Imagen y prestigio de la organización: estudio de Cable y Turban

Un puesto de trabajo es más atractivo si lo ofrece una empresa con prestigio, pues éste actúa como imagen de marca añadiendo valor a otras características como el sueldo o el tipo de trabajo a realizar. Imagen de marca = efecto sobre la venta de un producto que sería atribuible al nombre de la organización y no a otras características como su calidad o precio.

CABLE y TURBAN: Plantean 3 razones por las que el concepto de imagen de marca sería aplicable al estudio del reclutamiento:

1) porque ofrece info a los candidatos sobre las características de la organización. Estos intentaran pertenecer a organizaciones cuya imagen mejore su autoestima personal
2) porque los candidatos están dispuestos a aceptar salarios más bajos por pertenecer a empresas con elevado prestigio
3) porque el prestigio puede influir en las campañas de reclutamiento

Formas de estructurar una entrevista relacionadas con la mejora de la fiabilidad

CAMPION, PALMER Y CAMPION (1997) en su artículo sobre la forma de estructurar la entrevista de selección, señalan que tras 80 años de investigación el resultado más contundente es que estructurando la entrevista se mejora su fiabilidad y validez. A partir de la revisión de la literatura identifican 15 formas de estructura que clasifican en dos grupos según mejoren el contenido o el proceso de entrevista, aunque reconocen que algunas podrían estar en ambas categorías.

Su propuesta plantea la estructuración de la entrevista en sentido amplio, como cualquier intervención cuyo objetivo es mejorar sus propiedades psicométricas, bien incrementando su estandarización, ayudando al entrevistador sobre qué preguntar o cómo evaluar las respuestas de los entrevistados.

Además analizan la influencia de estas 15 formas de estructura sobre la fiabilidad y validez de la entrevista y sobre las reacciones que generan. Este análisis se basa en investigación previa o en cualquier teoría que permita apoyar su propuesta.

Fiabilidad test-retests; Fiabilidad inter-jueces; Consistencia del candidato; Interacción entrevistador-candidato; Consistencia interna; y Consistencia inter-evaluador

Formas de estructurar una entrevista relacionadas con la mejora de la validez y con las reacciones de los usuarios

Primera parte igual que la anterior. Pero añadiendo:

Validez: Relación con el puesto; Reducción de las deficiencias; Reducción de la contaminación

Reacciones de los usuarios: Reducción de los sesgos; Reacciones de los candidatos y Reacciones de los entrevistadores.

Propuesta de Viswesvaran y Jones (2000) de modelos de rendimiento y, concretamente, la relativa al modelo de Campbell (1990)

Identificó 8 DIMENSIONES GENERALES DE RTO (se subdividen en subdimensiones), aplicables a cualquier puesto de trabajo, pero con pesos diferentes en función de sus características específicas.

Habilidades en tareas relacionadas con el puesto	Habilidades necesarias para realizar las tareas propias del puesto de trabajo y que son distintas de las habilidades requeridas en otros puestos o posiciones de la organización.
Habilidades en tareas no relacionadas con el puesto	Habilidades que no se recogen entre las propias del puesto de trabajo
Comunicación verbal y escrita	Habilidades para hacer exposiciones verbales y escritas a diferentes audiencias que pueden ser diferentes tanto en su nº como en sus características. No tiene en cuenta la calidad de lo que se dice o se presenta sino la capacidad de comunicación de los empleados.
Esfuerzo	Implica dedicar esfuerzo extra al trabajo ya sea en horario laboral o fuera de éste (ej. cuando se pide trabajar bajo condiciones adversas)
Mantenimiento de la disciplina	Habilidades que se caracterizan por el rechazo de las conductas contraproductivas y que permiten que los empleados puedan dedicar su tiempo y recursos al logro de sus objetivos
Contribución al rendimiento grupal y de los compañeros	Habilidades de apoyo a los compañeros. Enfatiza aquellas que facilitan el funcionamiento del grupo y que pueden representar un modelo para el resto de miembros, reforzando la participación de los otros y contribuyendo a las metas organizacionales.
Supervisión / Liderazgo	Habilidades dirigidas a controlar el rendimiento de los subordinados a través de la influencia y la interacción interpersonal. Supervisor establece las metas de sus subordinados, les enseña métodos de trabajo eficaces, modela aquellas conductas que resultan apropiadas y las compensa de forma adecuada
Dirección	Habilidades diferentes de la supervisión directa →establecer las metas de los departamentos o de la empresa en su conjunto, organizar a los empleados y a sus recursos, vigilar el progreso y la consecución de los objetivos y contribuir a resolver las crisis que puedan surgir

