la generación de respuestas conductuales que nos llevan a realizar aquello con lo que disfrutamos.*

Simplificándolo con el esquema mostrado anteriormente podemos decir que encaja perfectamente según el siguiente esquema:



FIGURA 6 ESQUEMA DEL TALENTO

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones multiplican el talento mediante la combinación del conocimiento, los hábitos y la motivación. De este modo mejoran los niveles de esfuerzo, creatividad, aprendizaje, adaptabilidad y rendimiento de toda la plantilla. **La esencia de una verdadera organización basada en el talento es su capacidad distintiva.** Teniendo en cuenta todos los factores que acabamos de mencionar, la habilidad de expresar todo el potencial del talento le otorgará una **ventaja competitiva sostenible** a largo plazo.

La capacidad para desarrollar el talento implica tener una garantía de que los empleados adquieran continuamente nuevas habilidades y competencias y acepten nuevas responsabilidades

En el presente tomo nos centraremos en estudiar las distintas palancas para potenciar y desarrollar ese talento.

1.3 Iniciativas de Desarrollo de Talento

Intentar enumerar las iniciativas de desarrollo o multiplicadoras de talento sería muy complicado y una labor muy extensa. Son muchas las iniciativas que se pueden vincular a una o varias de las variables comentadas en el punto anterior:



FIGURA 7 ESQUEMA DEL TALENTO

Fuente: Elaboración propia

Haciendo un ejercicio inicial podríamos enumerar acciones de medición como pueden ser la **Evaluación del Desempeño**, la **Retroalimentación 360°** y los **Assessments**. Como acciones de desarrollo y capacitación podríamos enumerar los **Planes de Formación**, **Planes de Liderazgo**, **Coaching**, **Mentoring**. Desde el punto de vista corporativo podríamos hablar de Programas de **Gestión del Conocimiento**, **Plan de carrera**, **Plan de sucesión**, entre otras. Como se puede ver la lista podría ser bastante larga.

Clasificaremos todas esas iniciativas del siguiente modo:

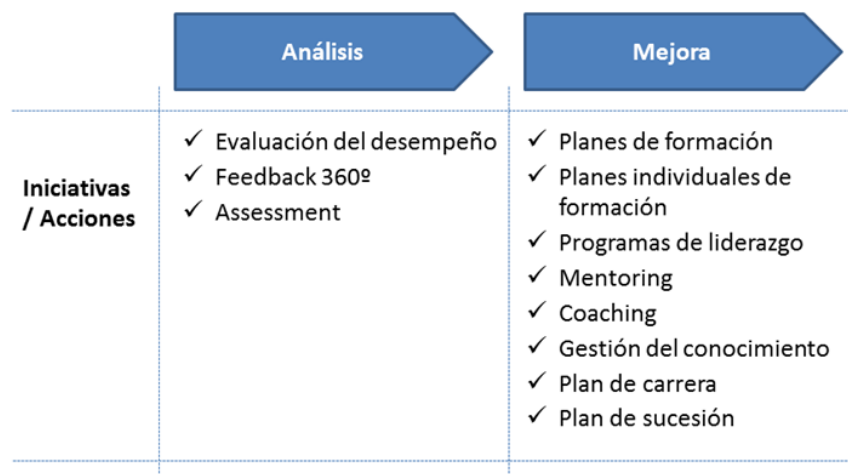


FIGURA 8 CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS

Fuente: Elaboración Propia

El ámbito real de este tema es mucho más amplio de lo que puede parecer en un primer vistazo. Tanto es así que todos los puntos o iniciativas identificados en el esquema anterior se estudiarán de manera general.

1.4 Diferencias entre el Desarrollo del Talento y la Formación

En muchas ocasiones los profesionales confunden los conceptos de formación y de desarrollo del talento. Procedemos a explicar lo que diferencia ambos términos.

Según un artículo publicado por el portal Destino Negocio (2016):

*La **formación** generalmente es asociada a la **capacitación profesional**, ya sea individual o en grupo. Esta capacitación ocurre en la empresa y tiene que ver con una actualización, cuyo principal objetivo es **aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades técnicas** de los trabajadores a las necesidades específicas de cada posición. Por lo tanto, la formación está asociada al “**saber**”: se refiere a una habilidad específica.*

Por su parte, el **desarrollo** es entendido como un proceso más largo de **perfeccionamiento individual**. “Se trata del crecimiento personal y profesional, que obedece a las necesidades de autoperfeccionamiento experimentadas por cada individuo, o a los aspectos que la empresa cree que los empleados deben mejorar para alcanzar los objetivos de la compañía.

El desarrollo implica una **transformación** por la cual el empleado comienza a trabajar por su propia experiencia, errores y aciertos. Se trata de “**saber hacer**” y “**saber ser**” en el momento correcto y en la hora precisa.

Ambos procesos contribuyen al crecimiento de los empleados y de la empresa. Mientras la formación tiene la función de actualizar el conocimiento necesario para desempeñar una función, el desarrollo permite el crecimiento personal de los empleados, lo que lleva a la madurez profesional. Así, es posible aprovechar al máximo el potencial propio.

En cierto modo podemos considerar la formación o capacitación como un proceso más de transformación del profesional. Es decir, como otro de los posibles procesos o palancas del desarrollo de talento. De este modo ciertos expertos como Idalberto Chiavenato considera que los procesos de desarrollo de talento incluyen tres estratos que se superponen: la formación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

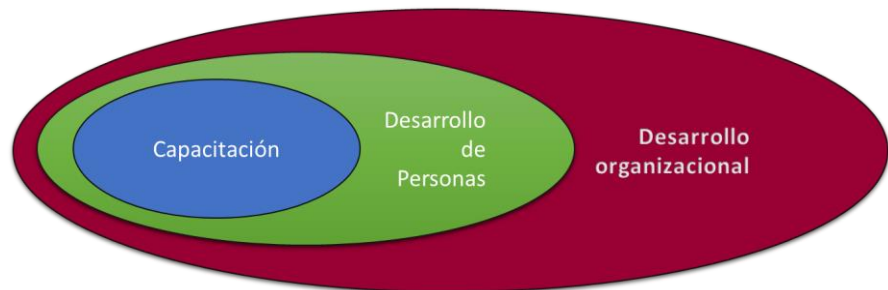


FIGURA 9 ESTRATOS QUE SUPERPONEN EL DESARROLLO DE TALENTO

Fuente: Elaboración propia

2. Capítulo: Evaluación de Desempeño

En segundo capítulo nos centramos en una herramienta de vital importancia para el Desarrollo de los empleados y para la consecución de los objetivos corporativos: La Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es un aspecto básico en la gestión de los Recursos Humanos para la toma de decisiones, ya que con ella se valora de forma objetiva y sistemática el rendimiento que tienen los empleados dentro de la organización. En este capítulo se realiza una descripción de la evaluación del desempeño en las organizaciones, proporcionando la definición de los conceptos básicos que abarca dicha evaluación.

Como comentamos en el capítulo anterior la evaluación del desempeño es una de las iniciativas fundamentales de la Gestión del Talento y lo englobábamos en la fase de análisis.

La implantación de un sistema de evaluación en una organización no es una tarea sencilla, pero sí necesaria para conocer el verdadero rendimiento y desempeño que tienen los empleados en sus puestos de trabajo.

2.1 Un Poco de Historia

Desde luego, la Evaluación del Desempeño no es algo nuevo. Según lo expuesto por Corral (2007):

*Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Se conoce que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, **San Ignacio de Loyola** utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades, y principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. En los **Estados Unidos**, en **1842**, el Congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente. A partir de 1880 el ejército americano desarrolló un sistema de evaluación funcional.*

*La experiencia militar fue rápidamente asimilada por el mundo empresarial. En **1918** **General Motors** ya poseía un sistema de Evaluación del Desempeño para sus ejecutivos. En la década de los años veinte se introdujeron sistemas de calificación de méritos (merit-rating)*

en los que se basaba una política salarial. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando tuvieron un desarrollo efectivo los sistemas formales y escritos de Evaluación del Desempeño. Superadas las escuelas de management mecanicistas y con la humanización de las teorías de gestión, la persona empezó a ser la principal preocupación de los empresarios: cómo conocer y medir la potencialidad de la persona, qué le lleva a ser más eficiente y productiva, qué fuerza básica impulsa sus energías a la acción, cuáles son sus necesidades para un alto desempeño continuo, cuál es el ambiente más adecuado. A partir de los años sesenta con la introducción de las leyes EEO (Equal Employment Opportunities) que prohíbe la discriminación, se perfeccionan los modelos de Evaluación del Desempeño para evitar la subjetividad en las valoraciones, especialmente cuando se utilizaban para documentar despidos de empleados con bajo rendimiento.

2.2 Definición de la Evaluación del Desempeño

Incluimos varias definiciones que introducen varios conceptos de importancia, y tomando como referencia lo expuesto por Corral (2007):

- *Se define evaluación del desempeño como el **proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador**. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización, José Alberto Carpio*
- *La evaluación del desempeño es una **apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo y del potencial de desarrollo futuro**. Chiavenato*
- *La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Según Baggini*

Para terminar este apartado incluimos otra definición más operacional: La evaluación del desempeño son los pasos por seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

2.3 La Evaluación del Desempeño

En cuanto a las características del concepto debemos tener claro el significado de dos conceptos:

- Rendimiento
- Desempeño

Se utilizan habitualmente como sinónimos y no lo son. Según lo expuesto por Trujillo (2014): *Cuando hablamos de **rendimiento** lo relacionamos en mayor medida con **indicadores corporativos, financieros o de negocio**. Sin embargo, cuando hacemos referencia al término **desempeño** estamos estableciendo una **relación directa con la persona y su compromiso de realización de una determinada labor**. Dicho esto, podemos hablar entonces de diferentes niveles de desempeño o rendimiento dentro de la organización.*

*Antes de que podamos evaluar el desempeño en un empleado debemos conocer las **tareas** y las **responsabilidades** que el individuo lleva a cabo, así como el **criterio** de un desempeño dinámico y saber si existen actividades más relevantes que otras.*

*El **desempeño individual** se evalúa en función de los niveles superiores, por eso debe contemplar hasta qué punto todas las dimensiones de orden superior, desde la demostración de los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. Este tipo de desempeño (individual) está sometido a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan el resultado final, y cuya consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada por parte de los empleados.*

*La **evaluación del desempeño** es una **apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro**.*

Existe el **procedimiento corporativo de Evaluación Individual del Desempeño** en la mayoría de las organizaciones y empresas y consiste en un **proceso** que se da de manera **programada**, por lo general **cada año**, llevada a cabo en **fecha fija** durante el año y con base en las **medidas de desempeño** que se especificaron por adelantado.

Este procedimiento corporativo de **evaluación individual del desempeño** permite que el empleado conozca su resultado respecto al desempeño actual, y permite la **comparación de desempeño de distintos empleados**, identificando a aquellos empleados que merecen aumentos por méritos y a los que necesitan mayor capacitación.

