

Evaluación 360 grados en la priorización de la formación en integración trabajo – familia

Evaluation 360 degrees in determining training needs on work-family integration

Crisdolith Cachutt Alvarado

Palabras clave: evaluación 360 grados, integración trabajo – familia, formación

Key words: evaluation 360 degrees, work-family integration, training

RESUMEN

Este estudio comprende la aplicación de la evaluación 360 grados, en la determinación de necesidades de formación en materia de Integración Trabajo-Familia (T-F), con la finalidad de establecer los criterios y principios para el desarrollo de un sistema interactivo que facilite que dicha evaluación sea gestionada por el mismo trabajador. Esta evaluación permite generar mayor compromiso en el proceso de formación, minimizar costos y lograr resultados confiables. Para ello se realizó una prueba piloto a un grupo de trabajadores de una dependencia de la Universidad de Carabobo, logrando simular las etapas de diagnóstico de las necesidades de formación de competencias para la Integración T-F, obteniendo aquellos aspectos que debe considerar el sistema a fin de simplificar el proceso, **que** conlleve a la autogestión y mayor compromiso por parte de los trabajadores. La aceptación por parte de los participantes en la prueba piloto demuestra la pertinencia y necesidad de fortalecer la formación en estos temas, los cuales son innovadores en las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

La empresa constituye uno de los lugares donde la persona pasa más horas y, en consecuencia, la actividad que se desarrolla en ella repercute en los individuos y en la sociedad. La misión específica de la empresa como institución es generar beneficios, pero no se puede olvidar que uno de sus objetivos es ayudar a crecer profesional y personalmente a las personas que allí trabajan (Chinchilla y Moragas, 2007). A la organización le

ABSTRACT

This study includes the application of 360 degrees evaluation, in determining training needs on Integration Work-Family (TF), in order to establish the criteria and principles for the development of an interactive system that allows the evaluation be managed by the worker himself. This evaluation can generate greater commitment in the training process, minimize costs and achieve reliable results. A pilot test was conducted with a workers group in a unit of the University of Carabobo, achieving simulate the diagnosis stages of training needs skills for Integration TF, obtaining the aspects to be considered by the system to simplify the process, allowing self-management and greater workers commitment. Acceptance by the participants in the pilot demonstrates the relevance and need to strengthen training on these issues, which are innovative in organizations.

conviene intentar conseguir que sus empleados desarrollen, a través de aprendizajes, la motivación de hacer las cosas no sólo por los beneficios o satisfacción propia, sino por el bien que hace a sus compañeros de trabajo, a su familia y a la sociedad entera. En este sentido las empresas esperan atraer y desarrollar un equipo humano de alto rendimiento, motivado, comprometido con los

objetivos de la organización y con su propia misión personal.

En las últimas décadas se ha desarrollado el estudio de la relación entre trabajo y familia (T-F), así como su influencia en indicadores de rendimiento organizacional. En este trabajo se considera dicha interacción, como la integración entre ambos ámbitos, basada en la visión unificada de la vida personal, familiar y profesional. La integración T-F se relaciona con las decisiones que cada persona asume, ante las exigencias de sus roles y las alternativas que se le ofrecen, a través de políticas de conciliación, por parte de los distintos actores, como la empresa y el Estado (Cachutt y Ortíz, 2014).

Este artículo muestra la aplicación de la evaluación 360 grados, en la determinación de necesidades de formación en materia de Integración Trabajo-

Familia, con la finalidad de establecer los criterios y premisas necesarias que permitan la autogestión de las fases de diagnóstico de la formación, a fin de facilitar y minimizar los costos de análisis por parte de la empresa, así como la obtención de resultados más confiables, ajustados a la realidad de los trabajadores que desean formarse en las competencias integradoras T-F.

Para esto se realizó una prueba piloto, donde se aplicaron distintos instrumentos, diseñados y desarrollados a fin de realizar el diagnóstico y determinar la priorización de la formación acerca de la Integración T-F, los cuales fueron validados previamente.. Esto fue necesario, ya que la evaluación 360 grados, está basada en la percepción de los evaluados, por lo que es importante disminuir todas las barreras o ruidos que puedan influir en las mismas.