Propuesta de Viswesvaran y Jones (2000) de modelos de rendimiento y, concretamente, la relativa a las conductas de ciudadanía y la propuesta de Organ (1988)

Propuesta de Viswesvaran y Jones (2000) de modelos de rendimiento y, concretamente, la relativa a las conductas contraproductivas y la propuesta de Gruys y Shackett (2003)

Conductas contraproductivas: Aquellas que pueden repercutir negativamente en la organización. Son las Cs de los empleados de **carácter intencional** que atentan contra los intereses legítimos de la organización de la que forman parte

GRUYS Y SACKETT (2003) → identifican 11 TIPOS de Cs contraproductivas:

Robos y sustracciones	Destrucción de la propiedad	Uso indebido de la información	Pérdida de tiempo y recursos
Cs inseguras	Problemas de asistencia	Realizar un trabajo sin calidad	Abuso de alcohol
Consumo de drogas	Cs verbales inadecuadas	Cs físicas inadecuadas	

Analizan a través de escalamiento multidimensional si son independientes unas de otras o se dan de manera conjunta → obtienen 2 dimensiones bipolares:

1. Una con Cs relevantes para la realización de las tareas
2. Otra con Cs relevantes desde el punto de vista organizacional-interpersonal

Conclusión: fuerte relación de las Cs contraproductivas entre si → cuando una persona realiza una, es más probable que realice otras (correlaciones oscilan entre .17 y .71; correlación media de .46)

Problema: dificultad de detectarlas. Se han utilizado 3 tipos de registros para su evaluación: autoinformes, evaluación por parte de terceros y evaluación directa de su ocurrencia, pero todos tienen problemas que solucionar (deseabilidad social, efecto halo, etc)

Explique los resultados del meta-análisis de Hunter y Hunter (1984)

La investigación sobre la inteligencia como predictor del rendimiento en el mundo del trabajo ha generado en los últimos años resultados interesantes y que ponen en cuestión algunas ideas tradicionales.

El meta-análisis realizado por Hunter y Hunter (1984) da un valor promedio al peso de la inteligencia en la predicción del rendimiento de 0.54 (con una muestra de 32124 personas), frente a otros predictores como los resultados académicos o el nivel educativo que no pasan de 0.10. Esta es la razón por la que se ha utilizado tradicionalmente en selección y evaluación de personal. Sin embargo, el problema que se plantea en la actualidad es que las medidas de inteligencia (de habilidades verbales, de razonamiento abstracto y figurativo, de vocabulario y memoria) son insuficientes para evaluar las competencias necesarias para el rendimiento en las tareas que demandan las organizaciones a sus empleados

Explique los resultados del meta-análisis de Schmidt y Hunter (1999)

Estos autores revisan los últimos 85 años de investigación sobre la validez de las pruebas de selección y consideran los datos de 19 estudios tomando como criterio el rendimiento en el puesto de trabajo y los resultados en formación. Según sus resultados, las pruebas con mayor validez son los tests de habilidades cognitivas, las muestras de trabajo y las entrevistas estructuradas. Los centros de evaluación, las pruebas de personalidad, sobre todo el factor conciencia y los tests de integridad también serían predictores útiles en selección, sin embargo, y en contra de lo que se piensa en muchas ocasiones, los años de experiencia laboral o formación, no garantizan el éxito en un puesto de trabajo según estos resultados. Por último, la grafología, una prueba muy utilizada en países como Francia, no muestra ninguna validez por lo que su uso en selección no estaría justificado bajo ningún concepto.

Definición de reclutamiento; ventajas e inconvenientes de reclutamiento interno y externo; medios de reclutamiento

El reclutamiento consiste en la captación de candidatos validos a través de aquellos medios que la organización considere adecuados (por ej, poner anuncios, acudir a agencias de colocación, preguntar entre los conocidos…). **BARBER (1998)** lo define como un proceso cuyo objetivo es buscar e identificar aquellos candidatos valiosos para la organización y retenerlos el tiempo necesario.

