

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

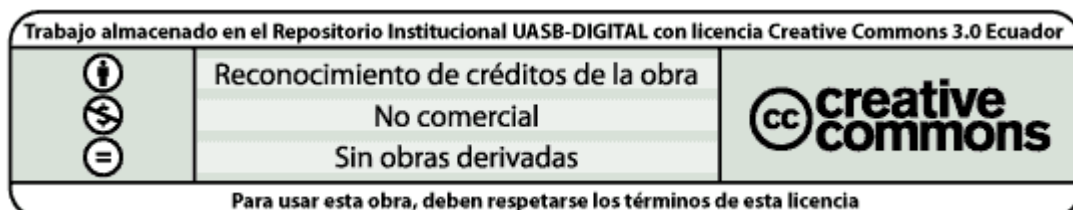
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato; estudio de caso Corporación Holdingdine”

Autor: Johanna Maribel López Carrillo

2013



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Johanna Maribel López Carrillo, autor/a de la tesis intitulada ***“Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato; estudio de caso Corporación Holdingdine”*** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 28 de junio de 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

“Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según
Martha Alles y Idalberto Chiavenato; estudio de caso Corporación
Holdindine”

Autor: Johanna Maribel López Carrillo

2013

Tutor: Hugo Ojeda

Quito

RESUMEN

El desarrollo de la presente tesis busca la comprensión del aporte que brinda la Evaluación o Gestión del Desempeño como un instrumento o herramienta que su fin no es otro sino mejorar los resultados del Talento Humano de la organización. Conocer los diferentes tipos de evaluaciones del desempeño existentes y determinar por medio un sustento teórico por qué evaluar bajo una metodología determinada, conociendo las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, es lo que me permitió realizar una propuesta piloto de evaluación del desempeño 360°.

La evaluación 360° tiene muchas ventajas y sus desventajas son mínimas comparadas con otras metodologías, es una herramienta que permite que un empleado sea evaluado por sus comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional, por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, las fuentes múltiples pueden proveer un marco más completo y relevante del desempeño de una persona.

La evaluación 360° garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. Los empleados asumen más y mejor sus conductas saben cómo impactan a los demás, al suceder esto es factible prever un incremento en la productividad, la puesta en práctica de esta evaluación implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Holdingdine al ser considerada una Organización madura para aplicar esta herramienta, ya que en la actualidad se aplica la evaluación 180° es decir el cambio a 360° sería gradual.

DEDICATORIA:

La presente tesis quiero dedicarla principalmente a mi hija Paula Emilia, por todo el tiempo invertido no solo en la realización de esta tesis, sino por todas las contempladas a lo largo de la maestría, tus horas hija mía, por un mejor futuro para ti mi cielo.

A mi madre, por ser el pilar en el cumplimiento de mis metas, gracias por tu infinito amor y apoyo incondicional.

A ti mi amor por ser parte activa en la culminación de este reto, gracias por demostrarme tu amor en cada una de las cosas que haces por mí.

CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	11
1.1. Desarrollo Histórico	11
1.2. Definición de la Evaluación o Gestión del Desempeño	12
1.3. Proceso de la evaluación	14
1.4. Factores a evaluar en una Evaluación del Desempeño:	15
1.5. Como se evalúa.....	15
1.6. Ventajas:.....	16
1.7. Desventajas:	17
1.8. Tipos de evaluaciones del desempeño.....	18
1.8.1. Métodos basados en características	19
1.8.2. Métodos basados en el comportamiento	19
1.8.3. Métodos basados en resultados	19
1.8.4. Método de Escala Gráfica.....	20
1.8.5. Método de elección forzada u obligatoria	21
1.8.6. Método de clasificación alterna	23
1.8.7. Método de investigación de campo	23
1.8.8. Método comparación por pares.....	24
1.8.9. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos.....	25
1.8.10. Métodos de evaluación de desempeño por listas de verificación	26
1.8.11. Método de evaluación 360°	27
1.9. Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	28
1.10. Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano.	28
1.11. ¿Por qué evaluar al personal sobre un esquema de 360° ?	29
CAPITULO II: DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	33
2.1. El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°	33
2.2. Diagrama del proceso de 360°	37
2.3. Prueba piloto	38
2.3.1. Aspectos importantes a considerar al momento de la aplicación de la encuesta	39
Capítulo III: APLICACIÓN PILOTO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°	42
3.1. Definición de las competencias	42
3.2. Diseño de la herramienta.-	43
3.3. Elección de las personas.-.....	44
3.4. Lanzamiento del proceso	45
3.5. Relevamiento y procesamiento de los datos	45
3.6. Comunicación a los interesados.-.....	51
3.7. Informes.-	51
CAPITULO IV	52
4.1. CONCLUSIONES	52
4.2. RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS.....	56
Anexo 1: Método de Escala Gráfica:	56
Anexo 2: Método de Elección forzada u obligatoria:	57
Anexo 3: Método de clasificación alterna	58
Anexo 4: Método de investigación de campo.....	59
Anexo 5: Método por Comparación por pares.....	59

Anexo 6: Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos.....	60
Anexo 7: Métodos de evaluación de desempeño por listas de verificación	60
Anexo 8: Método de evaluación 360°	61
Anexo 9: Diccionario de Competencias Holdingdine S.A.	63
Anexo 10: Formulario Evaluación del Desempeño 360°	71
Anexo 11: Informes INDIVIDUALES Evaluación del desempeño 360°	75
Anexo 12: Informes GRUPALES Evaluación del desempeño 360°	87
Anexo 13: Relevamiento y procesamiento de los datos – Evaluación del Desempeño 360° ..	91
GRÁFICOS	34
Gráfico 1. Proceso de Evaluación 360°.....	34
Gráfico 2. Estructura área de Finanzas Corporación Holdingdine44
TABLAS	43
Tabla 1. Competencias Corporación Holdingdine.....	43
Tabla 2. Calificaciones obtenidas en la evaluación 360°.....	46
Tabla 3. Calificaciones obtenidas en la evaluación 360° transformada a porcentaje.....	47
Tabla 4. Resultados obtenidos por competencias por cargo	48
Tabla 5. Pesos otorgados por tipo de competencias	49
Tabla 6. Resultados obtenidos en la evaluación 360.....	50
Tabla 7. Resultados obtenidos en la evaluación 360° versus nivel requerido.....	50

INTRODUCCIÓN

Dentro de la Gestión del Talento Humano, uno de los elementos fundamentales lo constituye la evaluación del desempeño es necesario abordarla desde un enfoque como proceso integrador, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

En la Organización actualmente se aplica un sistema de evaluación del desempeño 180°. Lamentablemente se ha convertido en un proceso totalmente subjetivo, el resultado que arroja sirve únicamente para ser archivarlo en el file del colaborador, se observa de forma permanente la mala práctica de esta metodología, al ser una empresa de origen militar se emplea la jerarquía en la mayor parte de los procesos, es decir lo que la jefatura dice es la única y la última palabra, la evaluación del desempeño no es la excepción. Los colaboradores aspiran a ser evaluados de una mejor forma, que su trabajo por medio de esta herramienta les permita un crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Organización.

De la problemática presentada surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño 360° la cual permitirá la participación de otros a fin de poder conocer y medir el potencialidad del trabajador de una forma integral, apoyado esto con políticas claras se logrará obtener un manejo exitoso del Talento Humano.

El desarrollo de la presente investigación se ve justificada por el importante aporte que brinda la evaluación del desempeño bajo la metodología 360° el dar a

conocer los objetivos que persigue como el indicar las ventajas y desventajas del proceso, es decir presentar los aspectos más relevantes, basándose su justificación e importancia en que el factor más importante dentro de cualquier organización y de que él depende su existencia es decir el capital Humano. El pretender generar un nuevo modelo de evaluación 360° para la Corporación Holdingdine ayudará a lograr una mejor gestión del trabajo individual y de equipo que favorece la eficiencia organizacional y las relaciones interpersonales.

La pregunta central de esta investigación es: ¿De qué forma un sistema de evaluación del desempeño 360° permitirá minimizar el grado de subjetividad que existe en el actual proceso de evaluación en la Corporación Holdingdine?

La hipótesis de la investigación es la siguiente: Un sistema de evaluación de desempeño 360° permite minimizar el grado de subjetividad que se presenta en otros procesos de evaluación.

El presente estudio es explicativo puesto que busca demostrar la hipótesis de investigación planteada.

Los autores primarios en los que se basó mi investigación son: Martha Alles con su libro *Desempeño por Competencias – Evaluación 360°* y Idealberto Chavenato con su obra *Introducción a la teoría de la Administración*, ambos sirvieron como pilar para el inicio del estudio incorporando sus bases teóricas, en el desarrollo de la tesis se evidencio que Chavenato habla sobre la evaluación del desempeño como tal, pero su aporte en lo que se refiere a evaluación 360° es limitado. Por lo que me he visto en la

necesidad de incluir a más de los autores primarios antes mencionados, bibliografía de autores como Gary Dessler con su libro Administración de Personal, ya que con su libro hace un repaso completo, conciso de los conceptos y las técnicas esenciales en la administración de recursos humanos, a lo largo de su obra se incluyen ejemplos de aplicación en empresas comprendidas como pequeñas, medianas y globalizadas. Por otro lado la obra de HayGroup con su Factbook Recursos Humanos, abarca de manera completa todas las facetas relativas al factor humano dentro de las empresas; desde la administración de personal a la alta dirección de Recursos Humanos, sin olvidar aspectos del derecho laboral y gestión de los intangibles.

Los autores antes mencionados presentan enfoques que ayudaran a dar respuesta a los objetivos generados en el planteamiento del problema.

Las fuentes de datos para la elaboración de la presente tesis son fuentes bibliográficas, fuentes impresas, así mismo se aplicará una prueba piloto de la evaluación de 360° a los principales responsables de área de la Corporación Holdingdine a fin de comparar los beneficios presentados con esta evaluación versus la anterior.

En el primer capítulo se hace referencia al marco teórico en el cual se describe el desarrollo histórico, el proceso de Evaluación o Gestión del Desempeño en general, tipos de evaluación, ventajas y desventajas, comparación entre ellos, críticas a los métodos tradicionales, los nuevos enfoques, y el sustento de porqué evaluar bajo un esquema 360°

En el segundo capítulo se hace una descripción del marco metodológico en el que se especifica el cómo establecer un diseño del modelo de Evaluación del Desempeño 360°.

En el capítulo tres mediante el uso de la herramienta de evaluación del desempeño 360° se procederá con la aplicación de un modelo piloto bajo esta característica.