CONTEXTUALIZACIÓN

La Integración T-F está fundamentada en las decisiones personales, para las cuales es necesario contar con conocimientos y habilidades, que favorezcan el éxito de este proceso. En este sentido, la persona puede desarrollar competencias que le permitan lograr dicha integración (Cachutt y Ortíz,

2014). En la figura 1, se muestra un esquema de la integración personal, basado en competencias, el cual puede ser muy útil para comprender y facilitar la realización de la persona, la cual se alcanza a través del mayor desarrollo de sus capacidades (Cinterfor/OIT, 2004).

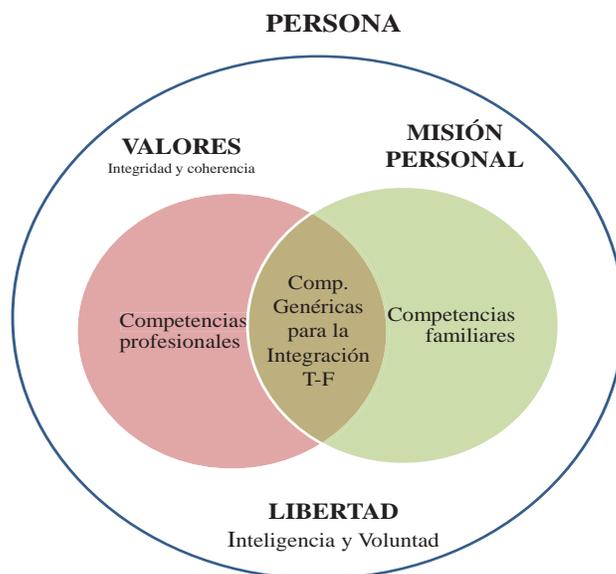


Figura 1. Esquema de Competencias para la Integración Trabajo-Familia

En este esquema la persona, consciente de su misión personal y de sus valores, donde destacan la integridad y coherencia, como fundamento en la consecución de dicha misión, desarrolla competencias tanto en el ámbito laboral y familiar. En cada ambiente se asimilan habilidades específicas, propias de cada uno, pero también se ejercen otras transversales o genéricas, las cuales están representadas en la intercesión de ambos contextos. Este enfoque muestra como las habilidades que se adquieren en los distintos ámbitos se interrelacionan, por lo que no son escenarios aislados en la vida de la persona, sino que el desarrollo en uno, puede facilitar el del otro. Todo este proceso de formación y desarrollo está fundamentado en una característica propia del ser humano, como es la libertad, definida por las capacidades, conocidas como inteligencia y voluntad; es decir la persona humana, tiene la potencialidad de comprender y conocer la verdad o el bien y de buscarlo a través de la voluntad.

En este sentido, es necesario que la formación por competencias esté enfocada en esta visión integrada de la persona, por lo que la formación desde las empresas, no sólo esté limitada a habilidades específicas del trabajo, sino también aquellas transversales a los distintos ámbitos (Cachutt y Ortíz, 2014).

En cuanto al enfoque de competencia, algunos autores como Mejía et al. (2006) e INAEM (2010),

afirman que éste se consolida como una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general, dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y productivo, cuyas repercusiones en términos de mercado laboral y gestión del talento, no han hecho sino esbozarse en el horizonte del siglo XXI. Por lo que la formación de competencias para la Integración T-F, desde la empresa, debe partir del cambio de enfoque de los programas existentes, considerando la unidad de la persona (Cachutt y Ortíz, 2014).

Las organizaciones han entendido la formación, como un instrumento de cambio y mejora, orientando la política empresarial hacia la organización inteligente (Mertens, 2002; París y Vicente, 2009), por lo que se emplea la formación, como una herramienta estratégica por medio de la cual la empresa puede alcanzar sus objetivos (Pineda, 2000).

Las organizaciones deben preguntarse acerca de su responsabilidad en el desarrollo integral de sus trabajadores, ya que no sólo se trata de que sean exitosos dentro de la empresa, sino también fuera de ésta, en sus familias y en el entorno social donde se desarrollan (Cachutt y Ortíz, 2014), pues una organización que se desarrolla en una sociedad saludable, tiene más posibilidades de permanencia y crecimiento en el futuro.

METODOLOGÍA

Este estudio está fundamentado en la formación de competencias para la Integración T-F, mediante un proceso de autogestión, donde se aborden aquellas habilidades medulares y de mayor prioridad para cada persona, evitando pérdida de dinero, esfuerzo y tiempo; de esta manera se pretende lograr mayor compromiso y vinculación, por parte de los trabajadores. En este sentido se utiliza como herramienta la evaluación 360 grados, debido a su amplia aceptación y flexibilidad ante los objetivos que se persiguen.