	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	
	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Definición	Las empresas pueden realizar un **reclutamiento interno,** buscando entre sus propios empleados, La forma de reclutar en la propia organización es informar a los empleados de las vacantes que se van a producir, pueden utilizarse diferentes medios, folletos, circulares o una web interna.	En caso de que esto no sea posible o conveniente, saliendo de la organización para hacer un **reclutamiento externo.**
Ventajas	Los empleados ya conocen la organización, lo que facilita su integración La organización también conoce al empleado, con lo que se corren menos riesgos Los costes son menores | Es más rápido Mejora la motivación y el clima organizacional pues los empleados perciben las posibilidades de promoción	Los nuevos empleados pueden traer a la organización competencias que no tienen, lo que puede mejorar su ventaja competitiva o su situación en el mercado Se reducen los gastos en formación Se pone de manifiesto que la organización está abierta a introducir cambios y mejoras (por ej, la adopción de medidas de discriminación positiva). Además, en ocasiones es la única posibilidad si no se dispone de candidatos internos adecuados.

Inconvenientes	Popularmente se alude al **principio de Peter** indicando que, en ocasiones, la promoción automática de un buen profesional sólo sirve para llevarlo hasta su "nivel máximo de competencia", si previamente no se valora su capacidad para asumir las tareas del nuevo puesto.	Se centran fundamentalmente en lo que algunos autores han calificado el **"peligro de contratar estrellas"** que se da cuando se acude a la competencia para "robar" los directivos de elevado prestigio.

Definición de Goleman de Inteligencia Emocional

Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y nosotros mismos

Cinco habilidades emocionales y sociales básicas que comprenden el concepto de IE

Goleman construye su propia teoría de la inteligencia que gira en torno a cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

1) Conciencia de uno mismo. Capacidad de saber lo que se está sintiendo en un determinado momento y de utilizar las preferencias personales para guiar la toma de decisiones que se basará en la evaluación realista de las capacidades y en una sensación de auto-confianza.

2) Autorregulación. Manejar las emociones para que faciliten la tarea que se está llevando a cabo y no interfieran con ella, ser conscientes de demorar la gratificación en la búsqueda de objetivos, ser capaces de recuperarse del estrés emocional.

3) Motivación. Utilizar las preferencias más profundas para encaminarse hacia los objetivos personales, de forma que ayuden a tomar iniciativas, ser eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y frustraciones que se presenten.

4) Empatía. Darse cuenta de lo que están sintiendo los demás, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con diversas personas.

5) Habilidades sociales. Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando las situaciones de forma adecuada, interactuar fluidamente, utilizar las habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas, cooperar y trabajar en equipo.

En qué consiste la entrevista de descripción de conducta

Este tipo de entrevista fue desarrollado por Janz (1980, 1989). Se basa en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias. Es decir, se trata de conocer el comportamiento del candidato en situaciones pasadas que se relacione o sea lo más parecido posible a las conductas que el candidato deberá realizar en el puesto. Este principio se llama también principio de consistencia interna, pero Janz et al. (1986) añaden dos corolarios ya que este principio no

es perfecto, puesto que la gente cambia y se desarrolla. El primer corolario dice que cuanto más reciente es la conducta pasada, mayor es su poder predictivo. El segundo afirma que cuanto mayor es el tiempo de existencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.

En qué consiste la entrevista conductual estructurada

Este tipo de entrevista fue desarrollado inicialmente por Motowidlo y colaboradores (1990) y posteriormente por Salgado y Moscoso (1996, 1998). Es una entrevista en la que varias dimensiones del puesto (normalmente entre cinco y ocho) son valoradas utilizando la conducta pasada de los candidatos como indicador de su aptitud para el puesto. Las preguntas que se utilizan son de descripción de conducta, pero a diferencia de la entrevista desarrollada por Janz (1982; 1989), en la ECE las respuestas de los candidatos son evaluadas utilizando escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS). Se recogen incidentes críticos para identificar las dimensiones relevantes del puesto, crear las preguntas de la entrevista y desarrollar las EVAS. En algunos casos en la entrevista conductual estructurada se utiliza un panel de entrevistadores.

Ventajas de las entrevistas conductuales estructuradas

1) Las entrevistas conductuales estructuradas poseen una validez predictiva elevada, similar a la de los mejores instrumentos de selección.

(2) Al utilizar un sistema de valoración objetivo es mucho más imparcial y se pueden evitar muchos de los sesgos propios de la entrevista convencional.