En el capítulo cuatro se llegara a establecer conclusiones y recomendaciones de la propuesta planteada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Desarrollo Histórico

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

“La evaluación del desempeño en la dinastía WEI, en la China desde el año 265 antes de Cristo, surgió para apreciar el trabajo de los oficiales en el Imperio y que San Ignacio de Loyola creó un sistema sofisticado para reconocer el desempeño de los miembros de la Compañía de Jesús, siendo esta una de las claves del desarrollo y su orden y del peso específico que cobro dentro de la Iglesia en poco tiempo. A efectos empresariales, los primeros sistemas de monitorización de trabajo de los empleados se deben a Frederick Taylor, él consiguió llevar la eficiencia y la productividad de los obreros mediante una versión de esta herramienta. Las fuerzas armadas dieron un nuevo impulso a la evaluación del desempeño. La puesta en marcha de la Dirección por objetivos en los años 60 y los avances en las técnicas de entrevista dieron a la evaluación del desempeño mayor coherencia. El sistema de gestión del desempeño que hoy conocemos, basado en la comunicación y dialogo continuo entre jefe – colaborador, surge en la década de los 70 y se populariza a mediados de los años 80.”¹

1.2. Definición de la Evaluación o Gestión del Desempeño

“Es un proceso de mejora continuada de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente

¹HayGroup, *Factbook Recursos Humanos*, editorial Aranzadi, 2006, pág. 1027

del cumplimiento de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía”².

“Es un proceso formado por acciones cotidianas, del día a día, sobre las maneras de hacer de los colaboradores y sus oportunidades de mejora” (HayGroup, Factbook Recursos Humanos, 1027).

“Es una herramienta que favorece tanto la comunicación descendente como la comunicación ascendente y por lo tanto apoya la implantación de la estrategia y objetivos organizativos, al tiempo que favorece la aportación de propuestas de mejora, el conocimiento de las expectativas de los empleados”.(HayGroup, Factbook Recursos Humanos, 1022).

“La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”³

“La Gestión del Desempeño trata sobre cómo los individuos trabajan juntos y se apoyan para conseguir objetivos comparativos”.(HayGroup, Factbook Recursos Humanos, 1027).

“Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, entre los principales objetivos está el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora

²Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 201.

³Gary Dessler, *Administración de Personal*, Pearson Educación, Octava edición, México, pág. 321.

permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”⁴.

“La evaluación del desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia, la evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre empleado y su gerente.”⁵

“Para Chiavenato es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”(Chiavenato Idealberto, *Introducción a la teoría de la administración*)

1.3. Proceso de la evaluación

“El proceso de evaluación implica: Establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleados con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media”. (Gary Dessler, *Administración de Personal*, pág. 321).

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos: Definir el trabajo (Es cerciorarse de que el evaluador como el subordinado están de acuerdo en cuanto a las

⁴ Martha Alles, *Desempeño por competencias Evaluación 360º*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002 – 2006.

⁵Chiavenato Idealberto, *Introducción a la teoría de la administración*, Bogotá, 2004.

obligaciones de este y las normas de trabajo) El evaluar el desempeño (comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas, por lo que suele implicar una especie de forma de calificación) y presentar esta información al empleado (se requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y en ellas se analiza el desempeño y el avance del subordinado y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar).(Gary Dessler, Administración de Personal, pág. 323).

1.4. Factores a evaluar en una Evaluación del Desempeño:

Los factores a evaluar son los siguientes: Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado, potencial de desarrollo, cumplimiento de objetivos, metas, indicadores de gestión, conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis, capacidad analítica, objetivos – indicadores de gestión.

1.5. Como se evalúa

Para poder aplicar una evaluación del desempeño se debe determinar un proceso y/o etapas de evaluación. Y estas pueden ser por lo general: definir objetivos, a quien está dirigido, tipo de evaluación (cualitativa – cuantitativa), quién es el evaluador, quién revisará la evaluación, periodicidad, elección del método, capacitación del evaluador, puesta a punto del sistema, aplicación piloto, aplicación general, análisis. Utilizar cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización, utilización de los resultados, comunicación de los resultados, identificación de oportunidades de mejora del sistema de evaluación.

1.6. Ventajas:

“La evaluación del desempeño es útil y necesaria para: Tomar decisiones sobre promociones y remuneración, dar a conocer al funcionario como está realizando su trabajo y el grado de satisfacción que el empleador tienen en relación con la tarea realizada, mejorar el desempeño mediante la retroalimentación, puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, decisiones de ubicación como promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño, determinar necesidades de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas, oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Para el trabajador mediante la evaluación del desempeño podrá conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, como conocer que comportamientos son considerados para su superior como fortalezas - debilidades. Y cuáles serán las medidas que se tomarán para mantener o mejorar su desempeño”⁶.

“Siempre y cuando la Gestión del Desempeño no se convierta en un mero trámite, ofrece enormes ventajas para desarrollar la Organización, hacerla más eficiente, más dinámica y sobre todo más rentable, por lo que debemos considerarlo como uno de los procesos centrales de la gestión moderna de los recursos humanos, con aplicaciones directas a: retribución, detección del potencial, promoción interna y movilidad, detección de necesidades de formación y desarrollo”⁷.

⁶ Alles Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Granica, Buenos Aires

⁷ HayGroup, *Factbook Recursos Humanos*, editorial Aranzadi, 2006, pág. 1026

1.7. Desventajas:

Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño es: carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre evaluado y evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación, comunicaciones negativas, criterios de desempeño inequitativos, incoherencias en las calificaciones, que los superiores inmediatos no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación, desarrollo de prejuicios personales o que no entienda la responsabilidad que se le asigna, que se presente el efecto de tendencia central.

“Las evaluaciones del desempeño puede presentar algunas fallas porque no se informa a los subordinados por adelantado, exactamente lo que se espera de ellos, otro factor puede ser debido a fallas presentadas a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar, otro problema que presenta en la sesión de la entrevista para proporcionar retroalimentación, estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”⁸.

“[...]Las evaluaciones fallan por razones como: No se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente lo que se espera de ellos, en función de un buen desempeño, otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar el desempeño [...], y otros problemas se presentan en la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado, esto incluirán las discusiones y la mala comunicación”. (Dessler Gary, Administración de personal, pág. 323).

⁸ Dessler Gary, Administración de personal, Pearson Educación, México, pág. 321

1.8. Tipos de evaluaciones del desempeño

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas, desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel, características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

“Desde el punto de vista de Chiavenato los métodos y técnicas, tradicionalmente utilizadas y que se continúa manejando es la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas”⁹. Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo.

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden; características, conductas y resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de los funcionarios. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

⁹Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, Colombia, 2002.

En lo que se refiere a la evaluación del desempeño podemos decir que se dividen en tres tipos de métodos:

1.8.1. Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que para la compañía son consideradas como importantes. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. Tenemos algunos métodos basados en características: Escalas graficas de calificación, método de escalas mixtas, métodos de distribución forzada, métodos de formas narrativas.

1.8.2. Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Tenemos algunos métodos basados en el comportamiento: Método de incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento, escala de observación de comportamiento.

1.8.3. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas entre otras supone menos subjetividad, por lo cual quizás este menos abierta al sesgo o la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores. Tenemos algunos métodos basados en resultados: mediciones de productividad, administración por objetivos.

1.8.4.Método de Escala Gráfica(escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.):

“Es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño, muestra una escala típica de calificaciones, enumera las características (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica, el evaluador por medio de una calificación describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados para obtener un total”
Ver formulario ejemplo anexo 1 (Dessler Gary, Administración de personal, pág. 323).

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Este método presenta las siguientes características: Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada, los factores se seleccionan

previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar, cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones, el método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación. Algunas ventajas del método son: Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

“Para Chiavenato el método de Escalas gráficas es un método basado en una tabla de doble entrada, en las que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos, actitudes seleccionados y valorados por la organización, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan”¹⁰.

1.8.5. Método de elección forzada u obligatoria(Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación):

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente uno o dos

¹⁰ Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 205

frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él”¹¹Ver formulario ejemplo anexo 2.

Es un método que consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición: Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos designificado negativo, al juzgar al empleado, 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, al empleado, el supervisor o 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 tendiente 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.

“El método de distribución forzada es el clasificar usando una curva, con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados clasificados para diversas categorías del desempeño y este será calificado en relación con el de sus compañeros” (Gary Dessler, Administración de Personal, pág. 328).

¹¹ Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 207

Las ventajas de este método proporcionan resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo), su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores, reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

1.8.6. Método de clasificación alterna

Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características [...] dado que, por lo general, es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos sólo por orden [...] hay que realizar una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no conoce lo basta bien como para poder clasificarlos por orden [...] se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cual estaría en el lugar más bajo, y finalmente se elige al que iría después del más alto y del más bajo, alternando entre el más alto y el más bajo hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados que serán evaluados”(Dessler Gary, Administración de personal, pág. 326). Ver formulario ejemplo anexo 3.

1.8.7. Método de investigación de campo (Método basado en registros observacionales frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.):

“Es un método que se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación, se requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados, de ahí el nombre de investigación de campo. El método se

desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados”¹² ver formulario ejemplo anexo 4.

Es un método de desempeño desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Algunas ventajas de este método son: permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

1.8.8. Método comparación por pares, contra el total del grupo o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria):

¹² Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 208

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se los califica en cuanto al mejor desempeño. Algunas características de este método son: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Ver formulario ejemplo anexo 5. Como ventajas tenemos que este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad y se lo considera un proceso simple de fácil aplicación.

“Este método sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna, tomamos cada una de las características y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles. Se indicara para cada características (con un + o un -), cuál de los empleados es el mejor, después se sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor” (Gary Dessler, Administración de Personal, pág. 327).

1.8.9. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos(método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso), el método no se ocupa del desempeño

normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales”¹³. Ver formulario ejemplo anexo 6.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos. La característica principal es la descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor. Algunas ventajas es que se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño, reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

“Es un método en el cual el evaluador lleva una bitácora de incidentes; es decir, de conductas laborables, deseables o indeseables de cada subordinado, después de cada seis meses, más o menos, el evaluador y el evaluado se reúnen para discutir el desempeño usando los ejemplos de incidentes específicos” (Gary Dessler, Administración de Personal, pág. 329).

1.8.10. Métodos de evaluación de desempeño por listas de verificación

“Es un método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check – lists) en cada empleado, cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características

¹³ Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 209

principales de un empleado, en la práctica es una simplificación del método de escalas graficas¹⁴. Ver formulario ejemplo anexo 7.

1.8.11. Método de evaluación 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, esta pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica). Ver formulario ejemplo anexo 8.

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

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto, si la compañía trabaja con el esquema de competencias, se evaluará en función de las mismas. En la evaluación de desempeño se tomará en cuenta las competencias

¹⁴ Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 209

relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

1.9. Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño

“Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además les falta libertad de forma y contenido, las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos y reforzar la posición de que la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas”¹⁵.

1.10. Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano.

“Las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes: Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes, los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir[...]Los indicadores (indicadores financieros, indicadores ligados al cliente, indicadores internos, indicadores de innovación). Se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.