2.4 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

El experto *Gibson* incluye en sus obras varios **objetivos** (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2007):

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el **desempeño en el trabajo** (desempeño pasado).
- Permite la toma de decisiones relacionadas con el **salario, promoción, mantenimiento** y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona **retroalimentación** a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al **desarrollo** de los trabajadores.
- **Motiva** a los empleados.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Tomando como referencia a *Chivenato* en su libro de *Gestión del Talento Humano* comenta como objetivos (2007):

- Permite la **medición del potencial humano** para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el **tratamiento** del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda **oportunidades de crecimiento** y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Resumiendo, en la *evaluación del desempeño* y según lo expuesto por Corral (2007) *suele incluir dos objetivos principales*:

- **Mejorar el rendimiento individual** (de una manera sistemática), y el **colectivo como consecuencia**.
- **Desarrollar las competencias de los empleados**.

Desde el punto de vista de los empleados, también puede haber múltiples expectativas:

- **Recibir orientación y recursos para mejorar sus oportunidades de carrera profesional**.

- *Recibir una **opinión** constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es **mejorable** (para aprender).*
- *Clarificar cuáles son las **responsabilidades** y prioridades en el negocio y en el trabajo individual.*
- *Recibir ayuda para mejorar el **rendimiento**.*
- *Mejorar la **comunicación** cara a cara con sus jefes.*

*Desde el punto de vista de los **supervisores**, se suele ver la Evaluación del Desempeño como una herramienta para:*

- *Desplegar en las personas de su equipo los **objetivos de la unidad**.*
- *Asesorar y hacer un **seguimiento del desempeño** de sus colaboradores.*
- *Evaluar y reconocer el desempeño para ganar en **equidad** en las revisiones salariales.*
- *Desarrollar las competencias de su equipo.*

2.5 Condiciones Previas a la Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño corporativo

Previamente a la implementación de la evaluación del desempeño se deben dar unas cuantas **condiciones fundamentales**:

- Crear un propósito de la dirección de **apostar por la mejora continua** de las personas.
- Garantizar que exista un **clima laboral de respeto y confianza** entre las personas,
- Propiciar que las personas asuman **responsabilidades** y definen metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- **Vincular** el proceso de evaluación del desempeño **con otros procesos** y políticas corporativos
- Generar una **expectativa** permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de **diagnóstico de oportunidades de crecimiento**, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

- Obtener el compromiso de la dirección de que la evaluación del desempeño es sólo el principio y vincularlo a planes de formación, movilidad y desarrollo de los empleados.

2.6 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

La atribución de la responsabilidad de la evaluación del desempeño es **múltiple**. Se suele pensar que la responsabilidad es única y exclusivamente de **recursos humanos**. Es cierto que recursos humanos debe funcionar como gestor y debe formular las normas / procedimientos generales para que se lleve a cabo la evaluación del desempeño. Sin embargo, para que la evaluación sea un éxito y obtenga los objetivos marcados es imprescindible que se involucren tanto los **empleados evaluados** como los **evaluadores**.

Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (Chiavenato, 2007), hace referencia a las personas que tienen ese grado de responsabilidad para que la implantación sea efectiva:

- *El gerente o superior*: Asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, debido a la falta de conocimientos para desarrollar el plan de evaluación le asesora el área encargada del Departamento de Recursos Humanos.
- *El propio empleado*: Esta responsabilidad se da en organizaciones que tienen como características el ser democráticas y modernas, siendo el propio empleado quien se autoevalúa en su propio puesto. En otras muchas organizaciones esta autoevaluación es un apartado más de la evaluación del desempeño.
- *La comisión de evaluación*: Cuando la evaluación es colectiva (o consta de una fase colectiva) que está realizada por un grupo de personas, formada por personal que pertenece a diferentes departamentos o áreas. Es criticada por su centralización y por su enjuiciamiento.

2.7 Proceso de Evaluación del Desempeño

Según Corral (2007), hay varias maneras de enfocar el proceso de evaluación de desempeño. Simplificándolo podemos distinguir cinco etapas:

- Aclarar el trabajo a realizar
- Fijación de objetivos
- Seguimiento del desempeño en el puesto
- Evaluación del desempeño (preparación, entrevista y documentación)
- Planificar el siguiente periodo: trabajo y desarrollo personal

2.7.1 Aclarar el trabajo a realizar

Partiendo del proceso de planificación de la organización y su despliegue en planes de la unidad a la que pertenece el empleado en concreto. Al final, tendremos dos elementos de partida para realizar su evaluación del desempeño:

- Los **objetivos de la unidad** a la que pertenece la persona y de la empresa en su conjunto a los que hay que contribuir en última instancia
- El **trabajo en sí que el empleado debe realizar**. Se trata de lograr claridad acerca del trabajo a realizar por el empleado en un plazo concreto.

2.7.2 Fijación de objetivos individuales

Esta etapa ayuda a los empleados a ver claramente en qué deben concentrarse en el periodo que tienen delante. Y consecuentemente, cómo su trabajo contribuye al negocio de su organización.

Los **objetivos individuales** deben ser congruentes con los objetivos de la unidad a la que se pertenece. Por eso, se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí se derivan los objetivos individuales. En algunos casos, se mide a los individuos por objetivos grupales, fomentando de este modo el espíritu de equipo: se benefician o perjudican todos dependiendo del resultado del equipo

Conviene que la fijación de objetivos sea un **ejercicio conjunto** llevado a cabo entre el evaluador y el empleado. Es realmente la manera de ganar el compromiso del empleado.

Los objetivos para ser útiles deben ser específicos y medibles, alcanzables, orientados a resultados, limitados en el tiempo. Además, se recomienda que sean desafiantes y conjuntamente acordados.

2.7.3 Seguimiento del desempeño en el puesto

Según lo expuesto por Corral (2007), *consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. Se debe entender el proceso de evaluación del desempeño como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión. En este caso la evaluación del desempeño propiamente dicha no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe.*

En realidad, durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos. Se puede dar feedback y ofrecer comportamientos alternativos para encauzar el desempeño hacia el logro de los objetivos.

Muchos autores defienden que esta etapa es la realmente importante, y que en el momento de la evaluación del desempeño no debería haber sorpresas. La revisión del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla a merced de un evento que sucede una vez al año.

2.7.4 Evaluación de desempeño (La entrevista)

El medio más utilizado para realizar esta evaluación es la **entrevista de evaluación**.

La entrevista debe prepararse minuciosamente si se desea que sea eficaz.

Es recomendable que la evaluación del desempeño se centre en la relación entre evaluador y evaluado, más que en el formulario.

El formulario debería utilizarse, cuando ayude, para estructurar la conversación en torno a aquellos puntos que quieran o deban tratarse. Y finalmente para recoger un resumen de lo tratado en la entrevista.

Para que una reunión de evaluación del desempeño fluya de modo natural, es muy útil invitar al evaluado a que se forme un juicio de cómo cree que ha desempeñado su trabajo durante el periodo.

Para que la entrevista sea un éxito recomendamos que:

- **Previamente** se examine el desempeño en el puesto obteniendo **toda la información** o datos pertinentes y organizándolos en torno a los objetivos fijados y a los factores de desempeño.
- **Durante** la entrevista:
 - ✓ Preparar al colaborador: Para conseguir su implicación y favorecer una conversación de doble dirección.
 - ✓ Preparar la estructura de la conversación: Es muy conveniente preparar un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión.
 - ✓ Planificar la buena utilización del tiempo: Desde el inicio hay que planificar los tiempos que se desea dedicar a cada parte de la reunión para lograr desviaciones indeseadas.
- En el momento que se da el feedback:
 - ✓ Debe ser directo y específico, describiendo el comportamiento basado en ejemplos observados en la situación dada. Evitar generalizaciones acerca de la persona o acusaciones.
 - ✓ Equilibrado, procurando que no se haga un sobre énfasis en los aspectos negativos.
- Los planes de mejora. Toda evaluación debe reflejar planes de mejora y objetivos para el siguiente periodo.

2.7.5 Planificar el siguiente periodo

Según Corral (2007), *se trata de planificar el periodo siguiente tanto a nivel de contenido del trabajo como de desarrollo personal. Esta etapa cierra el ciclo de la gestión de desempeño. De hecho, es el resultado de haber analizado el desempeño en el trabajo. Todo ese análisis debe conducir a una mejor preparación para afrontar el siguiente periodo. Esa preparación tiene lugar en dos ámbitos:*

- **Contenido del trabajo:** *se trata de revisar los nuevos objetivos de la unidad y de la compañía (su plan estratégico), redefinir el perfil de la posición y fijar nuevos objetivos individuales para el periodo siguiente.*
- **Desarrollo profesional:** *suele partirse de las áreas de mejora identificadas en la evaluación del desempeño, de donde se hace una selección sobre las que se quiere trabajar (dos o tres). También puede incluirse algún área de desarrollo derivada de una necesidad nueva de desarrollo en el trabajo, o como preparación para afrontar un nuevo paso en la carrera profesional. Una vez identificadas las áreas, se establecen objetivos de desarrollo individual, las acciones de desarrollo concretas para alcanzar esos objetivos compromisos y fechas.*

2.8 Métodos de Evaluación del Desempeño

A continuación, haremos mención de los principales métodos de evaluación del desempeño y se explicaremos a través de la siguiente tabla brevemente cada uno de ellos:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación por pares.

2.8.1 Métodos de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Según referencia Trujillo (2014), *El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas es el más empleado y el más simple, permite medir el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, utilizando un cuestionario*

de doble entrada en el cual se representarán los factores en las líneas horizontales y los grados de variación en las líneas verticales.

Una de las ventajas más relevantes de este método es que permite una **visión integral y resumida de los factores de evaluación**, es decir, refleja las **características del desempeño más importantes para la empresa**.

Respecto a las desventajas que supone la utilización de este método, podemos señalar que no brinda flexibilidad al evaluador, que tiende a caer en rutina y a **estandarizar las respuestas**. Este método se debe emplear con máximo cuidado para evitar desviaciones, un ejemplo es el **‘‘Criterio nebuloso’’** en el que es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor evaluado, ya que, de lo contrario, los ítems se pueden interpretar de diferente manera y eso produciría confusión y falta de equidad.

IDENTIFICACION DE LAS ESTIMACIONES

Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros
MB: Muy bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto desempeño de alta calidad y logrando en forma consistente.
B: Bueno. Grado de desempeño competente y confiable. cumple con las normas de desempeño del puesto.

R: Requiere mejorar. Desempeño deficiente en las ciertas áreas. Necesita mejorar
L: Insatisfactorio. Resultados inaceptables en general y que por méritos a las personas que tengan esta calificación
N: No calificados. No es aplicable o es demasiado pronto para calificar

FACTORES GENERALES	ESCALA DE ESTIMACION	DETALLES SUSTENTADORES O COMENTARIOS
1. Calidad La exactitud Cumpliendo y aceptabilidad del trabajo realizada.	S ☐ 100 – 90 Puntos MB ☐ 90 – 80 B ☐ 80 – 70 R ☐ 70 – 60 I ☐ menos de 60	
2 productividad: La cantidad y eficiencia del trabajo producto dentro de un plazo determinado	S ☐ 100 – 90 Puntos MB ☐ 90 – 80 B ☐ 80 – 70 R ☐ 70 – 60 I ☐ menos de 60	
3 conocimiento del trabajo: Las habilidades y la información práctica y técnica usada en el trabajo	S ☐ 100 – 90 Puntos MB ☐ 90 – 80 B ☐ 80 – 70 R ☐ 70 – 60 I ☐ menos de 60	

FIGURA 10 IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTIMACIONES

Fuente: Elaboración propia

2.8.2 Método de elección forzosa

El método de elección forzosa consiste en la evaluación del desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Hay dos formas de composición:

- *Se forman bloques de dos frases de significado diferente, generalmente dos de significado positivo y dos de significado negativo, para valorar al empleado. De cada bloque, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.*
- *Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, y el evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.*

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación. Su principal ventaja es que evita distorsiones introducidas por los evaluadores, tales como el sesgo de benevolencia o el efecto halo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Empleado.....