La evaluación 360 grados, toma en cuenta las tres perspectivas, relacionadas con el proceso de integración T-F, como son: la familia, el trabajo y mismo trabajador. En este proceso se aplican dos instrumentos, diseñados y validados previamente, los cuales se han adaptado (en cuanto a redacción), para que puedan ser respondidos por las personas consultadas. Con esto se busca contrastar la opinión del trabajador, con la percepción de aquellos con los que se relaciona. (Ver figura 2).

Cada persona consultada responde dos instrumentos, el primero mide el tipo de relación

T-F y el impacto de ésta en indicadores de rendimiento; en total la escala se compone de treinta ítems, medidos con una escala de Likert del 1 al 5.

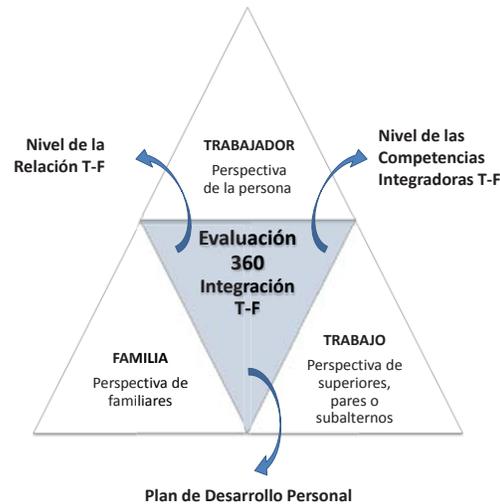


Figura 2. Esquema de la Evaluación 360 grados, en la Integración T-F

El segundo instrumento evalúa el nivel de las seis competencias, que se han denominado Integradoras T-F, ellas son: Gestión del tiempo, comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, inteligencia emocional y sentido ético. Éstas son habilidades de tipo genéricas o transversales, por lo que se miden tanto en el ámbito laboral como familiar; en total la escala queda compuesta por sesenta ítems, con dos preguntas abiertas, referidas a las fortalezas y debilidades observadas en el trabajador. La medición de las competencias está asociada a las conductas, actitudes observadas frecuentemente en el trabajador evaluado, según el ámbito donde se relacionan: el trabajo o el hogar.

En la prueba piloto, se simula el proceso completo de aplicación de la evaluación 360 grados, que se inicia con una etapa de sensibilización en relación a la importancia de la formación para la Integración T-F, luego la recopilación de los datos, procesamiento de la información, reporte final y por último la discusión de los resultados con el trabajador, a fin de fijar el plan de formación personalizado.

La *etapa de sensibilización* es fundamental para el éxito del proceso, ya que es aquí donde se muestra la importancia de la Integración T-F, tanto para la persona, como para la empresa, por lo cual es vital

adquirir y fortalecer competencias que ayuden a tomar las mejores decisiones, ante las múltiples responsabilidades que se tienen, al desempeñarse en el ámbito laboral y familiar. Por lo tanto, para esta etapa se sugiere un video explicativo, con una duración entre cinco y diez minutos a lo sumo, donde se expliquen los principios antes mencionados, así como la importancia de la participación en el proceso de evaluación 360 grados. Es importante que la persona, bien sea el trabajador, compañero de trabajo o familiar, se sienta libre de participar, en el proceso, ya que de esto depende en gran medida la veracidad de la información recabada.

La prueba piloto sobre la cual se obtienen los resultados se ha realizado en una dirección administrativa de la Universidad de Carabobo, en la cual laboran treinta y un personas; fueron invitados a participar seis trabajadores, de los cuales aceptaron cuatro. No se realiza un muestreo aleatorio, ya que los participantes deben tener características particulares, como vivir en pareja, tener hijos o ser responsables del cuidado de otros familiares o personas dependientes. Además, una muestra pequeña es conveniente para poder hacer el seguimiento necesario, observando las conductas y reacciones, que en una muestra mayor es más complejo identificar.

A pesar de que los evaluados son cuatro empleados, el total de personas participantes es de veinte, ya que por cada trabajador, se han consultado familiares, superiores, pares y/o subalternos. En la tabla 1 se muestra dicha distribución.