¹⁵ Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 210

La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar el proceso, como: indicadores de desempeño global (de toda la empresa) de desempeño grupal (del equipo) de desempeño individual (de la persona).

La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general. El ambiente circundante también se debe tener presente en la evolución de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos[...].La evaluación de desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH[...].La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de evaluación genéricos y amplios[...].La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación a las personas, es decir que sirva como un instrumento de retroalimentación de la información a las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y en consecuencia autocontrol. La evaluación de desempeño se adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como: competencias personales, competencia tecnológica, competencia metodológica, competencia social. Las personas deben recibir retroalimentación suficiente para diagnosticar por sí mismas la presencia de estas competencias en su desempeño cotidiano”¹⁶.

1.11. ¿Por qué evaluar al personal sobre un esquema de 360°?

“La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes pares y subordinado, puede incluir otras personas como

¹⁶Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 211

proveedores o clientes. Las evaluaciones de 180° pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, puede crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan a los demás, si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad”¹⁷.

“La evaluación 360° es muy rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros, no obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.”¹⁸

La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

Los ítems o factores predefinidos serán aquellos comportamientos observables en el desarrollo diario de práctica profesional.

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad). Complementa las iniciativas de

¹⁷ Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica, Buenos Aires

¹⁸ Chiavenato Idealberto, *Gestión del Talento Humano*, 2002, Colombia pág. 203.

administración de calidad al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos. Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Entre los objetivos que busca este método están: Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular, detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización, llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Esta metodología tiene muchas ventajas, desventajas son mínimas comparadas con otras metodologías por ejemplo el Método de Escala Gráfica no permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera, tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones, requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores, tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

En relación al método de elección forzada su elaboración e implementación es compleja, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado, es un método

básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información, cuando se utiliza para fines de desarrollo de Talento Humano, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo, deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

El método de investigación de campo tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación, hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

El método de comparación por pares, contra el total del grupo o contra estándares está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

El método de incidentes críticos este es un método que solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica, la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Las evaluaciones de 360° son lo que técnicamente se denomina una herramienta para el desarrollo de las personas, por lo tanto si el evaluador desea hacerle un bien al evaluado deberá ser sincero con él y dejar constancia de qué competencias necesita mejorar. La puesta en práctica de esta evaluación implica un fuerte compromiso tanto

de la empresa como del personal que la integra, ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Si una empresa no ha implementado evaluaciones del desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema 360°, no es lo más aconsejable, la organización debe estar madura para aplicar esta herramienta, los cambios en las compañías deben ser graduales.

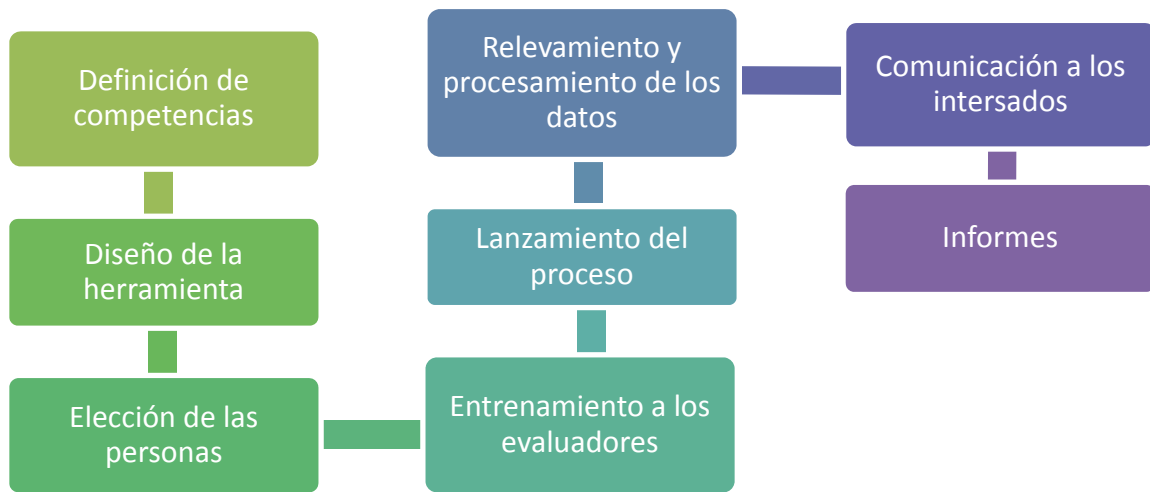
CAPITULO II: DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Un sistema de evaluación 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo de los resultados, ya que el proceso no concluye cuando se presentan los resultados de la evaluación, ni después de su lectura y análisis, la persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.

El concepto de evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

2.1. El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

Gráfico 1. Proceso de Evaluación 360°



Elaborado por: Johanna López
Fuente: Propia

a) **“Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.-** Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos, eventualmente para esta evaluación, pueden tomarse un menor número de competencias; en este caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales” (Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, página 147).

b) **Diseño de la herramienta.-** Soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación.

c) **“Elección de las personas.-** Van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos, estos últimos pueden incluirse o no, es importante recalcar que estas evaluaciones son

anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado”.(Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, página 147).

d) “Lanzamiento del proceso.- La evaluación con los interesados y los evaluadores.

e) Relevamiento y procesamiento de los datos.- De las diferentes evaluaciones, en todos los casos la debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

f) Comunicación a los interesados.- De las diferentes evaluaciones, en todos los casos la debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

g) Informes.-Solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado”¹⁹.

“La herramienta de evaluación de 360° consistente en un cuestionario / formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones: Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir en su día a día. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta

¹⁹Martha Alles, *Desempeño por competencias evaluación de 360*,capitulo cinco, pág. 150, Granica, Buenos Aires.

complejidad, frecuencia, etc. [...]”. (Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, página 150).

“Para que el método no se torne burocrático, no se evalúan todos a todos, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes y no todos los involucrados en cada nivel, es importante recalcar que el empleado realiza su autoevaluación[...]Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluador es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez”. (Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, página 152).

Hay que subrayar que este proceso es de carácter confidencial y por la misma razón hay que alentar a que los evaluados elijan de manera inteligente a evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias, si eso es comprendido de este modo, la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño. Y para aquellas que caigan en el denominado ajuste de cuentas, se deberá poner un filtro en el sistema informático para descartar aquellas evaluaciones que se desvíen demasiado de la media general, tanto para bien como para mal, hay que entender que entre más personas se involucren, más alta será la confiabilidad y la credibilidad de la encuesta, según los especialistas se debe incluir cuatro personas por cada criterio de evaluador, el número que se considera como mínimo indispensable es de tres personas por categoría.

“Los aspectos que representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°son; la herramienta, una prueba piloto, entrenamiento a evaluadores y evaluados, los manuales de instrucción, procesamiento externo, los informes, la devolución a los evaluados, seguimiento con los evaluados, continuidad”.(Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, página 156).

Por otro lado la evaluación del desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto, es decir las competencias cardinales y no las específicas.

2.2. Diagrama del proceso de 360°

“A continuación se detallara algunas sugerencias de un proceso de evaluación:

- Talento Humano revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria, se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Adicional será el encargado de entregar a cada evaluado su lote de formularios, cada uno en un sobre con el nombre del consultor.
- El evaluado se queda con el formulario correspondiente a la autoevaluación, y entrega en mano los formularios a los evaluadores.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan al consultor.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo.

- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado”²⁰.

2.3. Prueba piloto

Se puede realizar con un grupo de personas de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. En grandes empresas se puede elegir un área y aplicar primero en ella la herramienta para luego extenderla a toda la organización[...]Existen algunos elementos que se deben tener en cuenta, como por ejemplo que haya un clima maduro en cuanto a relaciones interpersonales y en lo posible un buen líder al frente[...] Se debe tener en cuenta que el primer año de aplicación es considerado como una prueba piloto, esto quiere decir que si bien la puesta en marcha es real, como es el primer año de aplicación los participantes pueden opinar y/o aportar ideas para delinear el sistema definitivo de la empresa. De un modo u otro es importante que los empleados como los directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un periodo de adaptación, que siempre es superior a un año”.

²⁰Martha Alles, *Desempeño por competencias evaluación de 360*,capitulo cinco, pág. 161, Granica, Buenos Aires.

2.3.1. Aspectos importantes a considerar al momento de la aplicación de la encuesta

“La importancia en el entrenamiento a todos los evaluadores.- Este es un punto que no se discute, pero no está debidamente implementado en las empresas por lo que la aplicación de la herramienta no puede dar los frutos esperados, el entrenamiento de hacer foco en: las competencias y su apertura en grados y el uso del formulario.

Los debidos manuales de instrucción.- Se sugiere lo habitual a cualquier instructivo claridad y simplicidad [...]

Procesamiento fuera de la Organización.-Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo deberá realizar el procesamiento de la información fuera de la organización.

El informe de la evaluación.- Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo, el informe debe invitar a la reflexión personal, por lo que el contenido y presentación deben transmitir los conceptos de manea clara[...]

La devolución al participante o feedback a los evaluados.- Los resultados de evaluación como aspecto clave [...] una completa evaluación debe ser acompañada por una guía de comprensión sobre 360º, una reunión explicativa y feedback [...]

Los workshop de devolución.-Una reunión grupal bajo este esquema puede incitar a cada participante a compartir información con otros[...]ellos serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción [...] este esquema puede ser productivo y focalizado y eficaz para mejorar el desempeño individual.

Seguimiento con los evaluados.- Se debe implementar alguna instancia de seguimiento del proceso desde el área de Talento Humano y además los superiores deber estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados[...]"Desde el área de Talento Humano se puede instrumentar dos tipos de acciones:

Las generales.- es cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia, hay que incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias[...].

Particulares.-Se deberá ofrecer a cada uno de los evaluados ideas o sugerencias para el autodesarrollo [...] Los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y ha pedido podrán acceder a las competencias de un nivel superior propio[...].La continuidad del proceso es fundamental, se requiere de varios años para que un proceso de aplicación 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional[...].

Continuidad del proceso.- [...] Muchas veces puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una prueba piloto ya que se requieren varios años para que un proceso de evaluación 360º quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional".²¹

Quien proceso las evaluaciones y como.- "En lo que se refiere al procesamiento de las evaluaciones existe un consenso generalizado en que debe ser objeto de un

²¹Martha Alles, *Desempeño por competencias evaluación de 360*,capitulo cinco, pág. 164, Granica, Buenos Aires.

procesamiento externo, debe generar confianza en los evaluadores, y los procesadores deben ser de nivel gerencial. No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las recibe y procesa el área de Talento Humano de la empresa, aun cuando el área tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y en mano o por alguna vía confiable [...] Otro papel del consultor es la explicación numérica de la evaluación que deberá proporcionar al personal [...] En cuanto a la presentación del informe se confeccionara un único ejemplar de 360° por cada persona evaluada, este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y adjuntar gráficos explicativos del resultado como debe acompañar de una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar” (Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, página 164)

Presentación de informes.- “A cada evaluado.- Se confeccionara un único ejemplar de evaluación para cada persona evaluada, que le será entregado en mano o si no es posible en un sobre con una leyenda clara de privado [...] El informe debe ser claro con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y adjuntar gráficos explicativos del resultado, como debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Al director.- Deben recibir del consultor un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado) sobre el resultado final consolidado de la evaluaciones en relación con las competencias cardinales. En lo que se refiere a las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos.