Cargo..... Selección.....

A continuación, encontrarás frases de desempeño Confinadas en bloques de cuando escriba una “X” en la columna lateral bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N.º	+	-		N.º	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo o de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta Críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortes con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar	06			No se deje influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que “le gusta lo que hace”	74		
Tiene una buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

FIGURA 11 EJEMPLO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia

2.8.3 Método de incidentes críticos

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos fue desarrollado en la Segunda Guerra Mundial por Estados Unidos, basándose en que el comportamiento humano posee características externas que pueden ser positivas, lo que conocemos con el éxito, o negativas (fracasos). En torno a las situaciones excepcionales positivas y negativas de desempeño de las personas se construye el instrumento de evaluación.

2.8.4 Método de comparación por pares

El método de comparación por pares es un proceso simple y en general poco eficiente, consiste en comparar a los empleados de dos y en dos, apuntando lo que se considera mejor respecto al desempeño a la derecha. Este método es aplicable cuando los evaluadores no tienen medios suficientes para emplear otros métodos que son más eficientes y completos.

PARA LA CARACTERISTICA "CALIDAD DE TRABAJO"					
Empleados Calificados					
Comparando con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-
B María	-		-	-	-
C Chuck	-	+		+	-
D Diane	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	

↑
María clásica más alto aquí

PARA LA CARACTERISTICA "CREATIVIDAD"					
Empleados Calificados					
Comparando con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		-	-	-	-
B María	+		-	+	+
C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+		+		-
E José	+	-	-	+	

↑
Art Clásica más alto aquí

FIGURA 12 EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICA

Fuente: Elaboración propia

3. Capítulo: Evaluación 360 °

En este capítulo nos centraremos en uno de los tipos de las Evaluaciones del Desempeño: Evaluación 360°. Veremos que es la manera más completa de obtener un feedback.

En el capítulo anterior se analizó la **evaluación del desempeño**. Conocimos sus detalles, objetivos, responsabilidades, fases, métodos, entre otros.

Realmente la evaluación del desempeño que analizamos en el capítulo anterior es la más común de ellas (la evaluación de 45°). Sin embargo, hay más tipos de evaluación del desempeño.

En este capítulo veremos otros tipos de evaluación del desempeño y nos centraremos en la que es más completa y aporta mayor valor e información: La **evaluación 360°** o **evaluación integral**.

En la actualidad, según Arango (2015) “el 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, por lo tanto, cualquier empresa que desee subir a un nivel de eficiencia más alto de sus empleados deberá plantearse la posibilidad de su implementación”.

3.1 Tipos de Evaluaciones

Podemos concluir que existen 5 tipos diferentes de evaluaciones del desempeño. De este modo podemos destacar:

- **La Evaluación o “feedback” de 45°.** En este tipo de evaluación únicamente el mando (gerente o superior) se encarga de la evaluación. Esta es la evaluación más utilizada en las organizaciones. Se trata de la versión más sencilla, la que obtiene el “feedback” del responsable (gerente o superior) pero es la que arroja menor información.
- **La Evaluación 90°.** En este tipo de evaluación el mando (gerente o superior) se encarga de la evaluación y adicionalmente el evaluado realiza un proceso de autoevaluación.
- **La Evaluación 180°.** En este tipo de evaluación el mando (gerente o superior) se encarga de la evaluación, el evaluado realiza un proceso de

autoevaluación y adicionalmente los “pares” (personas de igual categoría con los que el evaluado trabaja con cierta frecuencia) se encargan de hacer la evaluación

- **La Evaluación 270°.** Esta evaluación añade a todas las evaluaciones detalladas en la Evaluación 180° otro proceso donde son los compañeros y las personas colaboradoras los que se encargan de hacer otra evaluación.
- **La Evaluación 360°.** Podríamos decir que cierra el círculo completamente (por ello también es conocida como Evaluación integral). El empleado es evaluado de manera global por todos los grupos con los que interactúa. De este modo en el feedback 360°, el empleado es evaluado los compañeros y las personas colaboradoras, jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

La siguiente figura muestra el esquema general con un **círculo completo** en el que cada cierto número de grados se va añadiendo un colectivo más que participa en la evaluación del desempeño:

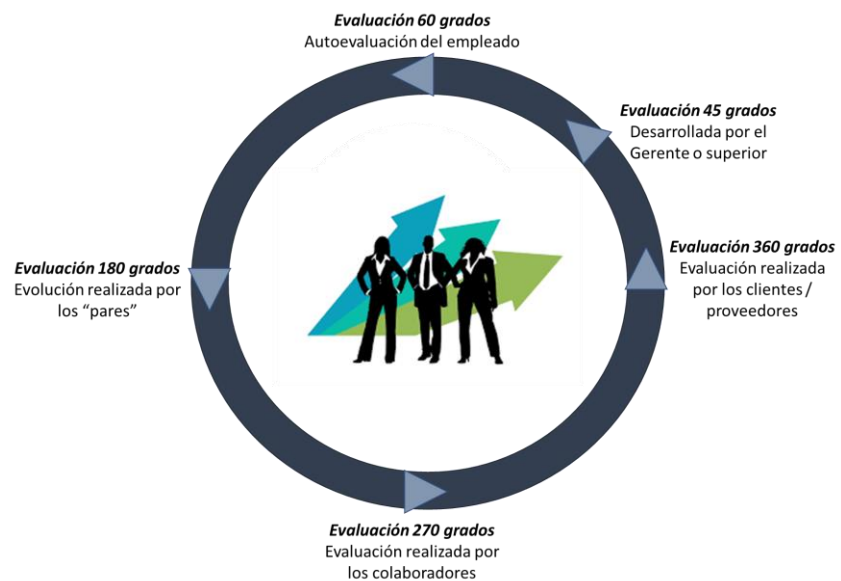


FIGURA 13 ESQUEMA TIPOS DE EVALUACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Hay que recordar que se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera **todas las relaciones representativas** que tiene el líder o evaluado a su alrededor.

3.2 Acercándonos al Concepto de Evaluación 360°

La Evaluación 360° es un sistema, que permite conocer, lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes y los subordinados sobre competencias y desempeño del trabajador evaluado.

Es una metodología que permite tener, además de un **panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno del trabajador**, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos.

Según lo expuesto por Montaña (2016), *este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.*

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los consultores, ni justamente un truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es a consolidar una herramienta objetiva que posibilite a la organización y a sus miembros lograr la intersección de los objetivos institucionales con los personales.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

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

3.3 Utilidad y Objetivos de la Evaluación 360°

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

- **Medir el Desempeño del personal.**
- **Medir las Competencias.**
- **Diseñar Programas de Desarrollo.**

Los **objetivos** de realizar una evaluación de 360 grados son:

- i. **Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados** de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- ii. **Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.**
- iii. **Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal** y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el **desarrollo de las personas**. La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El **proceso no concluye cuando se presentan los resultados**, ni después de su lectura y análisis. La persona debe **incorporar, comprender** el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, **reflexionar** para posteriormente **encarar acciones concretas** para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de esta, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3.4 Las Siete Etapas de la Evaluación 360°

Las etapas de la evaluación de 360 grados, manejadas por la Consultora internacional Human Smart se describen a continuación (2016):

3.4.1 Preparación

En esta etapa se deberá de **definir cada paso a seguir y dar tiempos** a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las Competencias laborales clave por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360° radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos siguientes.

3.4.2 Sensibilización

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores **comprendan los beneficios de la evaluación 360** así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde se vende la idea y se da todos los argumentos lógicos necesarios para que la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

Es importante enfatizar sobre la **confidencialidad del proceso**, garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias y capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar

3.4.3 Proceso de evaluación

Esta es la parte del proceso en que se **envían** a los evaluadores los **formatos de evaluación**, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Se recomienda formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos. Las fases de este proceso serían:

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación.
- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- Los evaluadores devolverán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados

3.4.4 Recolección de datos

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario **recolectar todas las evaluaciones** hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

3.4.5 Reporteo

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda **dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado**. Es importante comprender que, en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes /proveedores, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

3.4.6 Retroalimentación

Todo el proceso de evaluación de 360 grados puede ser echado a la basura si no se **retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo** al evaluado. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

3.4.7 Planes de desarrollo

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar **planes de crecimiento** para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en cuatro elementos básicamente: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil. Hacer algo ya que es una decisión interna.



FIGURA 14 ESQUEMA EVALUACIÓN 360 GRADOS.
Adaptado de: Human Smart (2016)

3.5 Ventajas y Desventajas

Como **ventajas**, los autores Parra (2002) y Zuñiga (2006) destacan:

- i. El sistema es **más amplio que la Evaluación del Desempeño** convencional, en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
- ii. Complementa las iniciativas de administración de **calidad total** al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- iii. Puede **reducir el sesgo y prejuicios**, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- iv. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- v. Propicia el establecimiento de políticas más claras de **Reclutamiento Interno**, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- vi. A partir de él se pueden definir **planes de Capacitación y Desarrollo** con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- vii. Permite que se identifique con mayor facilidad a **personas exitosas y con potenciales** para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Como principales **desventajas**, los mismos autores destacan:

- i. El sistema es **más complejo**, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- ii. La retroalimentación puede **intimidar** y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- iii. Quizá haya opiniones en **conflicto**, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- iv. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

3.6 Aspectos a Tener en Cuenta en una Evaluación 360

Según lo expuesto por Montaña (2016):

- Utilizar las evaluaciones de 360° como herramientas que les permita dar una **visión de los logros alcanzados**, y no como una forma de evaluación para despedidos o reclamos.
- La capacitación debe ser vista como un proceso que forma parte de la visión y los objetivos generales de la compañía y **no como un esfuerzo aislado**, logrando reposicionar su importancia y alcanzar su mayor nivel de eficiencia.
- Para que una evaluación 360° sea elaborada e implementada con éxito, no depende únicamente de la estructura de la evaluación, sino que se debe de cumplir con los criterios de evaluación para que su aplicación y resultados sean una herramienta gerencial para directivos y gerentes de las organizaciones.
- Es necesario establecer una serie de lecturas de actualización por parte de los ejecutivos de las compañías, que permitan identificar las tendencias actuales de desarrollo, logrando desarrollar cuestionarios y parámetros más actualizados.
- Es fundamental despertar una **actitud más positiva** al desarrollo de los programas de capacitación tanto a nivel gerencial como operativo. Esto ayudará a cambiar la imagen que existe actualmente sobre la capacitación.
- Se debe de indicar en cada uno de los descriptores de puestos los resultados que se espera conseguir por parte del colaborador (trabajador) y de los programas de entrenamiento necesarios para el logro de los mismos.

