



Universidad  
**Tecmilenio**®





**Aprendizaje y desarrollo**

**Tema 7.  
Evaluación del talento**





Las **personas** que forman la **organización son el mejor activo**, es por ello que en los últimos años las **empresas se han esforzado por incrementar su desarrollo**.

Las **competencias individuales y los conocimientos** de cada colaborador son una variable interna que es difícil de imitar por los competidores, de tal forma que la individualidad es el rasgo que hace exitosas a las empresas o la llevan al fracaso. De ahí que su **compromiso y colaboración** es la parte en la que se fundamenta la cultura y las creencias de las organizaciones.

El **líder** juega un rol muy importante, encausando a sus colaboradores a ofrecer lo mejor de sí mismos, estableciendo objetivos claros y, sobre todo,

- ● retroalimentando el desempeño de cada uno como parte del estilo de
- ● gestión.
- ●



En las organizaciones de cualquier naturaleza, la **productividad** depende sobre todo de su **capital humano**, de su capacidad para realizar las múltiples actividades requeridas para alcanzar los objetivos y de su motivación al logro.

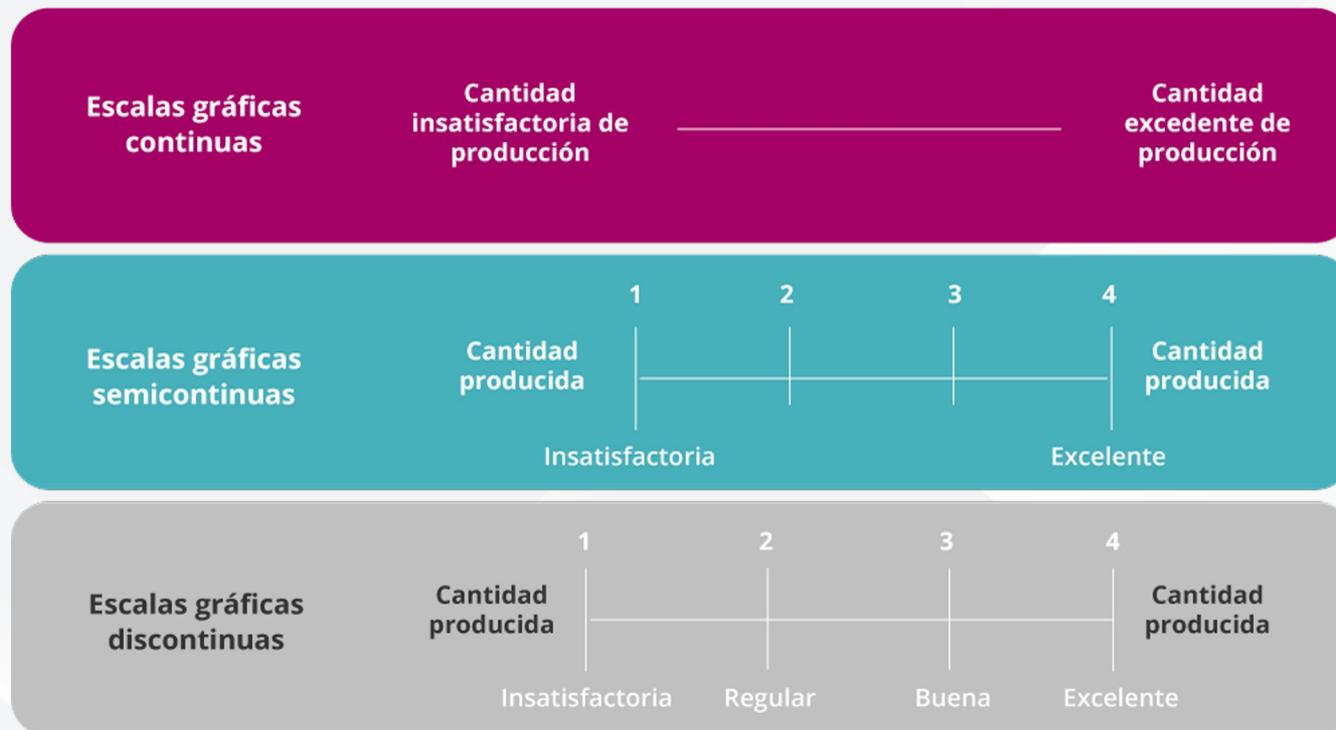
Al respecto, **el desempeño es una de las funciones más complejas de la gerencia**, pues no se limita solo a obtener rendimiento, sino que priva también la satisfacción de expectativas personales, profesionales y de la organización (García, 2018).