(3) La ECE presenta una utilidad económica importante en términos de ganancia de productividad, es decir, coloca a personal más adecuado en los puestos, lo que reduce considerablemente el número de malas colocaciones y el coste que esto supone a medio o largo plazo.

Limitaciones de las entrevistas conductuales estructuradas

(1) Aunque es posible que con un entrenamiento adecuado cualquier profesional pueda realizarla, es necesaria una formación y experiencia previa tanto en su realización como en su valoración, lo que hace que se reduzca considerablemente el número de usuarios.

(2) Su generalidad a otras situaciones es mucho menor que los de los otros tipos de entrevistas debido a que la entrevista conductual estructurada está condicionada a un puesto o familias de puestos concretos.

(3) Los costes de producción de una ECE son tan elevados como los de los instrumentos de selección más costosos (p.e. assessment centers), ya que requiere la realización de análisis de puestos sistemáticos, precisa de un número elevado de expertos en el puesto y obliga a importante análisis psicométricos previos a su validación y utilización.

Describa brevemente en qué consiste la entrevista situacional

Este tipo de entrevista fue desarrollado por Latham, Saari, Pursell y Campion (1980) y está basado en el principio de que las intenciones de una persona están relacionadas con su conducta, es decir, lo que una persona dice correlaciona altamente con lo que esa persona hace, por lo tanto el futuro rendimiento del solicitante puede predecirse si se conocen sus metas e intenciones. Esta premisa surge de la teoría de la fijación de metas propuesta por Locke (1968).

Describir brevemente en qué consiste la entrevista Multimodal

Schüler (1989) desarrolla este tipo de entrevista para intentar dar respuesta a dos preguntas: (a) ¿qué es lo que mide la entrevista de empleo?, y (b) ¿se puede mejorar la validez predictiva de la entrevista de selección de personal? Presenta los siguientes pasos:

1. Introducción para crear ambiente adecuado
2. Autopresentación: el candidato habla de sí mismo, de sus logros, expectativas durante 5 min (aprox).
3. Elección de la ocupación e intereses específicos: debe responder a varias preguntas estandarizadas.
4. Conversación libre: puede hablar de cuestiones que no están recogidas en el modelo de entrevista
5. Preguntas autobiográficas.
6. Una visión previa realista del puesto.
7. Preguntas situacionales
8. Pregunas del solicitante
9. Valoración

Defina justicia procedimental y justicia distributiva

La *justicia distributiva* tiene que ver con la percepción de un reparto adecuado de los resultados o consecuencias derivadas del proceso de selección. Por su parte, la *justicia procedimental* se refiere a si se ha obrado de forma equitativa en los procesos empleados para adoptar decisiones relacionadas con la selección o promoción del personal. Diversos estudios han demostrado que, tanto la justicia procedimental como la distributiva, predicen aspectos tan importantes como la satisfacción, la implicación y la intención de permanecer en la organización.

Resumir brevemente las cuatro líneas de investigación de investigación que promovieron la aparición del concepto de competencia (Shipman, 2000)

1) La investigación sobre el liderazgo y los centros de evaluación: Tanto la investigación sobre liderazgo como sobre los centros de evaluación se dirige fundamentalmente al estudio de las diferencias en personalidad y, posteriormente, al análisis de los puestos de supervisión y dirección, como base para el desarrollo de las pruebas a realizar en estos centros. En ambos casos, se enfatiza la importancia de los aspectos conductuales.
2) El estudio de las diferencias individuales desde la Psicología Educativa, centrado fundamentalmente en la inteligencia
3) El trabajo de Prahalad y Hamel (1990) sobre el núcleo de competencias (antecedente más claro) para referirse no tanto, a los atributos individuales, como a los componentes de la estrategia competitiva de la organización.
4) Los estudios sobre análisis de puestos. El análisis de puestos tiene como objetivo describir las tareas de los puestos de trabajo, independientemente de las personas que los llevan a cabo. Existen diferentes métodos para analizar puestos: revisar documentación existente en la empresa, realizar entrevistas a empleados y supervisores, observar a los empleados cuando realizan su trabajo, etc.

Cuáles son los métodos de formación fuera del aula

- Tutorías: atención personalizada del tutor para resolver dudas, aclarar ideas, animar y asistir al alumno.
    - Ventajas: mantienen la relación con una persona experta.
    - Inconvenientes: requieren un alto grado de preparación y motivación por parte del experto y del alumno, respectivamente.