RECURSOS HUMANOS
Política de Evaluación de Desempeño 360 Grados

Evaluación de 360 Grados (Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador:

Relación con evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Ciente Interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	----------------	--

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo-beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)						

(*) Aplicado solo para programas

IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.						

FIGURA 15 EJEMPLO EVALUACIÓN 360 GRADOS

Fuente: Elaboración Propia

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA COLABORADORES
360 grados**

Nombre del empleado: _____ Puesto o cargo que ocupa: _____ Período evaluado del _____ al _____

Instrucciones:
Realice una valoración del desempeño del evaluado asignando un número del 100 (máximo puntaje) y 1 (mínimo puntaje)

	Superiores	Compañeros	Clientes	Autoevaluación
11. Mantiene reserva absoluta en los asuntos relativos a su trabajo dentro y fuera de la empresa.				
12. Hace una custodia efectiva de la información.				
13. Maneja con seguridad el trabajo asignado.				
ACTITUD HACIA LOS USUARIOS				
14. Muestra cortesía, prontitud y esmero para atender al público, clientela o beneficiario de los servicios que presta o de las actividades que realiza.				
15. Atiende y orienta con cortesía el teléfono.				
16. Muestra reserva en el trato que da al cliente.				
COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES				
17. Colaboración espontánea y buenas relaciones con los jefes y compañeros de trabajo.				
Se desenvuelve adecuadamente dentro del grupo de trabajo.				
Muestra cortesía en el trato con sus compañeros.				
PRESENTACIÓN Y COMPORTAMIENTO PERSONAL				
18. Muestra una adecuada apariencia personal para presentarse a su puesto de trabajo.				
19. Se muestra como una persona leal y honesta con las actividades que desarrolla para con la empresa y con sus compañeros.				
Comentarios				

Figura 16 Ejemplo Evaluación 360 grados

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de 360 Grados
(Confidencial)

I. Datos del Evaluado Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/ Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	-----------------	--

III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costo-beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)	1	2	3	4	5	

(*) Aplicado solo para programas

IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

Figura 17 Ejemplo Evaluación 360 grados
Fuente: Elaboración propia

4. Capítulo: Assessment Center

En este capítulo veremos los Assessment Center, la gran utilidad de esta herramienta y su vinculación a los procesos de selección, promoción y desarrollo profesional.

El **Assessment Center** es un proceso que en la actualidad se implementa para la selección de personal, las promociones y el desarrollo profesionales en diferentes empresas. Este proceso facilita, a los seleccionadores y técnicos de recursos humanos, a **predecir conductas de los participantes en situaciones concretas que tiene que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante**; es decir, si se quiere predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, se debe observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones.

4.1 ¿Qué es un Assessment Center?

Los assessment centers o centros de evaluación consisten en **asignar una serie de ejercicios en donde se evalúan/ miden las habilidades, los atributos, competencias y comportamientos personales de los participantes**.

Según lo detallado por el portal Psicología Organizacional (COCIEPSI, 2009), *básicamente, un Assessment Center es un **proceso estandarizado de evaluación**, diseñado para **minimizar** todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.*

*Así, los Assessment Centres o Centros de Evaluación, están dirigidos a **valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.***

*Sea cual sea su empleo, su cualificación inicial, su puesto en la empresa o su responsabilidad, todo profesional está obligado a aprender constantemente cosas nuevas. Y a su vez, la empresa a conocer el desarrollo y competencias de su personal, en busca de su **multioperatividad.***

*Los Assessment aportan, por tanto, una **información de doble dirección**. La empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales y éstos, a su vez, pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional, toda vez que se produce una toma de conciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones.*

Los assessment centers son considerados como los métodos más fiables a la hora de evaluar a los candidatos a una vacante o los miembros de una organización.

Una de las grandes virtudes es que **evalúan potencial y no sólo capacidad actual**. Los resultados que se obtienen de la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite testear el potencial.

Los **assessment centers** son aceptados por las organizaciones como un método de selección justo, ya que provee oportunidades equitativas para todos los participantes.

TABLA 2 DEFINICIÓN TALENT CENTER

¿Qué son los talent center?	¿Para qué sirven? (Introducción)
Es la técnica de mayor validez y credibilidad para predecir el desempeño que tendrán las personas evaluadas en un puesto concreto. Permite identificar el potencial de empleados y/o evaluados.	Para seleccionar, desarrollar, evaluar, y promocionar

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Un Poco de Historia

En 1942 son usados por vez primera en el ejército para la selección de oficiales americanos. En 1958 se utilizan por primera vez en el sector privado y fue desarrollado por AT&T.

David McClelland (experto que desarrollo la gestión por competencias) propuso la combinación de los Assessment Centers y la evaluación por competencias.

En los años 70 comienza la expansión y se empiezan a utilizar con cierta frecuencia en las empresas de EEUU. A partir de entonces, poco a poco, se generaliza su uso en todas las geografías

4.3 ¿Para qué Sirven?

Según Pérez (Linkedin, 2017), “los usos y aplicaciones de los Assessment Centers son variados, ya que como técnica aporta una información muy objetiva, fiable y actualizada, muy difícil de conseguir a través de otros sistemas de recursos humanos, dentro de una compañía”.

Sus aplicaciones más importantes son:

- **Selección y reclutamiento externo.**
- **Promoción interna** a puestos con responsabilidades de gestión.
- Evalúa del **potencial** de candidatos.
- **Planificación de carreras.**
- Reclutamiento interno de candidatos-profesionales, para programas de gestión.
- Detección de **necesidades de formación**

4.4 Características de los Assessments Center

Podemos identificar cinco **características básicas** que definen el diseño y la realización de los Assessment Centres, éstas son:

- i. Evalúan varias competencias.
- ii. Integran diversas técnicas.
- iii. Participan varios candidatos simultáneamente.
- iv. Integran datos de varios evaluadores.
- v. Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, entre otros.

No obstante, según Peña (Peña, 2015), los Assessment son procedimientos extensos y exhaustivos que exigen el cumplimiento de una serie de claras **premisas** para su correcto desarrollo y enfoque:

- *En primer lugar, la identificación de un máximo de 5 a 8 competencias relacionadas con el puesto. Elegir un número mayor de competencias amenazaría la objetividad de las observaciones, al producirse un solapamiento entre ellas.*
- *Cada competencia identificada debe ser evaluada por un mínimo de 2 técnicas o herramientas.*
- *Los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas dentro del marco de cada empresa, esto es, debe existir una personalización del proceso.*
- *Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los distintos ejercicios.*
- *Aunque cada empresa define el colectivo objeto de evaluación, en función de sus necesidades, lo normal es que se busquen titulados superiores, con dominio de un idioma adicional y un margen de edad de entre 25 a 45 años.*
- *Debe existir desde el comienzo, un plan de comunicación fluido entre la empresa, los evaluadores y los participantes, cuyo contenido sea informar, con transparencia y nitidez, sobre los objetivos, finalidades y características del proceso de evaluación. Una mala información puede generar resistencias internas por parte de evaluadores y participantes, que afectarían directamente al proyecto y sus resultados.*
- *Finalmente, al término del Assessment se debe realizar una puesta en común de las evaluaciones y dar feedback a los participantes.*

No debemos olvidar que uno de los objetivos principales que persigue todo Assessment es el desarrollo profesional, y la mejor técnica de autodesarrollo parte del conocimiento de cada profesional, de sus puntos fuertes y necesidades de mejora.

4.5 La Metodología de los Assessments Center

Son sesiones en las que un grupo de profesionales expertos (entre 2 y 4) observan cómo se comportan diferentes participantes en unas pruebas y ejercicios diseñadas para que muestren si tienen conocimientos, habilidades y aptitudes propias de ese empleo vacante. Se busca así **ver cómo actuarían para solucionar determinadas tareas que se encontrarían en su día a día** y cómo trabajarían con otras personas en equipo.

Los assessment tienen por tanto un **enfoque muy práctico** que no da pie a posibles errores. Si estas sesiones están bien diseñadas, el profesional responderá de la misma forma a los mismos estímulos en el futuro pues ya ha trabajado en las mismas condiciones.

De esta forma, los assessment permite obtener una doble información: el departamento de Recursos Humanos logra conocer en profundidad a estos profesionales, y, a su vez, ellos pueden participar de una forma más directa y consciente y demostrar su potencial. Éste es el principal objetivo de esta técnica de RRHH: **lograr conocer todo lo que esa persona es capaz de realizar a partir de sus conocimientos y experiencia.**

A la hora de montar un Assessment corporativo recomendamos seguir las siguientes **fases/ etapas**:

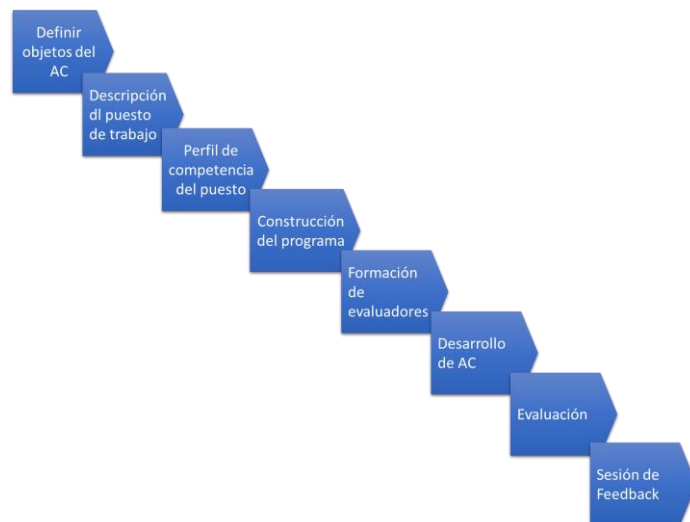


FIGURA 18 FASES DESARROLLO DEL ASSESSMENT CENTER

Fuente: Elaboración propia

4.6 Tipo de Pruebas

Antes de diseñar los diferentes ejercicios de simulación es importante identificar cuáles son las competencias (**Perfil de competencias del puesto**) que debe tener el profesional para ese puesto de trabajo. Así lograremos que estas técnicas nos permitan una evaluación objetiva de las competencias puestas en práctica.

Existe una diversa tipología de prácticas de assessment aunque se clasifican en dos grupos: **ejercicios individuales** y **ejercicios interactivos**. A continuación, recogemos las más importantes según la consultora de Recursos Humanos, Norman BroadBent (IEBS, 2013):

Ejercicios individuales.

- **Cuestionarios de personalidad y motivación:** para obtener una descripción completa de la personalidad del candidato y cuál es su conducta dentro de su entorno laboral.
- **Tests de aptitudes:** miden la capacidad o aptitud. Deben estar directamente relacionados con el tipo de actividad que desempeñará el profesional.
- **Scheduling Exercises:** el participante se enfrenta a una serie de documentos relacionados con su trabajo, con el fin de medir su capacidad para planificar, ordenar en el tiempo un determinado proyecto.

Ejercicios interactivos.