Capítulo III: APLICACIÓN PILOTO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

La aplicación de la evaluación piloto se realizó desde un enfoque participativo, se consideró los aportes más importantes de los autores citados, pero principalmente la metodología de Martha Alles. Se consideró los principales aciertos y los problemas que se han presentado, así como las limitaciones encontradas en el actual sistema de evaluación 180°.

El Plan Piloto 360° ha sido promovido y sugerido con el objetivo de explorar la aplicación de algunas estrategias metodológicas a fin de llegar a la que más se ajusta a la realidad de la organización, así como también registrar algunas percepciones de los evaluados como de los evaluadores versus el método actual y el propuesto.

A fin de poder dar inicio al proceso, se comenzó por:

3.1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas.-Se ha establecido a nivel Corporativo un diccionario de Competencias Organizacionales - competencias cardinales (ver anexo 9) para todas las posiciones, adicional para los cargos Ejecutivos se ha establecido, que ha mas de las competencias organizacionales deberán tener tres competencias conocidas como las de Rol de Dirección. La diferencia en los perfiles de competencias entre un cargo y otro radica en el nivel de desarrollo de comportamiento que cada uno debe poseer. Las competencias establecidas para el Holdingdine son:

Tabla 1. Competencias Corporación Holdingdine

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA
Orientación al Cliente
Innovación y Desarrollo
Trabajo en Equipo
Enfoque a la Calidad y Resultados

COMPETENCIAS ROL DIRECCION

COMPETENCIA
Habilidades de Dirección
Toma de Decisiones
Liderazgo

Elaborado por: Johanna López

Fuente: Descriptivo de cargo Holdingdine

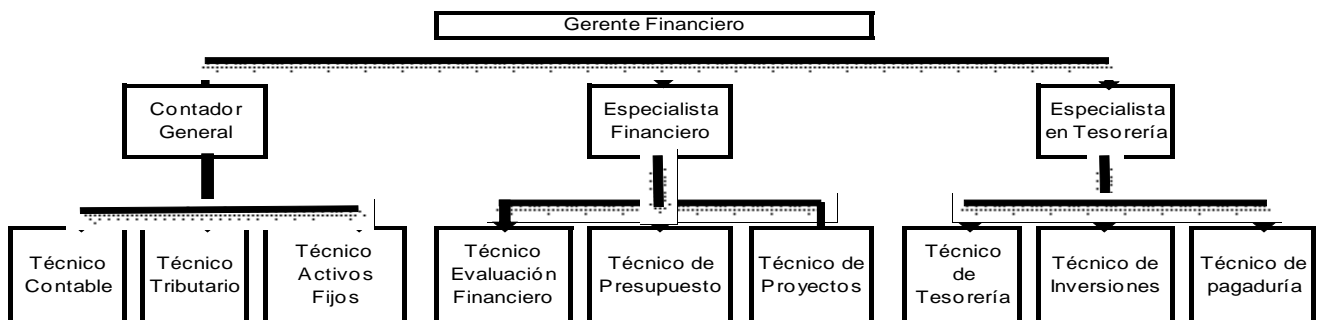
3.2. Diseño de la herramienta.-(Ver anexo 10). Posterior a la definición operacional realizada previamente para todas las competencias. Se desarrollaron tres reuniones con el personal del área de Finanzas con la finalidad de poner en consideración el formulario de evaluación, se necesitaba asegurar que las preguntas eran comprendidas de la misma forma por todos los miembros de esta área. Además se realizaron actividades de sensibilización con la finalidad de concientizarles sobre la importancia de su participación, absolviendo sus objeciones o dudas y reforzando su interés para asegurar el cumplimiento de las metas previstas. Lo que se evidencio fue mucha inquietud sobre los alcances de la implementación, otros se mostraban resistentes o solicitaban una exhaustiva explicación sobre la relación del Plan Piloto y la puesta en marcha de la

evaluación 360°. Fue indispensable el diálogo y la empatía para lograr la aceptación y confianza de los funcionarios. Llegando así a establecer el formulario.

Se elaboraron las preguntas del cuestionario de 360° basadas en el cumplimiento e incumplimiento de las conductas observables, pudiendo ser estos totales o parciales. Esta herramienta consta de 56 preguntas, distribuidas de acuerdo a los cuatro niveles existentes (básico, intermedio, avanzado, experto). La escala de medición considerada para evaluar el comportamiento se basa en la frecuencia de las conductas observables (nunca, algunas veces, frecuentemente, siempre).

3.3. Elección de las personas.-Se ha escogido al área de Finanzas para aplicar la evaluación piloto 360°, por tratarse de una de las unidades de la Organización que mejor cumple las condiciones de la metodología es decir cuenta con evaluadores como jefe, pares, subordinados. Para los cargos de Contador General, Especialista Financiero, y Especialista en Tesorería, se generaron siete evaluaciones para cada posición.

Gráfico 2. Estructura área de Finanzas Corporación Holdingdine



Elaborado por: Johanna López
Fuente: Estructura orgánica Holdingdine

3.4. Lanzamiento del proceso.- Una vez que se determinó cual sería el formulario que se aplicaría, se realizó un entrenamiento a los integrantes del área de finanzas para explicarle cómo se llevaría a cabo el proceso, es decir cuál sería la participación que tendrían cada uno de ellos. Y de esta manera se procedió a aplicar la evaluación piloto. Se definió al evaluado y a los evaluadores. A continuación se presenta una lista de ellos:

Personal a evaluar : **3 trabajadores.**

Número de Evaluadores : **7 evaluadores.**

- Evaluador 1: Autoevaluación
- Evaluador 2: Jefe inmediato
- Evaluador 3: Par de trabajo
- Evaluador 4: Par de trabajo
- Evaluador 5: Subordinado 1
- Evaluador 6: Subordinado 2
- Evaluador 7: Subordinado 3

Se procedió a entregar las evaluaciones, se les indicó que contaban con el tiempo suficiente para contestar y entregar los formularios, esto con el fin de que no se sintieran presionados al contestar. Durante la prueba piloto se presentaron algunos inconvenientes tales como, retardo en la entrega de los cuestionarios contestados, un poco de ansiedad al saber que serían evaluados, y deseo permanente de saber la calificación obtenida.

3.5. Relevamiento y procesamiento de los datos.- A pesar que la metodología recomienda que el procesamiento de la información la realice un consultor externo, para efectos de esta evaluación piloto, la encuesta fue procesada en una hoja

de excel para facilitar el cálculo de los resultados por quien suscribe esta tesis. (Ver anexo 13).

El objetivo que tienen los informes es dar a conocer los resultados a los funcionarios del proceso de la evaluación efectuado. Éstos son confidenciales y en ningún caso son divulgados, ni conocidos por ninguna persona dentro o fuera de la organización (Alles, 2002), de aquí que en este trabajo no se mencionan los nombres de los funcionarios.

Los resultados obtenidos por cada funcionario fueron los siguientes:

Tabla 2. Calificaciones obtenidas en la evaluación 360°

Contador General:

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	3	3,8	3,8	4,0	3,6	3,6	3,0	3,6
Innovación y Desarrollo	3	3,7	3,7	4,0	3,9	3,3	3,1	3,4
Trabajo en Equipo	4	4,0	3,9	4,0	3,6	3,5	3,2	3,0
Enfoque a la Calidad y Resultados	4	3,9	3,8	4,0	3,7	3,8	3,5	4,0
Manejo Técnico del cargo	4	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0

Especialista Financiero:

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTO EVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	3	3,7	3,7	3,0	4,0	3,6	3,9	3,2
Innovación y Desarrollo	4	3,9	3,5	3,3	3,0	3,7	3,3	3,2
Trabajo en Equipo	3	4,0	3,9	3,7	3,0	4,0	3,4	3,6
Enfoque a la Calidad y Resultados	4	4,0	3,7	3,0	3,7	4,0	3,9	3,5
Manejo Técnico del cargo	4	4,0	3,9	3,0	4,0	3,9	3,6	3,0

Especialista en Tesorería:

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTO EVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	3	3,8	3,3	3,0	4,0	3,0	3,6	4,0

Innovación y Desarrollo	3	3,9	3,1	3,3	3,7	2,0	3,1	3,7
Trabajo en Equipo	3	3,8	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4	3,9
Enfoque a la Calidad y Resultados	4	3,8	3,5	3,5	3,9	3,5	3,7	3,9
Manejo Técnico del cargo	4	3,9	4,0	3,6	4,0	3,6	4,0	3,6

Elaborado por: Johanna López Carrillo

Fuente: Propia

Una vez con la obtención de los resultados en bruto, procedí a transformarlos en porcentaje; el valor obtenido fue dividido para 4 (niveles de competencias).

Tabla 3. Calificaciones obtenidas en la evaluación 360° transformada a porcentaje

Contador General:

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	75%	95%	95%	100%	90%	90%	75%	90%
Innovación y Desarrollo	75%	93%	93%	100%	98%	83%	78%	85%
Trabajo en Equipo	100%	100%	98%	100%	90%	88%	80%	75%
Enfoque a la Calidad y Resultados	100%	98%	95%	100%	93%	95%	88%	100%
Manejo Técnico del cargo	100%	100%	98%	100%	100%	100%	90%	100%

Especialista Financiero:

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	75%	93%	93%	75%	100%	90%	98%	80%
Innovación y Desarrollo	100%	98%	88%	83%	75%	93%	83%	80%
Trabajo en Equipo	75%	100%	98%	93%	75%	100%	85%	90%
Enfoque a la Calidad y Resultados	100%	100%	93%	75%	93%	100%	98%	88%
Manejo Técnico del cargo	100%	100%	98%	75%	100%	90%	90%	75%

Especialista en Tesorería:

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	75%	95%	83%	75%	100%	75%	90%	100%
Innovación y Desarrollo	75%	98%	78%	83%	93%	50%	78%	93%
Trabajo en Equipo	75%	95%	100%	75%	100%	75%	85%	98%
Enfoque a la Calidad y Resultados	100%	95%	88%	88%	98%	88%	93%	98%
Manejo Técnico del cargo	100%	98%	100%	90%	100%	90%	100%	90%

Elaborado por: Johanna López Carrillo

Fuente: Propia

Si bien es cierto en una evaluación 360° todas las evaluaciones son importantes, pero considere que se debería dar una ponderación o peso por tipo de evaluador, quedando de la siguiente manera:

Autoevaluación : 8%

Jefatura : 22%

Par 1 : 14%

Par 2 : 14%

Subordinado 1 :14%

Subordinado 2 :14%

Subordinado 3 :14%

A fin de obtener un resultado por persona evaluada por cada competencia, procedí a multiplicar, el valor en porcentaje obtenido de la evaluación por cada peso según el evaluador.