Tabla 1. Distribución de la muestra

Trabajador	Trabajo			Familia
	Superior	Pares	Subalterno	
1	1	1	0	2
2	1	1	0	2
3	1	1	0	2
4	1	2	0	1
Subtotales	4	5	0	7
TOTAL	20			

En esta etapa de sensibilización se realiza una primera sesión de explicación, donde se describen los fundamentos de la integración T-F, así como la manera en que se deben responder los instrumentos, en ésta participan los trabajadores voluntarios. De igual forma, se les informa que los mismos instrumentos serán respondidos por algunos de sus superiores, pares o subalternos, aquellos que decidan libremente colaborar. Por

otra parte, se les hizo llegar información impresa a los familiares o personas que conviven con ellos motivándolos a la participación, para así obtener la perspectiva familiar.

La recopilación de los datos se llevó a cabo durante una semana, ya que aunque los trabajadores respondieron los cuestionarios en la misma sesión inicial, la información proveniente de compañeros de trabajo y familiares, requirió que de más tiempo ya que los cuestionarios fueron enviados en algunos casos, por vía impresa o correo electrónico y hubo que esperar el retorno de los mismos ya respondidos.

Una vez aplicados los instrumentos a los distintos participantes, se procesan los datos y se analizan de forma independiente para cada trabajador, comparando las tres perspectivas que conforman la evaluación, en una hoja de cálculo diseñada para tal fin, llamado Formato de Evaluación 360 grados.

En función a esta experiencia, se procede a establecer los criterios que definen la ruta para la digitalización del proceso completo de evaluación, ya que para que ésta sea factible en el ámbito de la formación organizacional, el análisis de los resultados debe simplificarse, además de minimizar las interferencias que puedan afectar las percepciones de los participante.

RESULTADOS

Una vez recabada la información, se pasa a la *etapa de procesamiento*. Los datos son exportados a un archivo Excel a partir del cual se grafican y analizan. Se calculan los promedios de las percepciones asociadas a cada elemento a evaluar. Por ejemplo, para definir como el trabajo interfiere (FIT). Este primer análisis muestra un gráfico similar al puesto en el Gráfico 1.

Con base en los resultados, se identificaron los elementos con menor valoración, independientemente de la perspectiva y se establecieron planes de desarrollo personales. Finalmente, se entrega un reporte a cada trabajador con los resultados globales de su evaluación y se discute con ellos el plan de desarrollo de

sobre la familia (TIF), se promedian las respuestas de los familiares a los ítems del 1 al 8, y de forma separada se promedian las respuestas del trabajador, para luego comparar ambas. El mismo procedimiento se realiza para el otro tipo de interferencia: la familia interfiere con el trabajo competencias, producto de este análisis. Se recogen las impresiones y sugerencias de los trabajadores en cuanto al proceso de evaluación realizado.

En este gráfico se observan las diferencias entre la percepción del trabajador y como lo perciben las personas con las que interactúa a diario.

En cuanto a los indicadores se realiza un gráfico de barras con base en los promedios calculados (Gráfico 2).

En este gráfico se muestran las brechas entre la opinión del trabajador y de los otros, de esta manera se puede identificar aquellos con menor valoración, o donde las brechas sean mayores, ya que es en éstos donde debe hacerse mayor hincapié al diseñar la formación.