- Enseñanza programada: suelen ser cursos a distancia que proporcionan lecturas o vídeos, con la posibilidad de recibir feedback por correo, teléfono o e-mail.
    - Ventajas: cada alumno puede seguir su propio ritmo de aprendizaje.
    - Inconvenientes: adaptar el material a cada alumno para que no pierda el interés.

- Formación en el puesto de trabajo: consiste en observar a un compañero experto, ensayando bajo su supervisión y recibiendo las instrucciones y explicaciones necesarias para ir asumiendo progresivamente la responsabilidad sobre las tareas aprendidas.
    - Ventajas: se centra en las necesidades concretas del empleado.
    - Inconvenientes: el estrés de sentirse observado y vigilado.

Cuáles son los métodos de formación con presencia en el aula

Los que requieren presencia en un aula suelen ser grupales y son las conferencias, las demostraciones, las dramatizaciones, la discusión grupal y los cuestionarios y casos prácticos.

- Conferencias: charlas para presentar temas o documentos técnicos, expuestos por un experto o un panel de expertos que ofrecen modelos teóricos que ayudan a comprender, de manera estructurada, lo que en ocasiones se conoce informalmente.
    - Ventajas: permiten presentar mucho contenido en poco tiempo.
    - Inconvenientes: es difícil mantener la atención de los oyentes.

- Demostraciones: Que pueden ser: 1) de productos o documentos reales para conocer sus características, su utilización o su comercialización y, 2) de tareas realizadas por expertos para que otros las aprendan, observando el modo de hacer, escuchando los por qué y para qué y ofreciendo la posibilidad de que los alumnos practiquen.
    - Ventajas: mantienen la atención de los alumnos.
    - Inconvenientes: pueden consumir demasiado tiempo.

- Dramatizaciones: los participantes representan diferentes papeles, tratando de actuar como si se tratara de situaciones reales. A veces consisten en una simulación colectiva (business game) en la que se toman decisiones sobre las diferentes situaciones que van apareciendo y se comprueba el impacto de esas decisiones.
    - Ventajas: permiten ensayar en situaciones libres de riesgo.
    - Inconvenientes: requieren formadores muy entrenados.

- Discusión grupal: se fomentan debates para que surjan nuevas ideas. Por ejemplo, el brainstorming (tormenta de ideas) es una técnica muy conocida de pensamiento creativo, también utilizada en formación.
    - Ventajas: permite opinar y escuchar.
    - Inconvenientes: puede suponer una pérdida de tiempo si los participantes no están motivados.

- Cuestionarios y casos prácticos: se trata de contestar por escrito, y luego comentar en grupos, las preguntas que se formulan. Ayudan a autoevaluarse en situaciones laborales.
    - Ventajas: involucran y activan la participación.
    - Inconvenientes: en ocasiones es difícil ver su conexión con la realidad de las organizaciones.

Cite las dimensiones de personalidad, según el Modelo Big Five

a. Neuroticismo: Preocupado, inseguro, conciente, temperamental. Incluye aspectos ligados al malestar psicológico, al afecto y a las emociones negativas como ansiedad, depresión, angustia y desconcierto.

b. Extraversión: Extraversión: Sociable, amante de la diversión, amistoso, hablador y afectuoso. Tiene gran importancia la sociabilidad. También se asocian a ella la asertividad, el nivel de actividad y el buen humor.

c. Apertura a la experiencia: Original, imaginativo, de amplios intereses y atrevido. Se identifica por sentimientos estéticos, aunque es difícil distinguirla de la inteligencia.

d. Conciencia: Responsable, prudente, controlado. La persona que posee esta dimensión en su polo positivo es alguien gobernado por sí mismo, respetuoso, cuidadoso y planificado.

e. Agradabilidad: En el polo negativo, llamado antagonismo, se incluye ser irritable, crítico, cínico, vengativo e insensible. Tiene una clara connotación moral o valorativa por lo que no está presente en otros modelos de personalidad

+ Según Quijano (1997), ¿cuáles son las condiciones necesarias para que una evaluación del desempeño cumpla sus objetivos?

1. Que se realice en un momento adecuado (p. ej. en ausencia de conflictos).
2. Una voluntad clara y decidida por parte de la dirección que se debe traducir en recursos económicos y apoyo a las acciones a adoptar.
3. Un clima y cultura organizacional favorable a la participación de los empleados.
4. Unas tareas claramente definidas.
5. Fines y objetivos claros y conocidos por todos los implicados.
6. Asegurar el rigor en la recogida de información.