Evaluar el desempeño involucra tener claridad de los objetivos del negocio, así como las responsabilidades de cada puesto, ya que esto determina los elementos de la evaluación. Existen diferentes métodos para diseñar el instrumento de evaluación, pero los más utilizados son los siguientes:

- Escalas gráficas continuas
- Escalas gráficas semicontinuas
- Escalas gráficas discontinuas

Figura 1. Ejemplo de escalas gráficas de desempeño.



Fuente: Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.



Explicación

## Método de elección forzosa

Figura 2. Ejemplo de método de elección forzosa.

Evaluación del desempeño					
Nombre del trabajo: _____			Fecha: ____ / ____ / ____		
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido.	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario.	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo.
<b>Cooperación</b> Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas.	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/> Es retricente a colaborar.



Explicación

## Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Figura 3. Ejemplo de método mediante investigación de campo.

Factores de evaluación	Núm. de veces encontrado
<b>Grupo I. Desempeño objetivo</b>	
Cantidad de trabajo .....	44
Característica de trabajo .....	31
<b>Grupo II. Conocimiento y desempeño del puesto:</b>	
Conocimiento del puesto.....	25
Frecuencia .....	14
Puntualidad .....	12
Hábitos de seguridad .....	7
Buena administración interna .....	3
<b>Grupo III. Características del individuo:</b>	
Espíritu de cooperación.....	37
Digno de confianza .....	36
Iniciativa .....	35
Inteligencia .....	27
Exactitud .....	17
Diligencia .....	14
Adaptabilidad .....	14
Actitud .....	14
Personalidad .....	13
Juicio .....	13
Aplicación .....	12
Liderazgo .....	10

Fuente: Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.



Explicación

## Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Figura 4. Ejemplo de método mediante incidentes críticos.

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

<p>Elemento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Trabajó con lentitud</li> <li>B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo</li> <li>C. No inició su tarea con celeridad</li> </ul>	<p>Elemento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Trabajó con velocidad</li> <li>B. Economizó tiempo al realizar el trabajo</li> <li>C. Inició de inmediato su nueva tarea</li> </ul>
--	--





**Retroalimentar** es un proceso que está asociado con el desarrollo de las personas y que tiene como finalidad el reconocer las fortalezas y recursos del colaborador, los cuales sirven para generar un plan de mejora de su desempeño, generando así un desarrollo constante. Es un **proceso objetivo** en el cual se deben tomar en cuenta las **métricas y conductas observables** específicas del colaborador para evaluar y retroalimentar su desempeño.



Explicación

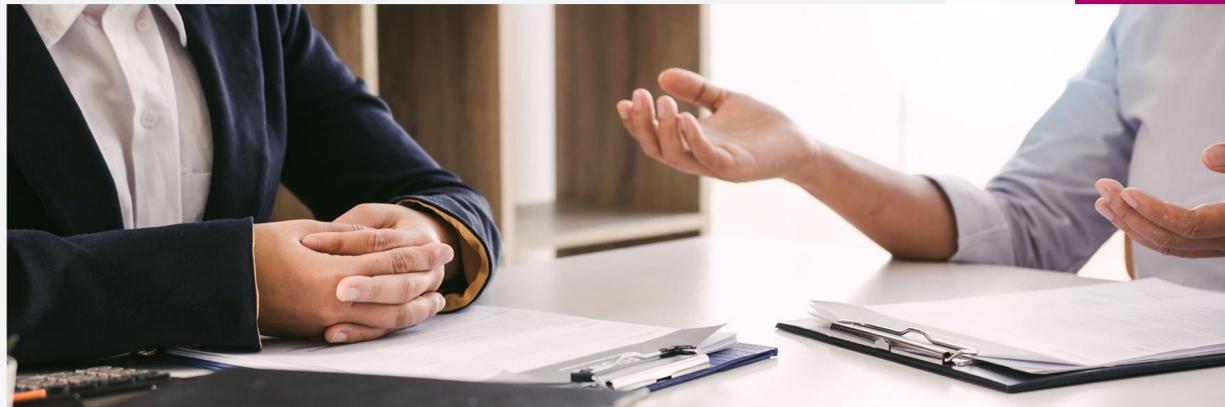
De acuerdo con González y Vázquez (2021), la **retroalimentación** enriquecida con **datos y alineada** con los factores críticos del éxito (FCE) promueve simultáneamente la conciencia situacional y la autoconciencia. Una mejor retroalimentación se traduce en mejores resultados.