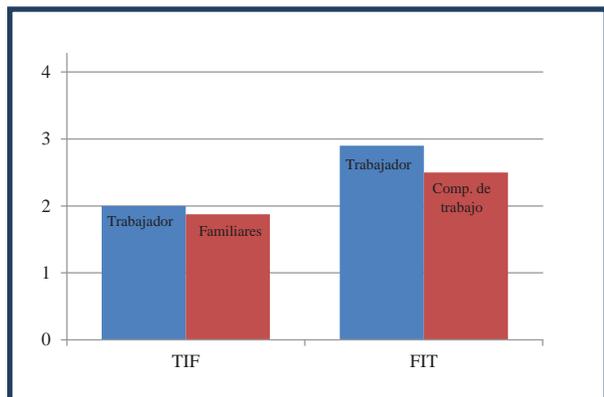


Gráfico 1. Evaluación 360 grados de la relación T-F

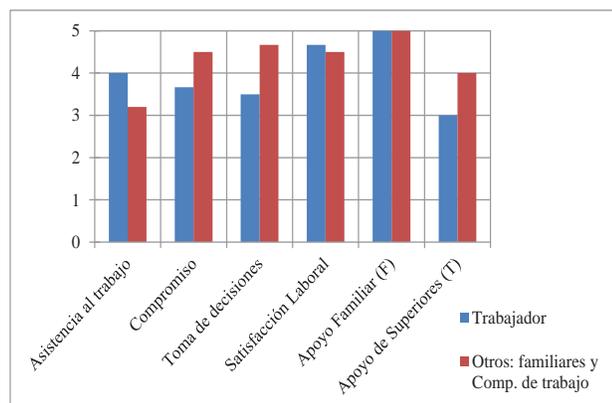


Gráfico 2. Indicadores de Rendimiento y de apoyo familiar y de supervisores

Para el análisis de las competencias integradoras T-F, se genera un gráfico general de competencias, donde se pueden identificar gráficamente las habilidades menos valoradas y por quien (Ver gráfico 3), de igual forma se puede analizar cada competencia por separado a través de un gráfico de barras que muestre cada ítems.

En este gráfico se pueden observar los dos grupos de competencias, los puntos representados por cuadrados muestran las competencias evaluadas en el ámbito laboral y los rombos en el contexto familiar. El eje X representa la percepción del

trabajador y en el eje Y, la de las otras personas que participan: familiares y compañeros de trabajo. En este ejemplo se puede observar como el trabajador tiene más fortalecidas las competencias en el ámbito familiar, tanto desde su propia perspectiva, como desde la de sus familiares.

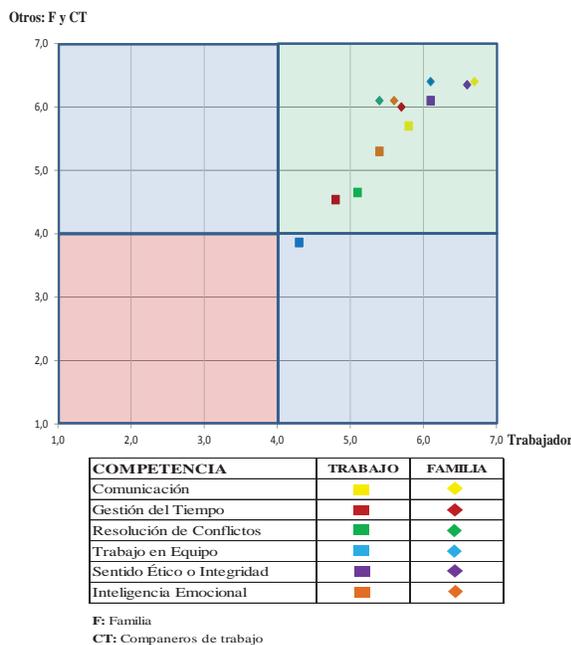


Gráfico 3. Gráfico general de Competencias Integradoras T-F

Los resultados finales, se resumen en el *reporte final*, podrá ser visto por el trabajador digitalmente; el sistema arroja un plan de formación preliminar basado en los resultados previos. En este plan se muestran las competencias con mayores oportunidades de mejora y las acciones de formación posibles para alcanzarlas.

Como fase final de la evaluación 360 grados, el trabajador puede hacer observaciones sobre el plan propuesto, podría sugerir otros temas que le sean de interés y con los cuales pueda fortalecer sus competencias en cualquiera de los ámbitos (trabajo o familia). En base a las prioridades personales de cada trabajador, se pasa al diseño y ejecución de los programas de formación, sin embargo el análisis de estas fases no forma parte del alcance de este estudio.

Discusión de resultados

La prueba piloto no sólo permite recabar información de la muestra estudiada, sino proyectar este proceso a una muestra mayor, identificando así las limitaciones u oportunidades de mejora en esta fase de diagnóstico de la formación de competencias T-F.

Para que se cumpla el objetivo de la autogestión en la formación en materia de integración T-F, es necesario que este proceso, simulado a través de la prueba piloto, sea agilizado a través de un sistema interactivo.

Este sistema debe contener todas las etapas ejecutadas en la prueba piloto, debe ser visual y de fácil comprensión, por lo que se sugiere que previo a cada etapa se disponga de un video explicativo, acerca de las instrucciones correspondientes, esto no quiere decir que la misma información se presente por escrito o sólo audio, en caso de que por alguna circunstancia, no se pueda acceder al video.