Según Cardy y Dobbins (1994), ¿cuáles son las principales ventajas de establecer un sistema de evaluación del desempeño para los directivos?

- ✓ Operativizar aquellas dimensiones y aspectos del desempeño de los empleados que contribuyen a mejorar el funcionamiento de la organización.
- ✓ Identificar los criterios para la evaluación grupal y organizacional.
- ✓ Disponer de información que sirva para apoyar el feed-back que se da a los empleados.
- ✓ Tener documentación que se pueda presentar en caso de demandas contra la organización.

Según Cardy y Dobbins (1994), ¿cuáles son las principales ventajas de establecer un sistema de evaluación del desempeño para los empleados?

- ✓ Que éstos desean recibir información adecuada sobre su desempeño.
- ✓ Que para mejorar, es necesario saber cómo se está actuando.
- ✓ Que para fomentar la justicia organizacional, hay que evaluar las diferencias en el rendimiento de los empleados y, además, establecer un sistema por el queesas diferencias repercutan en las compensaciones que reciben.

Según Bracken (1996), ¿qué cinco factores deberían valorarse antes de iniciar un programa de 360º, ya que ellos va a depender su éxito o fracaso?

1. La confianza de los empleados en la organización.
2. La implicación de la Dirección con el proceso de evaluación.
3. La estabilidad de la organización, ya que un sistema tan complejo como este no será adecuado cuando se encuentre en un momento de cambios.
4. Que la organización genere un clima de apoyo para que el feed-back se perciba como un elemento que contribuye a la mejora y no como una amenaza.
5. Establecer objetivos a largo plazo ya que a corto puede que las mejoras no se perciban o que incluso no se den.

Señale las cinco fases que componen un proceso de evaluación del desempeño según Bracken, Timmerck y Church (2001).

1. Preparación. Decidir si la organización está preparada para la introducir un sistema de este tipo. Clarificar los procesos y los objetivos del sistema (p. ej. Administrativos o de desarrollo). Establecer un modelo conductual alineado con los objetivos organizacionales. Asegurarse de que existen los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
2. Diseño del sistema. Elaborar los instrumentos específicos. Decidir quién realizará la evaluación, cuánto durará y la formación de los evaluadores.
3. Recoger y analizar la información obtenida.
4. Dar feed-back a los diferentes implicados. Determinar cómo y cuándo se dará la información a los evaluados.
5. Evaluar el sistema, lo que permite determinar si cada una de las fases anteriores se ha realizado de forma adecuada y si se están obteniendo los resultados esperados.

Principales ventajas de una Evaluación 360º

1. Ofrece la oportunidad de mejorar.
2. Motiva a los que reciben puntuaciones positivas.
3. Los evaluados suelen manifestar su deseo de recibir más información.
4. Mejora la comunicación entre niveles jerárquicos y entre compañeros o colegas.
5. Los empleados consideran que tienen algo que decir y aportar a su organización.
6. Permite la evolución de la cultura organizacional hacia una mayor participación, mejora la perspectiva del grupo y la vinculación entre el desempeño individual y los objetivos organizacionales.

¿Qué 5 factores deberían valorarse antes de iniciar una Evaluación de 360º?

- ✓ La confianza de los empleados en la organización.
- ✓ La implicación de la Dirección con el proceso de evaluación.
- ✓ La estabilidad de la organización, ya que un sistema tan complejo como este no será adecuado cuando se encuentre en un momento de cambios.
- ✓ Que la organización genere un clima de apoyo para que el feed-back se perciba como un elemento que contribuye a la mejora y no como una amenaza.
- ✓ Establecer objetivos a largo plazo ya que a corto puede que las mejoras no se perciban o que incluso no se den.

Cuestiones prácticas al aplicar un sistema de 360º, según Lévy-Leboyer.