Tabla 4. Resultados obtenidos por competencias por cargo.

Contador General:

COMPETENCIAS	TOTAL COMPETENCIA
Orientación al Cliente	91%
Innovación y Desarrollo	90%
Trabajo en Equipo	90%
Enfoque a la Calidad y Resultados	95%
Manejo Técnico del cargo	98%

Especialista Financiero:

COMPETENCIAS	TOTAL COMPETENCIA
Orientación al Cliente	90%
Innovación y Desarrollo	85%
Trabajo en Equipo	91%
Enfoque a la Calidad y Resultados	92%
Manejo Técnico del cargo	90%

Especialista en Tesorería:

COMPETENCIAS	TOTAL COMPETENCIA
Orientación al Cliente	87%
Innovación y Desarrollo	80%
Trabajo en Equipo	90%
Enfoque a la Calidad y Resultados	92%
Manejo Técnico del cargo	96%

Elaborado por: Johanna López Carrillo

Fuente: Propia

A continuación se separó las competencias organizacionales, de la del manejo técnico del cargo y se le otorgó un peso a cada una de ellas:

Tabla 5. Pesos otorgados por tipo de competencias.

60% Competencias Organizacionales
40% Manejo Técnico del cargo

Elaborado por: Johanna López Carrillo

Fuente: Propia

De esta manera se pudo obtener un resultado final de la evaluación 360°.

Tabla 6. Resultados obtenidos en la evaluación 360°.

TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO 360° CONTADOR GENERAL	94%
TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO 360° ESPECIALISTA FINANCIERO	90%
TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO 360° ESPECIALISTA EN TESORERÍA	91%

Elaborado por: Johanna López Carrillo

Fuente: Propia

Cabe indicar que este producto es el resultado de la evaluación de todos sus evaluadores, pero ellos no conocen cual es el nivel requerido para cada posición, pero siendo esto de interés para la Dirección Ejecutiva, a fin de poderles presentar un informe de brechas, finalmente se realizó un último paso:

Se realizó una resta simple del total de las competencias menos el valor del nivel requerido, quedando la información de la siguiente manera:

Tabla 7. Resultados obtenidos en la evaluación 360° versus nivel requerido

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	TOTAL COMPETENCIA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CONTADOR GENERAL	87,5%	91,4%
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO CONTADOR GENERAL	100%	98%
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL - CONTADOR GENERAL		4%
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO - CONTADOR GENERAL		-2%

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	TOTAL COMPETENCIA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ESPECIALISTA FINANCIERO	87,5%	89%
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO ESPECIALISTA FINANCIERO	100%	90%
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL - ESPECIALISTA FINANCIERO		2%
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO - ESPECIALISTA FINANCIERO		-10%

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	TOTAL COMPETENCIA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ESPECIALISTA EN TESORERÍA	81%	87%
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO ESPECIALISTA EN TESORERÍA	100%	96%
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL - ESPECIALISTA EN TESORERÍA		6%
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO - ESPECIALISTA EN TESORERÍA		-4%

Elaborado por: Johanna López Carrillo

Fuente: Propia

3.6. Comunicación a los interesados.-Se procedió a realizar los informes a fin de que obtengan los resultados de su evaluación.

3.7. Informes.-Se procedió a efectuar dos tipos de informes; uno para el evaluado y otro para el Director Ejecutivo. (Ver anexo 11).

La comunicación de los resultados fue determinada por los informes personales, confidenciales y disgregados por cada competencia como por cada evaluador.

Posterior a la entrega de los informes (resultados), en la mayoría de los casos hubo coincidencia en lo que se refiere con el nivel de aceptación del proceso.

Los aportes de los involucrados de la experiencia ha supuesto muchas ganancias entre ellas, mirar la evaluación sin temor, han podido comprobar que fueron evaluados por sus competencias demostradas en el cumplimiento de sus funciones, por lo que esta evaluación les generó mayor confianza, desmitificando muchas ideas que existían frente a la evaluación del desempeño existente. La experiencia ha producido procesos de autoanálisis, autocrítica, los cuales son necesarios para desencadenar en procesos de mejora.

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES

Con las bases y el sustento teórico de los autores que fueron considerados para el desarrollo de esta tesis, se logró sustentar las ventajas que conlleva la evaluación del desempeño 360°, pudiendo así proponer se implemente esta nueva evaluación en la organización.

Con la aplicación piloto se permitió que las personas seleccionadas fueran evaluadas de manera integral por todo su entorno, lo que les permitió conocer cuáles son las áreas de oportunidad de mejora.

En la reunión pos evaluación que se mantuvo con los funcionarios evaluados, a fin de poder determinar cuál fue el impacto que se obtuvo después de aplicar la evaluación de 360° fue positivo, ya que consideraron a la evaluación como justa, por no estar determinada a la percepción de una sola persona, el haber considerado a todo el entorno les brindó la oportunidad de realizarse un autoanálisis.

Algo que se pudo rescatar también es la importancia que ellos le dan al acercamiento previo al proceso de evaluación con la gente, al grado de confiabilidad que se pueda garantizar en relación a los resultados.

Al conocer otra alternativa de evaluación, les dio la posibilidad de argumentar de menor manera su apreciación en lo que se refiere a la evaluación 180°, fue unánime el criterio de subjetividad del proceso que actualmente la Organización dispone, consideran que la propuesta beneficiara mucho a todos quienes forman parte del

Holdings, sobre todo se podrá contar con una valoración justa y real del tipo de desempeño que se posee, por lo que la hipótesis de mi investigación se ha cumplido (Un sistema de evaluación de desempeño 360° permite minimizar el grado de subjetividad que se presenta en otros procesos de evaluación) los evaluados concuerdan que esta herramienta mejorará el desempeño y el rendimiento de los trabajadores y por ende a la organización se verá beneficiada.

Es muy importante que el trabajador crezca junto con la organización ya que de esta manera se crea una relación en la que ambas partes obtienen beneficios. Si la empresa ayuda al trabajador a detectar y desarrollar las competencias necesarias para el desempeño de su puesto, el trabajador expandirá sus áreas de oportunidad, podrá adoptar el hábito de retroalimentarse para desarrollarse laboralmente, mientras que la empresa podrá competir en mercados más exigentes cumpliendo de manera satisfactoria todas las exigencias de sus clientes.

4.2. RECOMENDACIONES

Velar para que el proceso sea transparente, participativo e imparcial, de esa manera se generará confianza en los funcionarios y se disminuirá los niveles de ansiedad que conlleva como tal el proceso de evaluación.

Informar, concientizar de manera permanente al personal, para qué se evaluará, qué y cómo se evaluará.

Asignar el tiempo que sea necesario para que puedan dedicarse a este proceso y no desarrollar la evaluación simplemente por tener que cumplir y responder a un procedimiento.

Por otro lado recomiendo la continuidad y ampliación del proceso de evaluación, a fin de que se arraigue a la cultura organizacional. Entrenar de forma permanente a los evaluadores, en especial aquellos que están llamados a otorgar feedback a sus subordinados, ya que la evaluación por sí sola no desarrolla competencias, es decir con los resultados obtenidos en el proceso llegar a determinar cuáles son aquellas brechas que puedan ser cubiertas con eventos de formación, y así contemplarlas en un plan de capacitación y este deber ser conocido por todos los miembros de la organización, así se logrará que las debilidades en los comportamientos se reduzcan, que las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores, es un esfuerzo mancomunado de todos quienes hacen la organización.

A más del entrenamiento a los evaluadores, es de suma importancia, documentar el proceso con los debidos manuales de instrucción. Tomando las recomendaciones de los autores citados en esta tesis, sugiero a fin de garantizar la confidencialidad del proceso, contratar los servicios de un consultor externo y por último pero no el menos importante efectuar un seguimiento con los evaluadores, al determinarse las brechas habrá que incluirlas dentro de los planes de formación para el desarrollo de estas competencias, o en su efecto ofrecer a cada evaluado ideas o sugerencias para el autodesarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha, Desempeño por competencia, Evaluación de 360 grados, Editorial Granica, Argentina, 2002.
- Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica, Argentina, 2006.
- Alles M., Gestión por competencias: El diccionario, Editorial Granica, Argentina, 2007.
- Chiavenato Idealberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, 2002.
- Chiavenato Idealberto, Introducción a la teoría de la administración, Bogotá, 2004.
- Gary Dessler, Administración de Personal, Pearson Educación, Octava edición, México.
- Gómez Luis; Balkin David, Gestión de Recursos Humanos, Prentice, Madrid, 1998.
- HayGroup, Factbook Recursos Humanos, editorial Aranzadi, 2006.
- Levy Leboyer Claude, Feedback de 360°, Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- Puchol, L. Puchol Moreno, L. Ongallo, C., Dirección y gestión de recursos humanos, Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- Wayne Mondy, Robert Noé, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México, 2005.