En la *etapa de recopilación de información*, es importante que el sistema sea capaz de distinguir el tipo de persona que esta interactuando en el momento, ya que de eso depende el tipo de ítems que deberá responder. Por ejemplo, los ítems que miden la interferencia del trabajo sobre la familia, son respondidos por el trabajador y por sus familiares, ya que los compañeros de trabajo no tienen conocimiento de esta relación; por su parte la interferencia de la familia sobre el trabajo, se

fundamenta en las respuestas del trabajador y sus compañeros de trabajo, más no de sus familiares. En el caso de los ítems relacionados con los indicadores de rendimiento, todos son aplicables al trabajador, sin embargo algunos son también respondidos por compañeros de trabajo o familiares, y otros por ambos grupos. De igual forma, para el instrumento 2, los compañeros de trabajo evaluarán las seis competencias para la integración T-F, aplicadas en el ámbito laboral; por su parte los familiares harán la valoración de las mismas habilidades, pero aplicadas en el contexto familiar.

Es importante que el sistema permita grabar los avances de las respuestas, en caso que la persona desee llenarlos en distintos momentos. No debe dejar de responder ningún ítem. Para pasar a procesar los datos es importante contar con las respuestas del trabajador, así como con al menos las de un compañero de trabajo y un familiar, lo que garantizaría las tres perspectivas de la evaluación 360 grados, sin embargo mientras más personas participen más completa será la evaluación.

Se pretende que el sistema realice los cálculos de los promedios de las respuestas y de las brechas, haga visibles los gráficos de resultados por cada trabajador y sugiera un plan de acción preliminar. Que luego debe ser analizado por el mismo trabajador y tomando en cuenta en el diseño del plan de formación definitivo.

CONCLUSIONES

Los instrumentos que conforman la fase de diagnóstico y priorización del Modelo de Formación de Competencias para la Integración T-F, conllevan el análisis de una gran cantidad de datos que son de gran utilidad en la determinación de las necesidades reales de formación en esta área, los cuales deben ser manejados adecuadamente para que dicho proceso sea aplicable en una

organización. Se pretende que este proceso de análisis sea lo más eficaz y eficiente posible.

La formación de competencias para la Integración T-F, debe basarse en la autogestión, considerando las necesidades y expectativas propias de cada trabajador, por tanto se espera de éste mayor compromiso y motivación durante el proceso, ya que no será una formación en masa, sino estará fundamentada en resultados obtenidos sobre sus

propias percepciones y las de personas con las que convive y trabaja diariamente; todo esto hasta llegar a la ejecución de un plan de formación, discutido y acordado con el mismo trabajador.

Este estudio conforma una etapa muy importante en el diseño del sistema de autogestión definitivo, para la evaluación 360 grados, sino cada una de las etapas que se han descrito, desde la sensibilización en el tema de Integración T-F, hasta la elaboración

del Plan de Formación, ya que a través de la prueba piloto se pudo determinar el mejor procedimiento para llegar a los resultados esperados.

La intención es que en el futuro, este sistema de evaluación se enlace con un sistema de formación en línea y así facilitar este proceso a las organizaciones que deseen incorporar la formación en materia de Integración T-F en sus programas.

REFERENCIAS

Cachutt, C. y Ortíz, F. (2014). Modelos de formación por competencias y su aplicabilidad en la Integración Trabajo-Familia. *Revista Educación en Valores*, Nro 21, Vol 1, enero-junio.

Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro propio destino. Como conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Litografía Rosés, S.A.

Cinterfor/OIT. (2004). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo.

Instituto Aragonés de Empleo - INAEM. (2010). *Guía para el diseño de planes formativos en la empresa a partir de la evaluación de competencias*. Aragón: CEPYME.

Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, Vol 4, 43-81

Mertens, R. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Montevideo: Cinterfor/OIT

París, M. y Vicente, M. (2009). *Formación - Aprendizaje Organizacional: ¿Relación suficiente para construir una organización inteligente?* Psicología Científica, 11. Argentina.

Pineda, P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar, 27, 119-133

Autores

Crisdalith Cachutt Alvarado. Docente e investigadora adscrita al Dpto. de Gerencia de la Escuela de Ingeniería Industrial y cursante del Doctorado en Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

E-mail: crisdalith@gmail.com

Recibido: 20-03-2015

Aceptado: 05-05-2015