Surge entonces un nuevo modelo llamado “**WRAP**”, donde el líder indaga las situaciones que han sucedido y se enfoca en llevar al retroalimentado a resolver el problema o área de oportunidad de forma conjunta, así como exaltar las fortalezas y lo que se está haciendo bien en la organización, el equipo y las cualidades de las personas.

- *What*
- *Reason*
- *Affect*
- *Proposal*
- *Suggestion*





## La evaluación

**Objetivo:** Aplicar de manera sencilla un tipo de evaluación del desempeño.

### Instrucciones:

1. Eres el gerente de RR. HH. y estás por aplicar la evaluación del desempeño del equipo a tu cargo.
2. Elige un tipo de evaluación del desempeño, explica cómo lo aplicarías al puesto de recepción y justifica la razón de tu elección del modelo de evaluación.





Lo que no se mide no se puede cambiar. La evaluación del desempeño permite tener datos objetivos y claros sobre el comportamiento y desempeño de los colaboradores, además de que sirve de guía para el colaborador. Es de vital importancia que puedas desarrollar un instrumento acorde a las necesidades, que permita insertarse como parte del sistema, y ahora con las nuevas tecnologías hasta puede ser en tiempo real.

La forma de gestionar de los líderes en la actualidad se basa en la retroalimentación, la cual fomenta el crecimiento y desarrollo constante, permite aprender de los errores y generar un ambiente de confianza entre el jefe y el subordinado. No es fácil tener una cultura de la retroalimentación, como herramienta de gestión y desarrollo, se deben ir creando las creencias y los espacios para incluirla como parte de la base organizativa. Los líderes necesitan desaprender y reaprender, una y otra vez, nuevas formas de hacer su trabajo y retroalimentación para desarrollar competencias nuevas.



Cierre

Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

García, N. (2018). *Evaluación del desempeño del talento humano basado en competencias*. España: Editorial Académica Española.

González, R., y Vázquez, A. (2021). *Los retos en evaluación del desempeño en la nueva realidad*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-los-retos-en-evaluacion-del-desempeno-en-la-nueva-realidad/>





## Aprendizaje y desarrollo

### Tema 8. Plan de vida y carrera





Cada uno de los colaboradores de la organización debe tener **claridad de sus objetivos personales y profesionales**, pues esto permite **potenciar el talento** de cada uno, generar claridad de rumbo y, sobre todo, facilitar el aprendizaje significativo y el autodesarrollo.

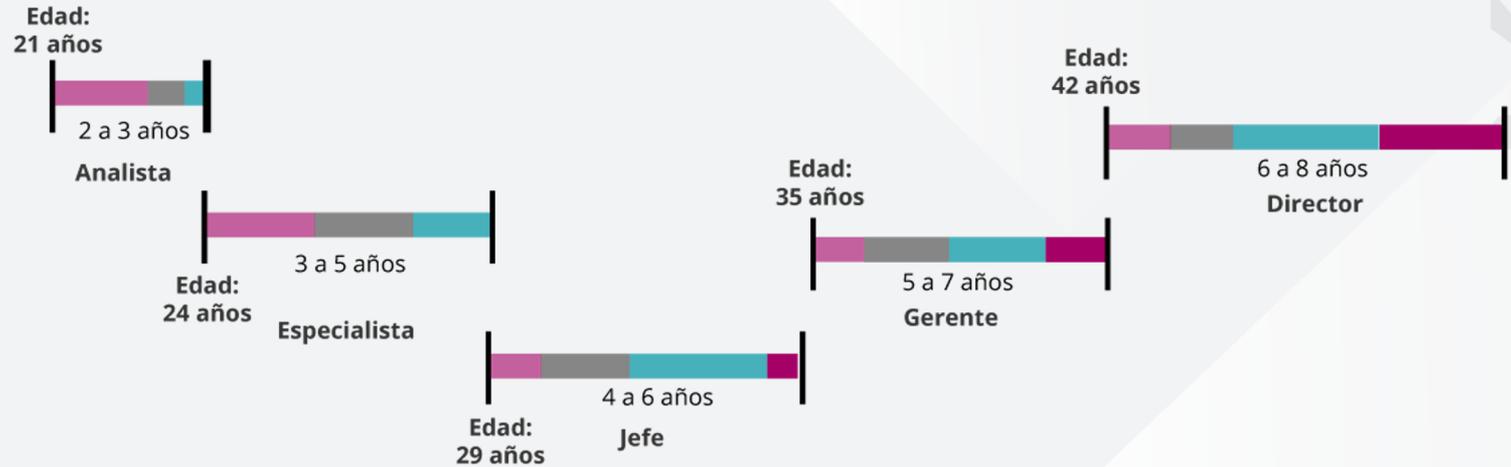
Tener un **plan de desarrollo** es trazar el camino para lograr los objetivos profesionales, identificar qué tipo de experiencias y aprendizajes debe tener la persona para aprovechar su potencial y **crecer en la organización**.