- **Sesiones en grupo.** Permiten evaluar la capacidad del candidato para desenvolverse en tareas sociales. Durante aproximadamente 45 minutos, entre 5 y 6 aspirantes realizan ejercicios tanto con rol asignado (tienen objetivos conflictivos entre sí) y sin rol asignado (trabajan en equipo para solucionar un problema).
- **Entrevistas.** Las entrevistas serán algo distintas. Se espera que en las entrevistas asistan miembros senior de la compañía, personal especialista y managers de línea.
- **Ejercicios Fact-Finding.** Pretenden evaluar la capacidad de análisis y resolución de problemas. El participante recibe un caso que debe solucionar en poco tiempo, teniendo como única fuente de información un consultor al

que debe realizar preguntas precisas para obtener los datos que necesite. Al finalizar el ejercicio debe aportar una solución razonada; a partir de ahí se le entrega toda la información del caso por si quisiera cambiar sus conclusiones.

- **Ejercicios In-Tray.** También tienen como fin resolver un problema de gestión de tareas. La diferencia es que aquí no tienen un tiempo determinado. El candidato recibe una gran cantidad de documentos que debe ir solucionando. Así, los responsables de recursos humanos miden su rendimiento y su capacidad de reacción en situaciones de máxima presión.
- **Ejercicios Role-Play.** Analiza las habilidades de relación interpersonal. Al candidato se le plantea una situación conflictiva con otra persona. En el proceso interviene el propio participante, un actor ficticio y el evaluador.

Como conclusión, a pesar de que los Assessment no dejan de ser un proceso competitivo, lo importante de esta técnica es que origina que el propio profesional analice si realmente encaja o le gustaría trabajar en ese puesto determinado.

4.7 Fortalezas y Debilidades del Assessment Center

Según el portal Consultoría en RH y DO (2017) este tipo de proceso sirve para **optimizar el tiempo** empleado en la búsqueda del candidato ideal y se puede utilizar en **procesos de selección múltiple** cuando es necesario cubrir varios puestos de similares características.

Además, este proceso puede resultar beneficioso también para el candidato ya que no se lo evalúa por una sola actividad o respuestas, sino que tiene varias oportunidades para demostrar sus habilidades y destrezas. Asimismo, podrá darse cuenta de cuáles son las exigencias reales del puesto y cuál es el ámbito de trabajo en el que se desenvolverá y hasta pueda llegar a conocer a varios de sus superiores. A través de los distintos modos de participación, los moderadores podrán llegar a conclusiones tales como “es concreto”, “es racional”, “no tiene miedo de preguntar”, “sugiere”, “sabe delegar”, etc. Es por eso que la ventaja fundamental del Assessment Center es que permite al entrevistador **ver como el postulante se desenvuelve en situaciones que deberá enfrentar en el día a día en su puesto de trabajo** y, además, podrá **evaluar el potencial** para poder hacer un buen **desarrollo de carrera** en la compañía. Es la manera más práctica y concreta de **detectar fortalezas y debilidades** de los postulantes e identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

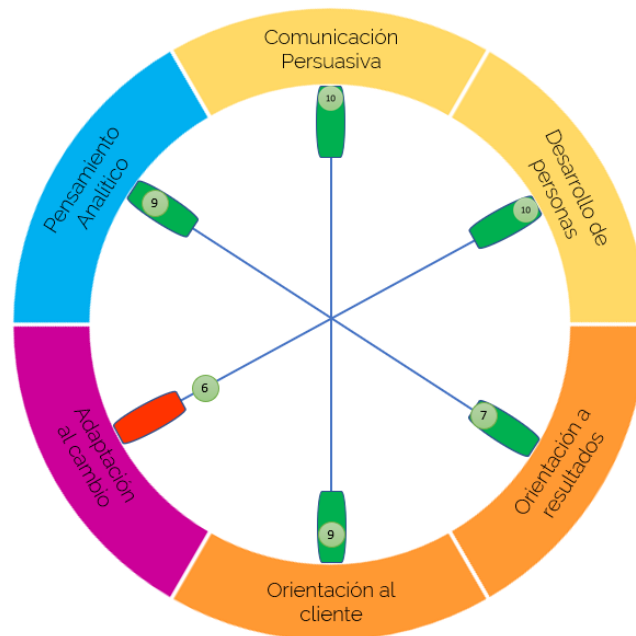
Por otra parte, el Assessment Center permite obtener resultados objetivos y confiables debido a su estandarización y a que la evaluación y comparación de sus resultados recae sobre un grupo de personas capacitadas y entrenadas.

Sin embargo, es real también que para poder llevar a cabo un Assessment Center es necesario una **inversión previa** por parte de la compañía, debido a su diseño e implementación que es más complejo que una entrevista o una prueba psicométrica. Tampoco debemos dejar de lado que a veces, las reacciones de una persona cuando se encuentra en grupo y bajo presión no son del todo reales u objetivas, es por eso que los moderadores y los observadores deben estar realmente capacitados y entrenados (Fase de **formación de los evaluadores**) para poder evaluar con precisión los resultados de las actividades.

Es fundamental que las actividades que se realicen estén pensadas y adaptadas para las competencias y conductas que el puesto requiere, y que realmente reflejen la realidad del día a día de la empresa. Muchos de los problemas, en las técnicas de los Assessment Center surgen por el diseño deficiente de las actividades y ejercicios. Si todas las etapas del proceso son diseñadas y evaluadas con rigurosidad, la capacidad de predecir comportamientos aumenta.

Por último, no debemos dejar de recordar que **el objetivo del Assessment Center es medir y evaluar las conductas incluso predecir potencial del candidato**; cuando nuestro objetivo sea mejorar las capacidades de los postulantes llevar a cabo de un Development Center.

Mostramos un ejemplo gráfico del resultado de un assessment center que analiza numéricamente seis competencias:



Esta persona ha obtenido un porcentaje de ajuste del 83,33% para el perfil Gerente

FIGURA 19 EJEMPLO RESULTADOS ASSESSMENT CENTER

Fuente: Elaboración propia

5. Capítulo: Gestión del Conocimiento

Gestionar correctamente el conocimiento sirve para ser más competitivos. Añade valor real y tangible a la empresa.

En muchas organizaciones se da alguna de las siguientes casuísticas:

- Se produce una **pérdida de información** que perjudica a la organización cuando los empleados se retiren o cambian de empresa.
- Los empleados **pierden demasiado tiempo** buscando la información que precisan en cada momento.
- **No se logran los objetivos** corporativos porque al personal le cuesta encontrar la información cuando la necesita.

La gestión del conocimiento tiene por objetivo mitigar estos posibles riesgos y sus impactos. La gestión del conocimiento implica compartir y crear activos de conocimiento relevantes para que la organización aprenda, recupere y utilice la información en todos los procesos cuando sea necesaria y asegure que las iniciativas son acordadas y aceptadas por todos los miembros.

5.1 Algunas Definiciones

Incluimos para comenzar algunas definiciones de Gestión del Conocimiento corporativo:

- La **función** que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales.
- Proceso sistemático de búsqueda, captura, evaluación, síntesis, organización y difusión de la **información**, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar de forma eficaz y eficiente su labor.
- Es la posibilidad de obtener una **ventaja competitiva** mediante la adquisición sistemática, síntesis, transmisión y reutilización de conocimiento y experiencias

- El proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas

5.1.1 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Aunque desde siempre el hombre y las organizaciones en las que ha estado inmerso han gestionado el conocimiento, no es hasta la década de los 90 que se empieza a hablar de **Gestión del Conocimiento** con mayúsculas. En ese momento se empieza a entender éste como un campo multidisciplinario en constante crecimiento. Comienzan a desarrollarse conceptos y herramientas propias con muchas implicaciones y aplicaciones.

Esto nace como respuesta a este mercado del que hablamos, en el que la competitividad se basa en la rapidez con la que las organizaciones son capaces de innovar y adaptarse a las nuevas demandas.

De este modo, la Gestión del Conocimiento es la **capacidad de generar nuevos conocimientos** a partir de datos y experiencias, además de **organizar, ordenar y distribuir** lo que actualmente se poseen. Es, por tanto, un proceso necesario para la innovación y permite la competencia eficiente.

Toda organización empresarial cuenta con **conocimientos acumulados** a lo largo de la historia de la organización: el conocimiento que tienen las personas que llevan ya tiempo trabajando en la empresa y el de los trabajadores de nueva incorporación, que traerán sus propios conocimientos previos derivados de la formación recibida y la experiencia atesorada en otra organización.

Cuando se habla de Gestión del Conocimiento muchas veces se piensa de forma automática en las tecnologías de la información, pero esto es un error.

Las **tecnologías** son sólo una pieza más del proceso de Gestión del Conocimiento basado también en las **personas** y los **procesos**.

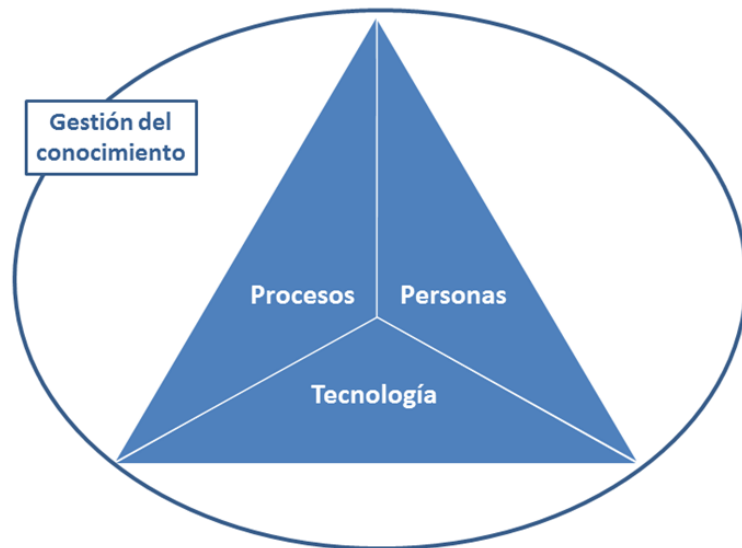


FIGURA 20 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Fuente: Elaboración propia.

De hecho, cuanto más tecnología se desarrolla más importante resulta el talento de las personas para gestionarla. Así, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de **valorar el talento** de las personas que trabajan ella.

De este modo, el reto de las organizaciones del siglo XXI está en **desarrollar y retener el talento de las personas que las integran**, porque la tecnología sin talento no proporciona unos resultados excepcionales.

Si en el siglo pasado el activo máspreciado de las organizaciones era el tangible (capital físico y financiero), desde finales del siglo XX se ha pasado a considerar como mucho más importante el activo intangible. Por ello, el conocimiento ha pasado a convertirse en el **recurso básico** del que se dispone. Y el conocimiento organizativo se mide a través del **capital intelectual** de la organización.

El capital intelectual es el resultado de la sinergia producida por la suma de todos los **conocimientos** de los que dispone la organización, desde la **experiencia** que sus miembros

han ido acumulando hasta los logros de esta en términos de procesos, relaciones, innovaciones, presencia en el mercado, entre otras.



FIGURA 21 SINERGIA DEL CONOCIMIENTO

Fuente: Elaboración propia

Algunos autores han comparado estos activos de la organización con un **iceberg**. De este modo, como en un iceberg, **sólo el 10% del mismo sería visible** y sería lo correspondiente a los **activos tangibles**. El **90% restante**, la base y sustentación del resto, **no sería tan visible** y correspondería a los **activos intangibles**, es decir, al capital intelectual de la empresa.