ANEXOS

Anexo 1: Método de Escala Gráfica:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Nombre del empleado:		-----		
Departamento:		-----		
Motivo de la revisión:		-----		
		<input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Por méritos <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Término del periodo a prueba <input type="checkbox"/> Desempeño no satisfactorio <input type="checkbox"/> Otros		
<p>Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el trabajo, en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del funcionario. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indiquenos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.</p>				
IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN				
<p>S - Sobresaliente.- El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros. MB - Muy Bueno.- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente. B - Bueno.- Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto. NM - Necesita mejoramiento.- El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario mejoramiento. NS - No Satisfactorio.- Los resultados son generalmente no aceptables y requieren mejoramiento inmediato. NC - No Calificado.- No aplicable o demasiado pronto para calificar.</p>				
FACTORES GENERALES	CALIFICACIÓN	ESCALA	DETALLE O COMENTARIO DE APOYO	
1. Calidad.- Precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.	S	100 - 90	Puntos	
	MB	90 - 80	[]	-----
	B	80 - 70	[]	-----
	NM	70 - 60	[]	-----
	NS	Inferior a 60	[]	-----
2. Productividad .- La cantidad y eficiencia del trabajo producido en un periodo de tiempo específico.	S	100 - 90	Puntos	
	MB	90 - 80	[]	-----
	B	80 - 70	[]	-----
	NM	70 - 60	[]	-----
	NS	Inferior a 60	[]	-----
3. Conocimiento del puesto.- Habilidades prácticas - técnicas e información utilizada en el trabajo.	S	100 - 90	Puntos	
	MB	90 - 80	[]	-----
	B	80 - 70	[]	-----
	NM	70 - 60	[]	-----
	NS	Inferior a 60	[]	-----
4. Confiabilidad.- La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea.	S	100 - 90	Puntos	
	MB	90 - 80	[]	-----
	B	80 - 70	[]	-----
	NM	70 - 60	[]	-----
	NS	Inferior a 60	[]	-----
5. Disponibilidad .- La medida en la que un empleado es puntual, observa los periodos prescritos para descanso y comidas y el registro de	S	100 - 90	Puntos	
	MB	90 - 80	[]	-----
	B	80 - 70	[]	-----
	NM	70 - 60	[]	-----
	NS	Inferior a 60	[]	-----
6. Independencia.- El grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.	S	100 - 90	Puntos	
	MB	90 - 80	[]	-----
	B	80 - 70	[]	-----
	NM	70 - 60	[]	-----
	NS	Inferior a 60	[]	-----

Anexo 2: Método de Elección forzada u obligatoria:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Nombre:	_____	
Cargo:	_____	
Departamento:	_____	
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "X" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>		
	+	-
Presenta producción elevada		
Comportamiento dinámico		
Dificultad con los números		
Es muy sociable		
	+	-
Tiene espíritu de equipo		
Es ordenado		
No soporta la presión		
Acepta críticas constructivas		
	+	-
Buena presentación personal		
Comete muchos errores		
Ofrece buenas sugerencias		
Dificultad para tomar decisiones		
	+	-
Dificultad para tratar a las personas		
Buena iniciativa		
Hace reclamos		
Teme pedir ayuda		
	+	-
Potencial de desarrollo		
Toma decisiones con criterio		
Es lento y demorado		
Conoce su trabajo		
	+	-
Nunca se muestra antipático		
Producción razonable		
Buena memoria		
Se expresa con dificultad		

Elaborado por: Johanna López

Fuente: Chiavenato Idealberto, Gestión del Talento Humano, pág. 207

Anexo 3: Método de clasificación alterna

ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA

PARA LA CARACTERÍSTICA: _____

En el caso de la característica que esté midiendo enumere a todos los empleados que quiera clasificar. Coloque el nombre del empleado de orden más alto en la línea 1. Anote el nombre del empleado de orden más bajo en la línea 20. Después anote al siguiente orden más alto en la línea 2, al siguiente de orden más bajo en la línea 19 y así sucesivamente. Prosiga hasta que todos los nombres estén en la escala.

Empleado de orden más alto

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

Empleado de orden más bajo

Elaborado por: Johanna López

Fuente: Gary Dessler, Administración de Personal, pág. 327.

Anexo 4: Método de investigación de campo (Método basado en registros observacionales frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.)

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
<p>Sabe tratar con las personas</p> <p>Facilidad para trabajar en equipo</p> <p>Presenta ideas innovadoras</p> <p>Tiene características de liderazgo</p> <p>Facilidad de argumentación</p> <p>Espíritu muy emprendedor</p>	<p>Presenta muchos errores</p> <p>Falta de visión general del tema</p> <p>Demora en toma de decisiones</p> <p>Espíritu conservador y limitado</p> <p>Dificultad para manejar números</p> <p>Comunicación deficiente</p>

Anexo 5: Método por Comparación por pares

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES											
PARA LA CARÁCTERÍSTICA " CALIDAD DE TRABAJO "						PARA LA CARÁCTERÍSTICA " CREATIVIDAD "					
EMPLEADO ESTIMADO:						EMPLEADO ESTIMADO:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diana	E José	En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diana	+	+	-		+	D Diana	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

María ocupa el lugar más alto aquí

Art ocupa el lugar más alto aquí

Anexo 6: Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Nombre: _____		Departamento: _____	
Cargo: _____			
ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE POSITIVOS		ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE NEGATIVOS	
Sabe tratar con las personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta de visión general del tema	
Presenta ideas innovadoras		Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Elaborado por: Johanna López

Fuente: Chiavenato Idealberto, Gestión del Talento Humano, pág. 209

Anexo 7: Métodos de evaluación de desempeño por listas de verificación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
Nombre: _____					Departamento: _____						
Cargo: _____											
ÁREAS DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5	ÁREAS DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Elaborado por: Johanna López

Fuente: Chiavenato Idealberto, Gestión del Talento Humano, pág. 210

Anexo 8: Método de evaluación 360°

Evaluación de 360 grados

Datos del Evaluado:

Nombre:

Fecha:

Puesto:

Datos del evaluador:

Nombre:

Relación con el evaluado:

Jefe inmediato

Colega

Cliente interno

	Aspecto evaluado	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
Gestión	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					
	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.					
Destrezas y Habilidades	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 vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.					

Indica alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

Fortalezas	<input type="text"/>
Debilidades	<input type="text"/>

¿Qué le sugerirías a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Evaluación de 360 Grados (Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres	Cargo
Oficina/ Area	Ubic. Fisica

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)

	CALIFICACION					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.	1	2	3	4	5	
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.	1	2	3	4	5	
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.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

Anexo 9: Diccionario de Competencias Holdingdine S.A.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



ANTECEDENTES:

El HOLDINGDINE S.A. es una corporación industrial y comercial conformada con la participación de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE), constituyéndose en un importante generador de empleo en el país.

DINE es una entidad adscrita a la Fuerza Terrestre, cuyo objeto es contribuir, por mandato constitucional, en el desarrollo económico y social del Ecuador.

HOLDINGDINE S.A. se funda en el año 2000, como una sociedad anónima, al amparo de lo previsto en el artículo 429 de la Ley de Compañías, para administrar corporativamente las empresas de la Dirección de Industrias del Ejército y estructurar un Grupo Empresarial.

El Grupo Empresarial HOLDINGDINE S.A. actúa en el ámbito industrial y comercial, compitiendo en igualdad de condiciones con otras organizaciones del sector privado; cumple con el ordenamiento jurídico establecido, especialmente, en la Ley de Compañías, Código del Trabajo y Ley de Régimen Tributario Interno. Adicionalmente se somete a la supervisión de la Superintendencia de Compañías y de la Contraloría General del Estado.

La Corporación Industrial y Comercial HOLDINGDINE S.A., para optimizar su gestión, productividad y competitividad, posee una estructura organizacional conformada por tres divisiones vinculadas a los sectores manufactura, agroindustria y servicios.

➤ MANUFACTURA

En el sector de manufactura se encuentran las empresas: Andec S.A. (Siderurgia), Complejo Fabril Fame S.A. (Vestuario, Calzado y Equipos), Explocen C.A. (Explosivos Industriales), F.M.S.B. Santa Bárbara S.A (Muníciones y Armas), y Energyhdine C.A. (Proyectos Energéticos).

➤ SERVICIOS

El sector de servicios lo integran: Sepriv CIA. LTDA. (Seguridad Privada), Dinmob C.A. (Inmobiliaria).

➤ **AGROINDUSTRIA**

En el sector Agroindustria constan: Hdineagro's S.A. (Producción Bananera), Proteas del Ecuador S.A. (Cultivo de Follajes Florales), y Aychapicho Agro's S.A. (agropecuaria).

INTRODUCCIÓN:

Holdindine S.A., que mantiene una filosofía de profundo respeto e interés por su capital humano, determinó como prioridad, la elaboración de un Modelo de Competencias, que les permita a sus colaboradores tener un entendimiento claro de los comportamientos organizacionales esperados en su gestión, así como también los conocimientos, y habilidades que requieren para poder desarrollar exitosamente sus funciones; al mismo tiempo se provee a la compañía de una herramienta para administrar de una forma organizada y homogénea, los procesos de Recursos Humanos que apoyan de manera significativa, la consecución de objetivos corporativos.

El presente documento "Diccionario de Competencias", es el resultado del análisis de Lineamientos Estratégicos (Misión, Visión y Objetivos Institucionales), por parte de la Alta Dirección de Holdindine S.A., Empresas Subsidiarias y el Departamento de Recursos Humanos.

El Diccionario de Competencias, contribuirá en gran medida a la optimización de los procesos de Recursos Humanos ya que, a través de esta herramienta, se puede gestionar una adecuada selección y contratación de personal; además de guiar la capacitación del personal, sus planes de desarrollo y ser la base de la evaluación de desarrollo.

El Diccionario de Competencias, para un empleado, es una guía de actuación en términos de:

- ¿Qué comportamientos debo modelar en mi conducta?
- ¿De qué manera mis comportamientos y mi conducta está alineado con la cultura de la organización?
- ¿Qué conocimientos y qué destrezas debo adquirir para ajustar mi perfil al del puesto que ocupo?

El presente documento se basa en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo ocupa, además que señala el ámbito de actuación funcional con una visión flexible.

- **Modelo de Competencias**

- Competencias Organizacionales
- Competencias de Rol de Dirección
- Competencias Técnicas

OBJETIVOS:

- Ser una herramienta útil de consulta para el personal y el área de Recursos Humanos.
- Proveer al Departamento de Recursos Humanos y a Holdingdine S.A., parámetros de referencia de la gestión esperada de sus colaboradores.
- Contar con procesos de Recursos Humanos orientados a la estrategia organizacional, aplicables a todos los departamentos de Holdingdine S.A

MODELO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

Para la definición del Modelo de Competencias, se analizó con la Alta Dirección de Holdingdine Matriz y Empresas Subsidiarias, los elementos estratégicos como Misión, Visión y Objetivos Institucionales del Grupo Empresarial.

Cada competencia consta de una definición y cuatro niveles de desarrollo que facilitan la identificación de comportamientos evidenciados por cada uno de los colaboradores.

Se establecieron 4 competencias generales denominadas Organizacionales.

ORIENTACION AL CLIENTE		
Descripción:		
Es la capacidad de servir a clientes internos y externos, sustentada en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, aún aquellas que no son expresadas, que garanticen relaciones de largo plazo.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Entiende a la perfección al cliente y adapta sus requerimientos y necesidades a los productos o servicios ofertados por la organización, y aquellos no expresados que garanticen las relaciones a largo plazo.
Nivel 3	Avanzado	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, responsabilizándose por sus problemas y expectativas, indagando más allá de lo que él expresa, no presentando pretextos ni excusas al hacer las cosas para el cliente.
Nivel 2	Intermedio	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades, su nivel de satisfacción, y gestionar las

		soluciones.
Nivel 1	Básico	Responde a los requerimientos o inquietudes del cliente, ofrece los productos o servicios de la organización, manteniendo una actitud positiva y cordial.