Los **planes de vida y carrera** normalmente se realizan para el personal clave que aporta valor a la organización. El **desarrollo de competencias** consiste en incrementar tanto los **conocimientos como las habilidades** y las **actitudes** que son importantes para lograr un mejor desempeño y mantenerse apegado a la filosofía, cultura y creencias de la organización.



Figura 1. Esquema de las etapas de madurez del puesto.



-  Aprende función
-  Domina y modufica metodologías
-  Aporta valor agregado a la función y/o proceso
-  Aporta valor agregado a la empresa





Existen diferentes maneras de diseñar el plan individual de desarrollo, pero las más utilizadas son las siguientes:

- Situación actual
- Objetivos
- Priorizar
- Metas
- Plan de acción
- Control
- Incentivos



El **modelo 70-20-10** para el aprendizaje y el desarrollo personal es una fórmula que se usa comúnmente en los equipos de gestión del talento para **aprovechar la capacidad de aprendizaje y dotes de liderazgo** de los colaboradores. Esta teoría sostiene que los individuos obtienen el **70% de su conocimiento de las experiencias** relacionadas con el trabajo, **el 20% de las interacciones** con los demás y **el 10% de los eventos educativos** formales.

Según Quer (2019), el modelo 70-20-10 fue creado en la década de los ochenta, debido a la investigación de las experiencias de desarrollo clave de los gerentes con éxito.





Para implementar este modelo de aprendizaje en la organización, es necesario que existan **cinco roles profesionales** diferentes dentro de la organización:

1. El arquitecto
2. El transformador
3. El detective
4. El constructor
5. El controlador



Los **líderes** tienen como principal labor el **desarrollo de sus equipos** y brindarles las **herramientas** necesarias para lograr las **metas y objetivos del área**, por lo que deben tener desarrolladas las competencias de gestión más que las técnicas. Su forma de operar es hacerse cargo de sus equipos y su desempeño y requieren identificar y potenciar el talento del factor humano.

El papel del líder consiste en **construir una visión compartida, delegar autoridad (*empowerment*)** a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa (Chiavenato, 2018).





## El comercial

**Objetivo:** Grabar un comercial de un minuto y medio de duración.

### Instrucciones:

1. Revisa atentamente los conceptos estudiados en el tema.
2. Elabora un guion con los conceptos, ideas y ejemplos que te ayuden a resaltar los beneficios del plan de vida y carrera en tu comercial.
3. Graba tu comercial (puede ser audio o video) utilizando la grabadora de tu celular o computadora.
4. Asegúrate de que tu comercial tenga una duración máxima de un minuto y medio.





Los **planes de vida y carrera** brindan al colaborador una **guía** de hacia dónde generar su desarrollo profesional, dándole **mayor certidumbre** de las acciones que se deben hacer para seguir creciendo. Por tal motivo, es de suma importancia que estén basados en sus competencias, su desempeño actual y hacia dónde quiere dirigirse en el futuro.

De estos planes surge **el plan de desarrollo individual**, que es único para cada colaborador y nace del análisis de sus **fortalezas y oportunidades**. El tener definido el plan individual de desarrollo incrementa el enfoque y motivación de los colaboradores, así como el acercamiento del jefe para apoyarlo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los **jefes**, como parte de su labor, **requieren ser una guía** para que cada colaborador diseñe su plan de desarrollo, orientándolo y compartiéndole su perspectiva de cómo lo observa, qué fortalezas y oportunidades ha identificado y exponiéndole las alternativas que tiene dentro de la organización para complementar su plan.



Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Quer, A. (2019). *El modelo de aprendizaje 70-20-10 y cómo mejorarlo con tecnología*. Recuperado de <https://growlia.com/el-modelo-de-aprendizaje-70-20-10-y-como-mejorarlo-con-tecnologia/>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