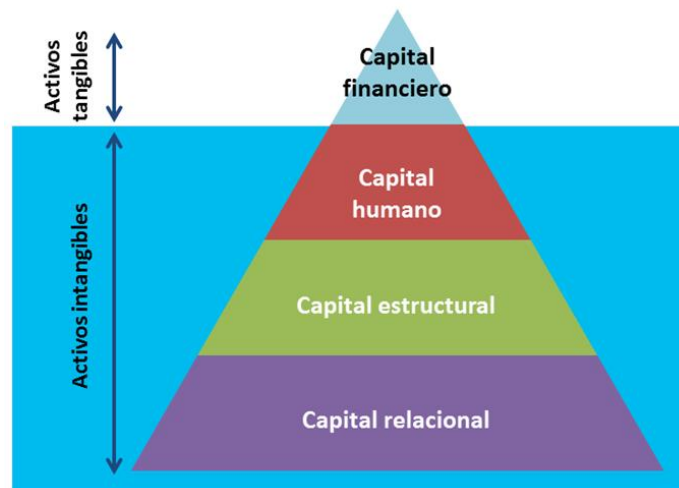


FIGURA 22 ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES

Fuente: Elaboración Propia

Los diferentes autores han dividido el capital intelectual de diversos modos.

Nosotros vamos a analizar una de las posibles divisiones, según la cual, el **capital intelectual** estaría compuesto por:

- **Capital humano:** hace referencia al conocimiento de que disponen los empleados, así como su capacidad para generarlo y aprenderlo, y que es útil para la organización. Ésta no puede comprarlo ni está en su poder, sólo lo puede contratar. No es de su propiedad. Este capital es la base del estructural y el relacional.
- **Capital estructural:** es el conocimiento que la organización ha podido formalizar y sistematizar. Son los conocimientos de los que depende la eficacia y eficiencia de la organización. Incluye los sistemas de información y comunicación, las patentes, procesos, etc. Este capital sí es propiedad de la organización y es la base para la mejora del flujo de conocimiento.
- **Capital relacional:** se trata del conjunto de relaciones que la organización mantiene con el exterior (relaciones con los clientes actuales, su potencialidad para generar nuevos clientes, relación con proveedores, alianzas creadas, etc.).

El concepto de Gestión del Conocimiento unifica dos términos anglosajones que están en creciente auge:

- **Knowledge management** (administración del conocimiento): hace referencia a la capacidad de la organización de administrar adecuadamente el conocimiento del que se dispone.
- **Learning organization** (organización que aprende): es la capacidad de la organización de generar conocimientos, es decir, su capacidad para aprender.

De esta forma, a la hora de hablar de Gestión del Conocimiento tenemos que tener en cuenta los aspectos:

- **Más formales** de la gestión: los sistemas de comunicación formal, la estructura de procesos, los sistemas de gestión de la información que almacenan y distribuyen la información, etc.
- **Menos formales** (informales) como los procesos relacionados con la capacidad de la organización para detectar el talento, formalizar las mejores prácticas, estandarizar competencias, etc. Aquí se tienen en cuenta aspectos

como el trabajo en equipo, la colaboración, la comunicación informal, las competencias de los trabajadores para adquirir nuevos conocimientos, etc.

5.2 Gestión del Cambio de Alto Rendimiento

Para conseguir un modelo de **Gestión del Conocimiento efectivo** y sustentable es necesario cambiar la forma en la que se maneja la estrategia de Gestión del Conocimiento, evolucionando desde un nivel Básico hacia un Nivel de Alto Rendimiento:

TABLA 3 NIVELES DE RENDIMIENTO

Nivel Básico	Nivel de Alto Rendimiento
• El aprendizaje es considerado como un gasto • El aprendizaje es visto como un apoyo a la organización • Enfoque táctico para el aprendizaje • El aprendizaje viene de varias fuentes • No existe medición ni un control de la evolución de los niveles de aprendizaje • Inconsistente uso de tecnología • Infraestructura técnica dispar • Aprendizaje individual con escasa interacción	• El aprendizaje es considerado como una inversión para lograr la diferenciación • El aprendizaje maneja el desarrollo del rendimiento de la organización • Enfoque estratégico para el aprendizaje • Control sobre la transmisión de aprendizaje • Manejo de indicadores para medir y monitorear la evolución del aprendizaje • Uso de soluciones de aprendizaje innovadoras • Infraestructura técnica integrada • Aprendizaje a partir de modelos más actuales e informales como el networking y el social learning.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Beneficios de la Gestión del Conocimiento

Un Modelo de Gestión del Conocimiento permite en corto plazo:

- **Definir procesos** de Gestión de Conocimiento que ordenen y mantengan actualizados los **conocimientos críticos** requeridos por el negocio, segmentando las audiencias y derivando el conocimiento definido como crítico para cada una de las audiencias clave.
- **Integrar los repositorios** de contenidos facilitando su accesibilidad en tiempo real.
- **Definir la organización**, roles y responsabilidades que han de establecerse para mantener activo el modelo de Gestión del Conocimiento.

- Definir **métricas** que permitan monitorear el nivel de utilización y efectividad de estas herramientas de Gestión del Conocimiento.

A largo plazo la puesta en marcha de dicho Modelo permite:

- Implementar **modelos avanzados de colaboración** que se sustenten en las nuevas tecnologías web 2.0
- **Distribuir** en forma más rápida y precisa el **conocimiento** necesario.
- Poseer una **fuerza de trabajo mejor capacitada y preparada** para ejecutar las tareas y responsabilidades que les competen

Una Gestión efectiva del Conocimiento permitirá alcanzar los siguientes beneficios fundamentales:

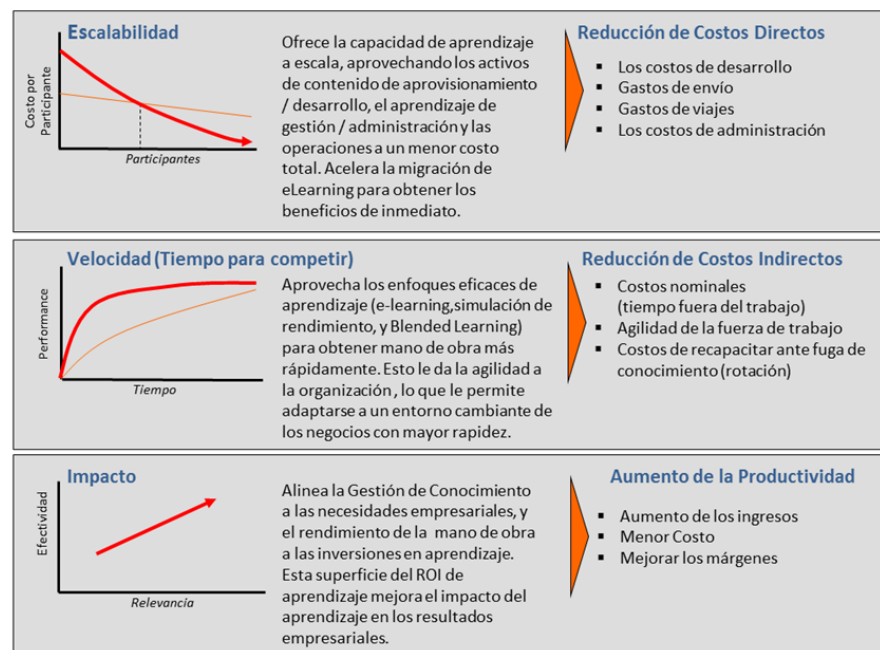


FIGURA 23 BENEFICIOS GESTIÓN EFECTIVA DEL CONOCIMIENTO.

Fuente: *Elaboración propia.*

5.4 Metodología de Gestión del Conocimiento

Para implementar un proyecto de gestión del conocimiento en una organización es necesario conocer el modelo con las implicaciones. Por este motivo se debe desarrollar un enfoque de Gestión de Conocimiento Integral que conjugue la Cesión, Colaboración, Creación e Intercambio del Conocimiento Tácito (más formal) y Explícito (menos formal / informal) apoyándose de herramientas tecnológicas de innovación.

La siguiente figura muestra un modelo de la famosa Consultora Internacional Accenture de metodología de Gestión del Conocimiento que tiene en cuenta todas las implicaciones:

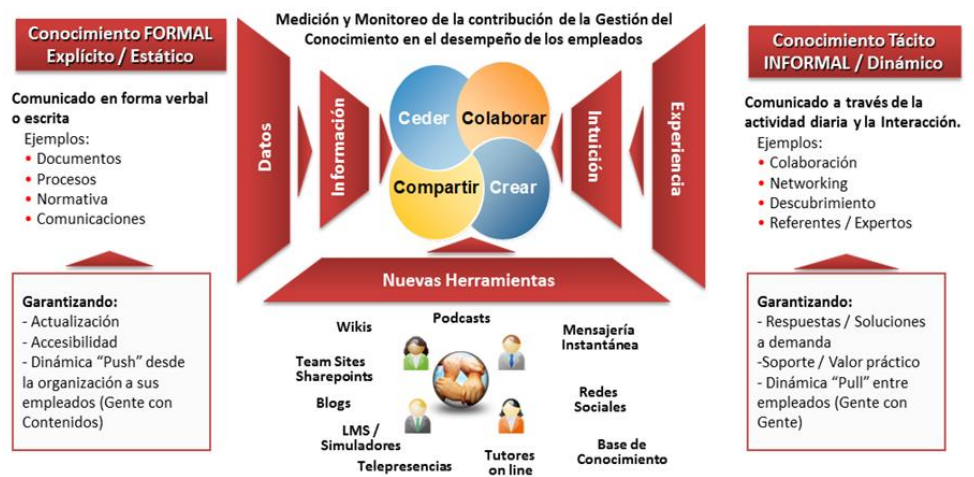


FIGURA 24 MODELO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CONSULTORA ACCENTURE

Adaptado de: www.accenture.com

6. Capítulo: Mapa de Talento

En este capítulo utilizamos todas las palancas de identificación y desarrollo de talento que hemos estudiado en anteriores unidades y los aglutinamos en un “cubo mágico”, Mapa de Talento, que nos servirá de herramienta estratégica para la gestión del talento.

En los capítulos anteriores hemos ahondado en la importancia de gestionar correctamente el conocimiento y sobre todo el talento en las organizaciones. Se ha concluido que la clave para que las organizaciones sean competitivas en el tiempo es la de identificar, gestionar, potenciar, retener y motivar al talento humano.

Actualmente, la gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización pues se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados.

Para ayudar a esa correcta gestión del talento, los profesionales de Recursos Humanos cuentan con una gran herramienta: **El Mapa del talento**.

6.1 Mapa del Talento. ¿Qué es?

Según lo referenciado por la Fundación Factor Huma (2012):

El mapa de talento es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización mediante la evaluación y los planes de desarrollo. En un mapa de talento, se identifican los roles críticos, se evalúa a las personas trabajadoras según sus habilidades, competencias y capacidades, y se ubican en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro.

El mapa de talento tiene una doble vertiente: es una fotografía, pero también es un libro de ruta (tanto a nivel individual como organizativo).

- **Individual:** permite detectar carencias y potencialidades y pautar los planes de formación (ya sea a través de coaching, formación, autodesarrollo). Además, ofrece a la persona trabajadora una perspectiva de promoción interna en el desplazamiento tanto horizontal como vertical dentro de la

organización. En este aspecto podríamos considerarlo un plan de carrera ultrapersonalizado.