INNOVACION Y DESARROLLO		
Descripción:		
Capacidad para reconocer oportunidades, generar nuevas alternativas, desarrollar nuevos enfoques e implementar opciones que impacten de forma exitosa en los resultados del Grupo Empresarial.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Capacidad para anticiparse a las situaciones, con una visión a largo plazo, generando nuevas oportunidades y analizando sus riesgos e impactos. Sabe como manejar el proceso creativo de los demás.
Nivel 3	Avanzado	Capacidad para adelantarse a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto y mediano plazo, habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales. Determina el modo en que las ideas propuestas afectarán a la organización.
Nivel 2	Intermedio	Promueve y desarrolla la implementación de las mejoras propuestas. Actúa de manera rápida y efectiva en situaciones imprevistas.
Nivel 1	Básico	Capacidad para identificar y proponer oportunidades de mejora en los procesos en los que participa.

TRABAJO EN EQUIPO		
Descripción:		
Compromiso de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el cumplimiento de logros y objetivos comunes.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Impulsa, facilita y promueve el trabajo en equipo, reconoce el mérito de los demás, resuelve con facilidad conflictos que se presenten dentro del grupo y propone ideas para alcanzar los objetivos.
Nivel 3	Avanzado	Comparte ideas y promueve la exposición de las mismas, coopera con los demás con facilidad y trabaja con personas de otras unidades organizacionales, logrando sinergias para obtener

		mejores resultados. Organiza al equipo y lo motiva a conseguir objetivos.
Nivel 2	Intermedio	Demuestra respeto por el trabajo de los demás miembros del equipo y mantiene una actitud abierta a sus opiniones trabajando proactivamente para el logro de las metas del grupo.
Nivel 1	Básico	Coopera y facilita el trabajo de los demás, realiza la parte del trabajo que le corresponde con actitud positiva.

ENFOQUE A LA CALIDAD Y RESULTADOS

Descripción:

Capacidad para realizar tareas con altos estándares de desempeño, que permitan asegurar los resultados y el éxito a través de la mejora continua y adaptación al cambio en un entorno competitivo.

Niveles de Desarrollo

Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Establece mecanismos para garantizar la calidad en los procesos, definiendo con claridad las estrategias organizacionales flexibles al entorno y sus exigencias; define sistemas de control y seguimiento de desempeño de la organización.
Nivel 3	Avanzado	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijando parámetros a alcanzar. Propone cambios específicos, a fin de conseguir metas y desarrolla sistemas de seguimiento que le permitan verificar su cumplimiento.
Nivel 2	Intermedio	Capacidad para cumplir las metas establecidas ajustándose a los parámetros de calidad definidos, y mejorando los estándares actuales.
Nivel 1	Básico	Cumple con las actividades o acciones encomendadas en los plazos y condiciones de calidad exigidas.

COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCION:

Adicional a las Competencias Organizacionales, se establecieron 3 Competencias denominadas de Rol de Dirección, mismas que se considerarán exclusivamente para las posiciones de Gerentes de Área (Matriz), Gerentes y Jefes Departamentales (Subsidiarias), por su naturaleza.

HABILIDADES DE DIRECCION

Descripción:		
Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
Nivel 3	Avanzado	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de expertise entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el knowhow adquirido y aumentar la productividad.
Nivel 2	Intermedio	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.
Nivel 1	Básico	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.

TOMA DE DECISIONES		
Descripción:		
Reconoce y analiza los problemas generando alternativas, identifica soluciones apropiadas para determinar las acciones a seguir, evalúa riesgos para la organización y asume la responsabilidad, soportando objetivamente sus decisiones.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
Nivel 3	Avanzado	Selecciona alternativas de solución que conllevan riesgos. Examina ventajas e inconvenientes, evalúa posibles riesgos y las repercusiones en su unidad funcional y en los colaboradores.
Nivel 2	Intermedio	Decide sobre hechos aprobados. Elige la solución más correcta según la norma establecida o sobre hechos aprobados o contrastados. El jefe inmediato supervisa la solución propuesta.
Nivel 1	Básico	Elige entre alternativas que no suponen riesgo ni aportación.

		Tiene poca autonomía y se limita a realizar lo que su jefe inmediato ordena o la norma establece.
--	--	---

LIDERAZGO		
Descripción:		
Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
Nivel 3	Avanzado	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
Nivel 2	Intermedio	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
Nivel 1	Básico	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

COMPETENCIAS TECNICAS:

Adicional a las Competencias Organizacionales y de Rol de Dirección, se incluye conocimientos, habilidades y/o destrezas, conocidas como Competencias Técnicas, que nos permitirán identificar con claridad los requisitos que requiere una persona para poder realizar exitosamente las actividades encomendadas. “QUE DEBE SABER Y QUE DEBE SABER HACER”

Cada competencia técnica, tiene un nivel que le corresponde. Los niveles por el tipo de competencia, son genéricos; es decir, aplican a cualquier competencia técnica (conocimientos o destrezas).

Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	La persona evaluada es considerada como experto en la <u>aplicación</u> de la competencia técnica en la industria, la organización y el campo de su especialización. Es un <u>líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente utilizando la misma</u>
Nivel 3	Avanzado	La persona evaluada posee un <u>conocimiento comprensivo de la competencia técnica</u> , es capaz de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente utilizando la misma.
Nivel 2	Intermedio	La persona evaluada posee un conocimiento aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos de la competencia técnica y es capaz de resolver problemas utilizando la misma.
Nivel 1	Básico	La persona evaluada posee un conocimiento general de los principios básicos de la competencia técnica.

Anexo 10: Formulario Evaluación del Desempeño 360°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Nombre del funcionario: Alexandra Cárdenas						
Cargo del funcionario: Especialista en Tesorería						
Nombre del evaluador: Iván López						
Relación del evaluador con el funcionario:						
				Autoevaluación:		
				Jefe directo o supervisor:		
				Par		
				Colaborador, subordinado o supervisado		
CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LLEVAR A CABO PROCESO DE EVALUACIÓN:						
La evaluación debe ser lo más objetiva y transparente posible refiriéndose EXCLUSIVAMENTE a resultados concretos del trabajo, evitándose situaciones como, la tendencia central, la inmediatez y el efecto halo.						
<ul style="list-style-type: none"> · Tendencia central: Evite caer en la tentación de evaluar a todos sus colaboradores con una tendencia media. · Efecto halo: Evite evaluar a su colaborador influenciado por una sola característica o resultado del trabajador. · Efecto recencia: Cuando se evalúa positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período. 						
Recuerde que el "DESARROLLO" de sus colaboradores o personal a cargo, implica la obligatoriedad de SU parte para fijar los resultados concretos que se quiere alcanzar.						
ORIENTACION AL CLIENTE			Nunca 1	Algunas veces 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
Nivel 4	Experto	Entiende a la perfección al cliente.				
		Adapta sus requerimientos y necesidades a los productos o servicios ofertados por la organización.				
		Adapta sus requerimientos y necesidades incluso aquellos no expresados.				
Nivel 3	Avanzado	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.				
		Se responsabiliza por sus problemas y expectativas.				
		Indaga más allá de lo que él cliente expresa				
		No presenta pretextos ni excusas al hacer las cosas para el cliente.				
Nivel 2	Intermedio	Mantiene una comunicación permanente con el cliente				
		Conoce sus necesidades, su nivel de satisfacción, y gestiona las soluciones.				
Nivel 1	Básico	Responde a los requerimientos o inquietudes del cliente				
		Ofrece los productos o servicios de la organización				
		Mantiene una actitud positiva y cordial.				
Subtotal			0,0			

INNOVACION Y DESARROLLO			Nunca 1	Algunas veces 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
Nivel 4	Experto	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo.				
		Genera nuevas oportunidades.				
		Analiza riesgos e impactos.				
		Sabe como manejar el proceso creativo de los demás.				
Nivel 3	Avanzado	Capacidad para adelantarse a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto y mediano plazo.				
		Habilidad para crear oportunidades.				
		Minimizar los problemas potenciales.				
		Determina el modo en que las ideas propuestas afectarán a la organización.				
Nivel 2	Intermedio	Promueve y desarrolla la implementación de las mejoras propuestas.				
		Actúa de manera rápida y efectiva en situaciones imprevistas.				
Nivel 1	Básico	Capacidad para identificar y proponer oportunidades de mejora en los procesos en los que participa.				
Subtotal			0			
TRABAJO EN EQUIPO			Nunca 1	Algunas veces 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
Nivel 4	Experto	Impulsa, facilita y promueve el trabajo en equipo.				
		Reconoce el mérito de los demás.				
		Resuelve con facilidad conflictos que se presenten dentro del grupo.				
		Propone ideas para alcanzar los objetivos.				
Nivel 3	Avanzado	Comparte ideas y promueve la exposición de las mismas.				
		Coopera con los demás con facilidad.				
		Trabaja con personas de otras unidades organizacionales.				
		Logra sinergias para obtener mejores resultados.				
		Organiza al equipo y lo motiva a conseguir objetivos.				
Nivel 2	Intermedio	Demuestra respeto por el trabajo de los demás miembros del equipo.				
		Mantiene una actitud abierta a otras opiniones.				
		Trabaja proactivamente para el logro de las metas del grupo.				
Nivel 1	Básico	Coopera y facilita el trabajo de los demás.				
		Realiza la parte del trabajo que le corresponde con actitud positiva.				
Subtotal			0			

ENFOQUE A LA CALIDAD Y RESULTADOS			Nunca 1	Algunas veces 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
Nivel 4	Experto	Establece mecanismos para garantizar la calidad en los procesos.				
		Define con claridad las estrategias organizacionales.				
		Flexible al entorno y sus exigencias				
		Define sistemas de control y seguimiento de desempeño de la organización.				
Nivel 3	Avanzado	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos.				
		Fija parámetros y los alcanza.				
		Propone cambios específicos a fin de conseguir metas.				
		Desarrolla sistemas de seguimiento que le permitan verificar su cumplimiento.				
Nivel 2	Intermedio	Capacidad para cumplir las metas establecidas.				
		Se ajusta a los parámetros de calidad definidos.				
		Mejora los estándares actuales.				
Nivel 1	Básico	Cumple con las actividades o acciones encomendadas en los plazos y condiciones de calidad exigidas.				
Subtotal			0			
MANEJO TÉCNICO DEL CARGO COMPETENCIA TÉCNICA:			Nunca 1	Algunas veces 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
Nivel 4	Experto	Es considerado como experto en la <u>aplicación</u> y manejo técnico del cargo.				
		Es un líder fuerte en el <u>desarrollo</u> de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.				
Nivel 3	Avanzado	La persona evaluada posee un conocimiento comprensivo del manejo técnico del cargo.				
		Es capaz de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.				
Nivel 2	Intermedio	La persona evaluada posee un conocimiento aplicado de prácticas y procedimientos en el manejo técnico del cargo.				
		Es capaz de resolver problemas utilizando su conocimiento técnico.				
Nivel 1	Básico	La persona evaluada posee un conocimiento general de los principios básicos del conocimiento técnico que necesita para desempeñar su cargo				
Subtotal			0			

TOTAL COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	0	0%
TOTAL MANEJO TÉCNICO DEL CARGO	0	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0%	

Observaciones y Recomendaciones adicionales del proceso

Firma del Evaluador:	Firma del Evaluado:	Gerente General o de Unidad:
Fecha:	Fecha:	

Anexo 11: Informes INDIVIDUALES Evaluación del desempeño 360°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Datos personales:

Nombre del evaluado : Confidencial
.....