- ✓ Deben clarificarse de antemano los objetivos, el procedimiento y qué va a suponer para los empleados la introducción de este sistema.
- ✓ Si hay varios de evaluadores de un mismo grupo se promedian las puntuaciones obtenidas. Debe haber al menos tres o cuatro evaluadores para que sea posible el anonimato.
- ✓ Hay que elaborar un informe en el que se ponen de manifiesto los puntos fuertes y débiles del evaluado así como las áreas de mejora (Plan de Desarrollo).
- ✓ Los resultados obtenidos sólo se entregan al evaluado, que es el único que puede interpretarlos adecuadamente.
- ✓ Es interesante establecer perfiles colectivos de las competencias de un servicio o departamento que servirán para diseñar programas de formación, sistemas de compensaciones, etc.

Campion, Palmer (1997) identifican cuatro tipos de preguntas estructuradas. ¿cuáles?

1. Una de las más estudiadas son las preguntas situacionales que plantean al candidato situaciones hipotéticas que generalmente responden a incidentes críticos del puesto de trabajo y preguntan a los candidatos «qué harían en esa situación».
2. Un segundo tipo, también muy estudiado y estructurado son las preguntas basadas en conductas pasadas. A diferencia de las situacionales que preguntan al candidato por su conducta futura, estas se refieren al pasado y se pide a los candidatos que describan «qué hicieron en puestos anteriores» y se relaciona con los requerimientos del puesto al que se presentan.
3. Un tercer tipo, con alto grado de estructuración son las preguntas sobre el background del candidato. Estas se centran en la experiencia de trabajo, la formación y las cualificaciones de los entrevistados.
4. 4Un cuarto tipo, en este caso sólo relativamente estructurado, son las cuestiones sobre el conocimiento del puesto y en las que se pide a los candidatos que describan, documenten o demuestren sus conocimientos del puesto al que optan.

Según Rynes, Gerhart y Parks (2005), ¿qué cuatro aspectos hay que tener en cuenta a la hora de dar los resultados de una evaluación?

1. Si la información que se va a dar es positiva o negativa. Es interesante señalar que parece que cuando se da una evaluación que excede las expectativas de los evaluados, éstos tienden a mejorar su rendimiento posterior.
2. Cuando la finalidad de la evaluación es el desarrollo personal los resultados no reducen la motivación, la satisfacción ni el desempeño de los empleados.
3. La existencia de variables situacionales que influyen en la eficacia del feed-back como las relaciones de poder, cuáles son los fines de la evaluación, etc.
4. Dónde se sitúe el foco de la evaluación en la persona, en la tarea o en el aprendizaje

Tracey y cols (1995) identifican cuatro componentes de la formación continua. Cuáles, descríbalos.

1. La formación se considera un aspecto clave para todos los puestos de trabajo. La adquisición de conocimientos y habilidades es responsabilidad de cada miembro de la organización de forma que los puestos de trabajo deben diseñarse con el objetivo de que supongan un reto para los empleados y, a la vez, posibiliten su desarrollo personal.
2. 2) La adquisición de los conocimientos y habilidades se apoya, en gran medida, en las relaciones e interacciones sociales entre los miembros de la organización. Se potencia el trabajo en equipo, con la finalidad de ofrecer a los empleados la visión y comprensión de las tareas del resto de compañeros y de cómo estas tareas se relacionan entre sí.
3. La organización ofrece los recursos y las oportunidades necesarias para adquirir y aplicar los conocimientos y habilidades importantes y, los sistemas formales (la cultura, estructura, etc.), refuerzan esto a través de su sistema de compensación. También se brinda la posibilidad de que los empleados se desarrollen personalmente.
4. Uno de los objetivos organizacionales es la innovación y, cuando ésta se produce, se compensa adecuadamente. Los empleados asumen los niveles de rendimiento establecidos lo que permite que la organización mejore sus resultados.

Cuatro condiciones que identifican Dipboye y Pontbrian (1981) para lograr que el feedback de la evaluación tenga un efecto positivo en los empleados.

- ✓ Que la evaluación incluya aspectos positivos y negativos del desempeño, y mejor si se dan en ese orden: primero resaltar los positivos y después los negativos.
- ✓ Plantear no más de dos problemas en cada entrevista de feed-back.
- ✓ Seguir una aproximación participativa en la que el evaluado pueda intervenir dando sus razones o puntos de vista al respecto.
- ✓ Mantener un buen nivel de comunicación entre evaluador y evaluado.

Por el contrario, se darán más reacciones negativas cuando:

- ✓ El evaluado no puede participar en la entrevista.
- ✓ Los objetivos se han fijado previamente y no se han consensuado con el evaluado.
- ✓ No se evalúan aspectos relevantes del trabajo.