- **Organizativo:** permite monitorizar los movimientos internos, como las rotaciones, los desplazamientos laterales o diagonales (promociones en otras áreas), las expatriaciones, etc. Planifica la sucesión, detecta talent gaps en roles críticos, aumenta la equidad en la evaluación del desempeño y mejora la empleabilidad interna.

El mapa de talento es una evolución de los planes de carrera y planes de sucesión tradicionales, adaptándolos al actual entorno sociolaboral, que contempla la flexibilidad como norma, una creciente focalización en fórmulas de desarrollo profesional a medida y distintas expectativas sobre el tiempo de permanencia. Se abandona el concepto de carrera para toda la vida a favor de planes de desarrollo individuales a corto y medio plazo.

El mapa de talento es una herramienta que se adapta muy bien a las nuevas realidades del mercado de trabajo: la necesidad de talento y la disminución de la contratación externa como consecuencia de la crisis. El mapa de talento parte de una concepción dinámica del talento; debe ser nutrido y desarrollado para mantener motivadas y comprometidas a las personas trabajadoras.

A diferencia de la contratación tradicional (que es reactiva), el mapa de talento es un enfoque proactivo; es decir, no se espera a que quede vacante un puesto crítico para planificar la sucesión.

Tener a las personas candidatas preevaluadas en términos de habilidades, cultura y motivación reduce el tiempo de toma de decisiones y garantiza la estabilidad de la organización. Además, el mapa de talento ayuda a las empresas a centrarse en objetivos a corto plazo sin perder de vista el panorama general (es una herramienta simultáneamente macro y micro).

6.2 Aplicaciones Prácticas del Mapa de Talento

El mapa del talento es una herramienta de gran utilidad que ayuda al ejecutivo y al responsable de Recursos Humanos a **tomar decisiones** en los aspectos humanos del negocio con mayor:

- Objetividad
- Profesionalismo

- Visión de negocio
- Respeto a la persona

Igualmente se trata de una herramienta que:

- Sirve para **desarrollar la plantilla**. Una vez identificadas las áreas de mejora de los empleados se pueden desarrollar planes de desarrollo a medida
- **Dirección de Gente**. Es fundamental para establecer las directrices de gestión.
- **Planes de Sucesión**. Determina el potencial de los empleados y las áreas de desarrollo para identificar los profesionales mejor preparados.
- Genera **compromiso** y **motiva** al personal

6.3 Herramientas

El mapa de talento tiene una doble condición: fotografía (imagen estable de la organización) y libro de ruta (imagen a futuro). Esto es fundamental ya que el mapa de talento muestra las fortalezas y debilidades de la organización y sus miembros, pero al mismo tiempo refleja el **potencial futuro**. Por ello, el mapa de talento no tiene una representación gráfica estandarizada, sino que cuenta con diversos tipos de gráficos. Existen distintas gráficas que se refuerzan entre ellas y juntas configuran el mapa de talento (Fundación Factor Huma, 2012):

- **Matriz de capacidades**: consta de dos ejes: desempeño (horizontal) y potencial (vertical). Permite una primera evaluación de las personas trabajadoras en nueve casillas. El color asignado en esta matriz puede trasladarse a otras gráficas para visualizar rápidamente el grado de madurez de las personas candidatas. Mostramos varios ejemplos de la matriz:

Matriz utilizada en el sector de consultoría:



FIGURA 25 NIVEL DE DESEMPEÑO VS RENDIMIENTO

Adaptado de: Fundación Facto Huma (www.factorhuma.org, 2012)

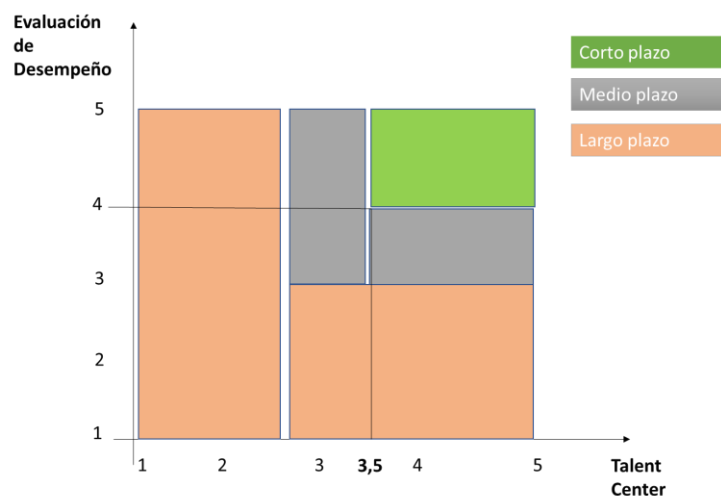


FIGURA 26 EJEMPLO MATRIZ DE DESEMPEÑO SECTOR SERVICIOS

Fuente: Elaboración propia

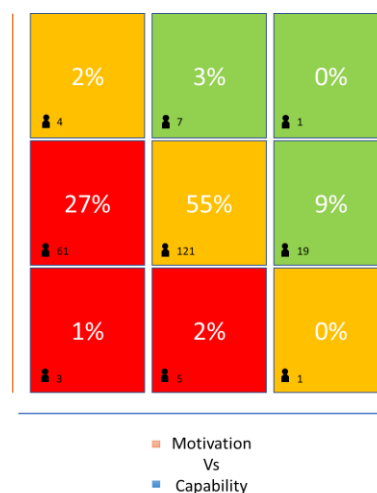


FIGURA 27 EJEMPLO MATRIZ DE DESEMPEÑO SECTOR BANCARIO

Fuente: Elaboración propia

- **Matriz de las personas/ empleados:** una vez identificados los puestos críticos, se listan las candidaturas (los colores son en función de la matriz de capacidades). Útil a efectos de promoción interna y planes de sucesiones.

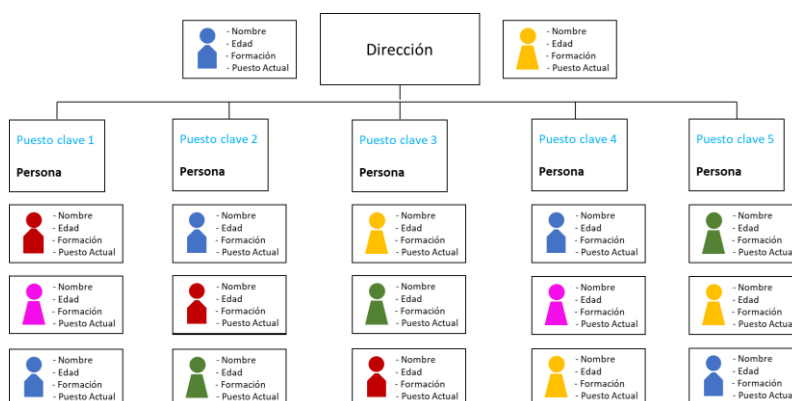


FIGURA 28 GRÁFICA DE TALENT GAP

Adaptado de: Fundación Factor Huma (2012)

- **Gráfica de talent gap:** definido el perfil ideal de un puesto de trabajo, lo podemos superponer con el perfil de conocimientos de una persona candidata. La diferencia será el talent gap que se tendrá que ir cerrando mediante los planes de formación personalizados.



FIGURA 29 GRÁFICA TALENT GAP

Fuente: Elaboración propia

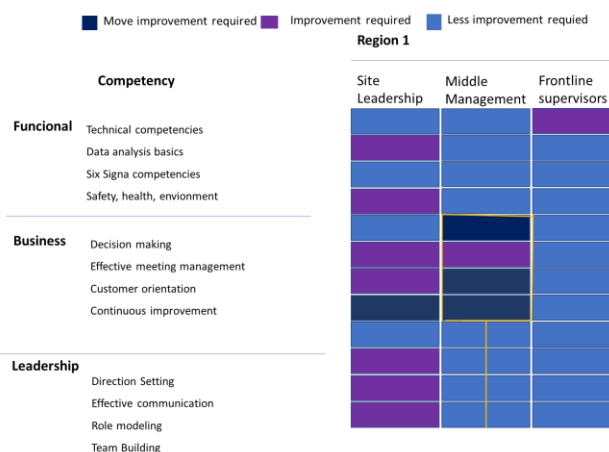


FIGURA 30 EJEMPLO TALENT GAP

Fuente: Elaboración propia

- **Mapa de competencias:** definidas las competencias claves transversales en toda la organización, podemos obtener un mapa global de competencias y ubicar en él (en forma de gráfica poligonal) los mapas de competencias individuales o por departamentos.

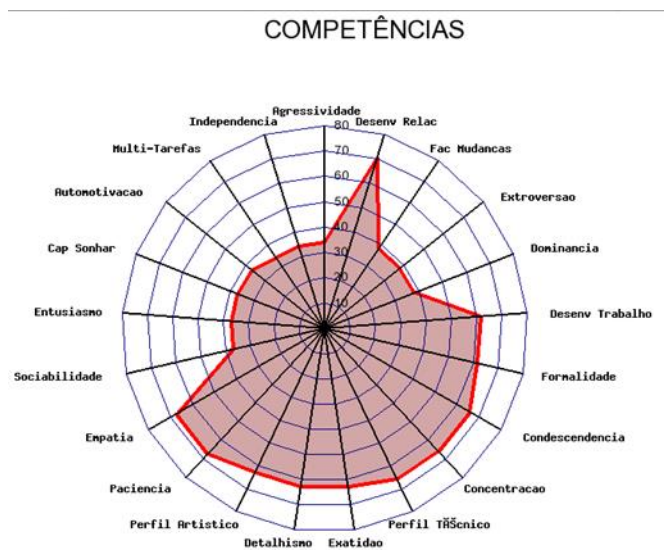


FIGURA 31 MAPA DE COMPETENCIAS

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a las métricas de talento, no existe una medición genérica y universal. La mayoría de las organizaciones utilizan una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas: cuestionarios biográficos, assessment center, feedback 360°, entrevista personal, simulaciones y ejercicios que lleven a la persona evaluada a un entorno diferente del habitual para medir su capacidad de adaptación a los cambios. Especialmente útiles para el mapa de talento son las técnicas que se centran en la adecuación de una persona a un perfil de competencias, como la entrevista que se conoce como behavioral events interview (entrevista de incidentes críticos). Se centra en la respuesta a situaciones críticas del pasado como predictor del desempeño potencial.

6.4 ¿Cómo Funciona el Mapa de Talento?

Según lo expuesto por Corradi & Moreno (Consultado el 7 de septiembre de 2017), el mapa se elabora en colaboración entre Recursos Humanos, la dirección y cada empleado:

- Tiene que ser de **visibilidad para todos** los jefes y RRHH ya sea en papel o con por medio de la utilización de un software.
- Cada individuo debe **conocer su ubicación** en el mapa.
- Se debe hacer un **seguimiento y actualización permanente** del mapa de talento en función de los desplazamientos y el seguimiento de los planes de mejora. Todas las personas de la organización, especialmente los jefes, pero también por cada persona será responsable de verificar su posición y estar al tanto de las áreas en las cuales se considera deberá desarrollarse.
- El Mapa **involucra** y empodera a todos y los coloca en un papel **proactivo** en el que las promociones dejan de ser una decisión unilateral del empleador y no hay lugar para victimizarse.
- Si no lo puedes medir no lo podrás gestionar. Lo que no está en el mapa no será considerado... El mapa contempla sólo aspectos **cuantificables y medibles**.
- Totalmente alineado con el primer principio de la calidad y del desarrollo del talento: **mejora continua**.

6.5 Herramientas para la Construcción de los Mapas de Talent

Según lo expuesto por Fundación Factor Huma (2012), los mapas de talento obligan a una aproximación global a que integre diferentes herramientas de recursos humanos según la fase en que se encuentren las personas. Por lo tanto, no pueden ofrecerse recetas válidas para todas las organizaciones. Se impone una adaptación a la situación concreta. Algunas de estas herramientas (estudiadas en previas lecciones / unidades de esta asignatura) son:

- Evaluación de competencias y de talento:
 - ✓ **Assessment center / competencial:** técnica de selección que permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones individuales o de grupo, simuladas o reales. El objetivo es conocer los potenciales, valores y comportamientos de los candidatos.

- ✓ **Evaluación del desempeño y Feedback 360°:** herramienta de desarrollo de los recursos humanos basada en la evaluación de las personas por parte de múltiples fuentes, es decir, por todas las personas que tienen una relación laboral (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etc.).
 - ✓ **Gestión por competencias:** modelo de gestión integral de los Recursos Humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo.
- Desarrollo de los empleados:
 - ✓ **Planes de carrera:** ya hemos visto cómo tienen que ir alineados con los planes de sucesión
 - ✓ **Planes de formación:** proceso mediante el cual las personas de una organización adquieren habilidades y ajustan sus actitudes y capacidades a los cambios que se producen en su entorno operativo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos
 - ✓ **Equipos de alto rendimiento:** grupo de personas con unos roles específicos que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común para cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes
 - ✓ **Training in the job:** programa interno de formación que se desarrolla en el propio puesto de trabajo
 - ✓ **Coaching:** es un proceso formativo que persigue optimizar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo mediante la figura de un superior (coach) que acompaña y orienta
 - ✓ **Mentoring:** proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo de una persona de elevado potencial en una relación de mutua confianza

6.6 Planes de Sucesión

Para terminar esta lección / unidad vamos a contemplar una parte de los mapas de talento: los **planes de sucesión**.

Según lo expuesto por Arevalo (2015), los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una **continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una**

organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento.

No se tienen que confundir los planes de sucesión con los tradicionales **planes de desarrollo de carrera**. Los planes de carrera suelen ser rígidos y lineales, valoran sobre todo los años de permanencia y la formación académica. Los planes de sucesión son un proceso **dinámico**, basado en un **mapa de talento** y se centran en el **potencial**, asumiendo que por su talento hay personas que pueden ir atravesando etapas. En un modelo óptimo, el plan de carrera estará integrado y alineado con el plan de sucesión.

Las ventajas de disponer de un plan de sucesión son:

- Garantizar la **continuidad** ordenada en las funciones críticas.
- Transmitir un sentimiento de pertenencia.
- Poner en valor el **talento** y su **retención**.
- Obligar a definir un **perfil de talento** alineado con la estrategia.
- Facilitar una cultura de la **transparencia** y la comunicación.

7. Referencias

- Arango, A. (31 de agosto de 2015). Obtenido de <http://arango15-psicologiaorganizacional.blogspot.com/2015/08/asignacion-para-el-lunes-31-de-agosto.html>
- Arevalo, Á. (31 de marzo de 2015). Obtenido de <http://retailarevalo.blogspot.com/2015/03/>
- Blass, E. (2007). *Talent Management. Maximising Talent for Business Performance*. London and Hertfordshire: Chartered Management Institute and Ashridge Consulting.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & sons.
- Chandler, A. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history if the industrial Enterprise*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPENO.pdf?seque>
- COCIEPSI. (Diciembre de 2009). *¿Qué es y para qué sirve un Assessment Center?* Obtenido de <https://www.psicologiaorganizacional.net/psicologia-organizacional/que-es-y-para-que-sirve-un-assessment-center>
- Consultoría RH y DO. (2017). Obtenido de Consultado el 1 de septiembre de 2017 en <http://www.consultoriaccs.com/Assessment-Center>
- Corradi, L., & Moreno, C. (Consultado el 7 de septiembre de 2017). Obtenido de http://www.forocapitalhumano.com.uy/wp-content/uploads/2015/04/Lucia_Corradi_Carlos_Moreno.pdf
- Corral, F. (2007). Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48241/componente48239.pdf
- De la Cruz, I. (1 de Noviembre de 2014). *Apoyo Administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Secretaría General Técnica.
- De la Cruz, I. (2017). Obtenido de <http://docplayer.es/4305860-Gestion-de-recursos-humanos.html>

- Del Valle, V., & Gómez, J. (16 de septiembre de 2008). *Empresa. Recursos humanos (primera parte)*. Málaga: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-recursos-humanos-organigrama/organizacion-trabajo-evolucion-historica>
- Destino Negocio. (2016). Obtenido de <https://destinonegocio.com/co/gestion-co/conoce-la-diferencia-entre-formacion-y-desarrollo/>
- Dolan, S., Jackson, S., Valle, R., & Schuler, R. (2003). *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS: Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw Hill.
- English, J. (2017). *La Tercera*. Obtenido de La Tercera: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/business-partner-la-nueva-figura-que-lleva-la-gestion-de-personas-en-las-empresas/>
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Logroño: Tutor Formación.
- Fundación Factor Huma. (marzo de 2012). www.factorhuma.org. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9336/mapa_de_talent_cast.pdf
- Gianini, N. (30 de octubre de 2012). Obtenido de <http://bibliotecaamanecer.blogspot.com/>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (Tercera edición)*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hax, A. &. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Human Smart. (2016). *Human Smart*. Obtenido de <http://humansmart.com.mx/las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion-integral-del-desempeno>
- IEBS. (4 de septiembre de 2013). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-assessment-centers-rrhh-2-0/>
- ISDI Education. (2015). Obtenido de <https://www.isdi.education/sites/default/files/barometro-talento-2015.pdf>

- ISOTOOLS. (14 de agosto de 2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/08/14/aplicaciones-del-balanced-scorecard-para-el-director-de-rrhh/>
- Jerico, P. (2001). *Gestión del Talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.
- LAN. (2018). Obtenido de http://www.lan.com/sitio_personas/minisitios/trabajar_en_lantam/chile/visión_misión.html
- Landeta, J. (2007). Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/15555412/APUNTES-DERH/>
- Linkedin. (2013). *Linkedin Business Solutions*. Obtenido de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Manpower Group. (25 de octubre de 2016). <http://www.manpowergroup.es>. Obtenido de <http://www.manpowergroup.es/desajuste-talento-sigue-creciendo-espana-por-tercer-ano-consecutivo>
- McGregor, D. (2006). *El lado Humano de las Empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Monsalve, J. E. (2013). *Jóvenes, talento y perfil emprendedor*. Madrid: Instituto de la Juventud. Obtenido de <http://ibdigital.uib.cat/greenstone/tmp/F1874.html>
- Montaña, J. (2016). Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/10990/PFCuni.pdf?sequence=1>
- Myers, D. (2005). *Psicología*. Madrid: Editorial Médica. Panamericana.
- Ohmae, K. (1990). *The Mind of Strategist: The art of Japanese Business*. New York: McGraw Hill.
- Ospina, H. (Marzo de 2010). Obtenido de <http://docplayer.es/24245523-El-bsc-de-recursos-humanos-midiendo-la-contribucion-de-la-gente-al-desempeno-de-la-empresa.html>
- Parra, M. (2002). La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. *RRHH Magazine*.

- Peña, L. (14 de enero de 2015). Obtenido de <http://luispsz.blogspot.com/2015/01/la-importancia-del-assessment-center.html>
- Pérez, L. (7 de marzo de 2017). *Linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-el-assessment-center-luis-e-p%C3%A9rez>
- Périsse, M. (noviembre de 2001). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta0102/rrhh.htm>
- Porras, J. (24 de junio de 2014). Obtenido de https://es.slideshare.net/Alpert_23/ach-unidad-2-24jun14
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda Edición Reformada*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- QUORA. (2018). Obtenido de <https://www.quora.com/What-are-the-core-values-of-Accenture>
- Ruiz, E. &. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Success Factors. (2012). Obtenido de https://www.successfactors.com/content/dam/successfactors/en_us/resources/white-papers/bp-workforce-planners.pdf
- TICS y Formación. (14 de abril de 2016). Obtenido de <https://ticsyformacion.com/2016/04/14/cuantas-cosas-suceden-en-internet-en-60-segundos-infografia-infographic/>
- Towers Watson y Willis. (26 de febrero de 2016). Obtenido de <https://www.towerswatson.com/es-ES/Insights/IC-Types/Reprints/2016/Traduciendo-los-datos-de-planificacion-de-plantillas-en-conclusiones-para-la-accion?webSyncID=9c463026-1d9a-bed1-9026-d7126880c945&sessionGUID=d4da9644-c55b-122c-76b7-862c06a1113e>
- Trujillo, M. (2014). Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPENO.pdf?seque>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Wikipedia. (2018). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

Zuñiga, A. (2006). *Evaluación integrak de productividad*. Obtenido de Consultado en septiembre 7 de 2006 en www.dequate.com

8. Lista de Figuras

Figura 1 Vertientes Gestión del Talento Humano	7
Figura 2 Directivos mundiales que no encuentran el talento que necesitan (2015) ...	8
Figura 3 Directivos por país que no encuentran el talento que necesitan (2015)	9
Figura 4 Impacto en la organización.....	10
Figura 5 Componentes del talento.....	11
Figura 6 Esquema del talento	12
Figura 7 Esquema del talento	13
Figura 8 Clasificación de Iniciativas.....	14
Figura 9 Estratos que superponen el desarrollo de talento.....	15
Figura 10 Identificación de las estimaciones	26
Figura 11 Ejemplo Evaluación de desempeño	28
Figura 12 Evaluación de Característica	29
Figura 13 Esquema tipos de evaluación	31
Figura 14 Esquema Evaluación 360 grados.	37
Figura 15 Ejemplo Evaluación 360 grados.....	39
Figura 16 Ejemplo Evaluación 36 grados.....	40
Figura 17 Ejemplo Evaluación 36 grados.....	41
Figura 18 Fases desarrollo del Assessment Center	46
Figura 19 Ejemplo Resultados assessment center	50
Figura 20 Elementos de la Gestión del Conocimiento.	53
Figura 21 Sinergia del conocimiento.....	54
Figura 22 Activos tangibles e intangibles.....	54

Figura 23 Beneficios Gestión Efectiva del Conocimiento.	57
Figura 24 Modelo Gestión del Conocimiento Consultora Accenture.....	58
Figura 25 Nivel de desempeño vs rendimiento	62
Figura 26 Ejemplo Matriz de Desempeño sector Servicios.....	62
Figura 27 Ejemplo Matriz de Desempeño sector bancario	63
Figura 28 Gráfica de talent gap.....	63
Figura 29 Gráfica Talent Gap.....	64
Figura 30 Ejemplo Talent Gap	64
Figura 31 Mapa de Competencias.....	66

9. Lista de Tablas

Tabla 1 Definición Gestión del Talento	7
Tabla 2 Definición Talent Center	43
Tabla 3 Niveles de Rendimiento	56