Cargo : Contador General Fecha : junio 2013
.....

Introducción

Que es la evaluación del desempeño 360°? “Es un proceso de mejora [...] de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía” (Chiavenato 2002).

“Es un proceso formado por acciones cotidianas, del día a día, sobre las maneras de hacer de los colaboradores y sus oportunidades de mejora” (HayGroup, Factbook Recursos Humanos).

Objetivos principales de la evaluación 360°

- Desarrollar en usted una consciencia de cómo otras personas perciben su comportamiento en el lugar de trabajo.
- Proporcionarle información que le permita desarrollarse a partir de lo que ya hace bien.
- Concentrarse en los cambios que usted necesita implementar con el fin de ser más eficaz.

Como entender su informe de evaluación 360°

Este informe confidencial de evaluación 360° ha sido diseñado para proporcionarle un análisis detallado de la información recibida de sus evaluadores, los mismos que son:

Relación	No. Personas
Autoevaluación	1
Jefatura	1
Pares	2
Subordinados	3
TOTAL EVALUACIONES	7

Usted fue evaluado en función de las siguientes competencias:

1. Orientación al cliente
2. Innovación y Desarrollo
3. Trabajo en equipo
4. Enfoque a la calidad y resultados
5. Manejo técnico del cargo

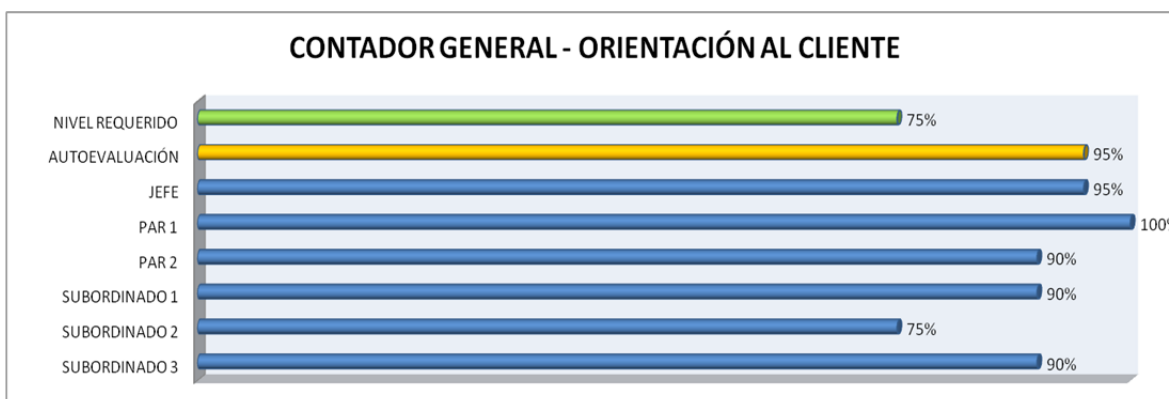
El cuestionario de evaluación contempla 56 preguntas de comportamientos vinculados con las competencias antes mencionadas.

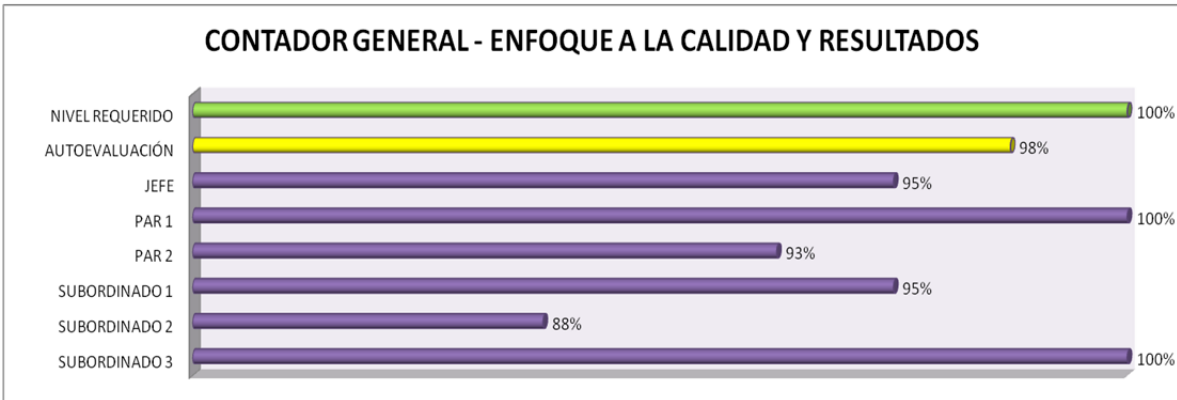
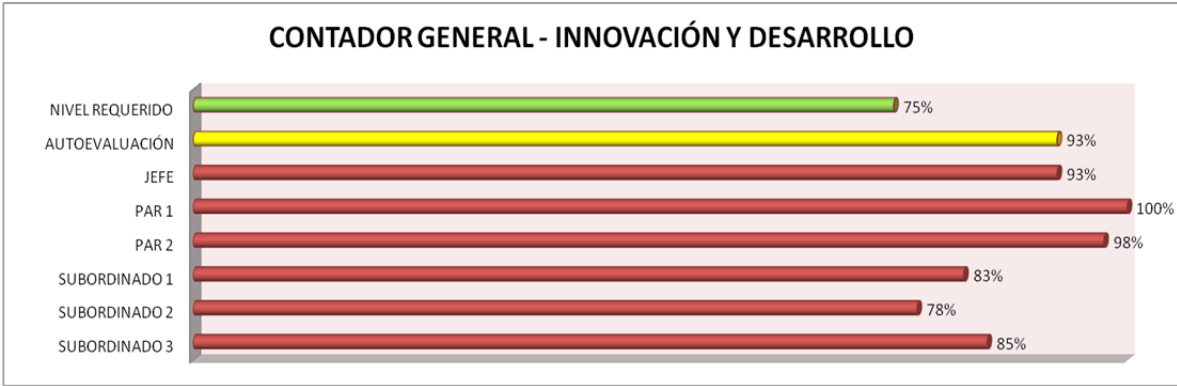
Se ha considerado darles a cada una de las evaluaciones un peso distinto, contemplado de la siguiente manera:

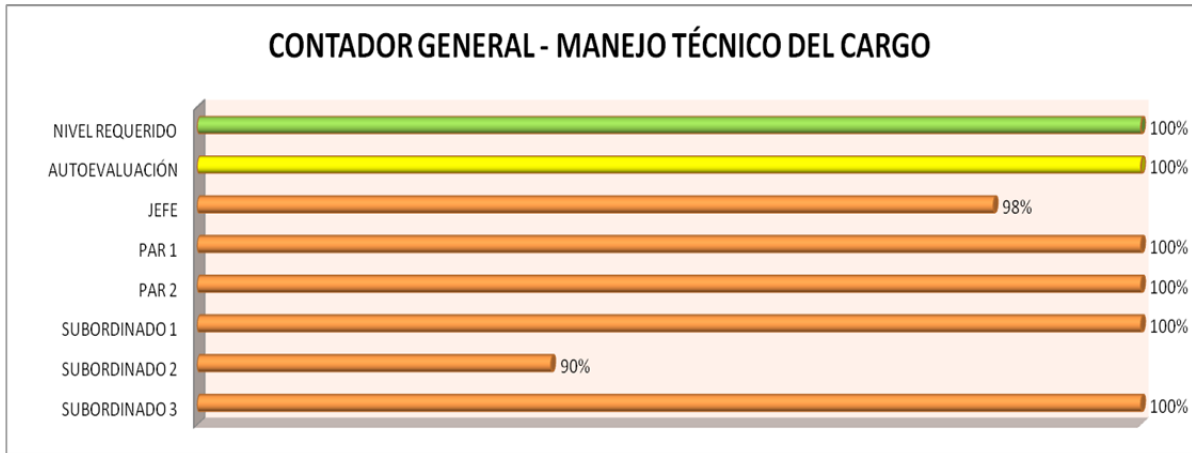
EVALUADOR	PESO
Autoevaluación	8%
Jefatura	22%
Par 1	14%
Par 2	14%
Subordinado 1	14%
Subordinado 2	14%
Subordinado 3	14%
TOTAL	100%

Evaluaciones por competencias

Los siguientes gráficos le indican cuales con las puntuaciones obtenidas por cada uno de sus evaluadores por cada competencia, en cada gráfico usted puede observar como puntúa su autoevaluación versus la percepción de sus compañeros. Cabe indicar que el puntaje máximo por cada evaluación es del 100%.







Puntajes obtenidos

De la evaluación realizada, el puntaje obtenido en su evaluación 360° es del **94%** por lo que su desempeño es considerado según la siguiente tabla: **MUY BUENO**

Excelente	95% - 100%
Muy Bueno	70% - 94%
Bueno	50% - 69%
Deficiente	Menor a 49%

Del puntaje obtenido en la evaluación 360° versus el nivel requerido para el perfil de su cargo debemos indicar que usted tiene por cubrir las siguientes brechas.

CONCEPTO	PUNTAJE
Competencias Organizacionales	Competencias desarrolladas
Manejo técnico del Cargo	- 2%

Conclusión.- Al tener una brecha mínima, esta puede ser cubierta actividades de desarrollo.

Atentamente,

Johanna López
ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE PERSONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Datos personales:

Nombre del evaluado : Confidencial
.....

Cargo : Especialista Financiero Fecha : junio 2013
.....

Introducción

Que es la evaluación del desempeño 360°? “Es un proceso de mejora [...] de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía” (Chiavenato 2002).

“Es un proceso formado por acciones cotidianas, del día a día, sobre las maneras de hacer de los colaboradores y sus oportunidades de mejora” (HayGroup, Factbook Recursos Humanos).

Objetivos principales de la evaluación 360°

- Desarrollar en usted una consciencia de cómo otras personas perciben su comportamiento en el lugar de trabajo.
- Proporcionarle información que le permita desarrollarse a partir de lo que ya hace bien.
- Concentrarse en los cambios que usted necesita implementar con el fin de ser más eficaz.

Como entender su informe de evaluación 360°

Este informe confidencial de evaluación 360° ha sido diseñado para proporcionarle un análisis detallado de la información recibida de sus evaluadores, los mismos que son:

Relación	No. Personas
Autoevaluación	1
Jefatura	1
Pares	2
Subordinados	3
TOTAL EVALUACIONES	7

Usted fue evaluado en función de las siguientes competencias:

1. Orientación al cliente
2. Innovación y Desarrollo
3. Trabajo en equipo
4. Enfoque a la calidad y resultados

5. Manejo técnico del cargo

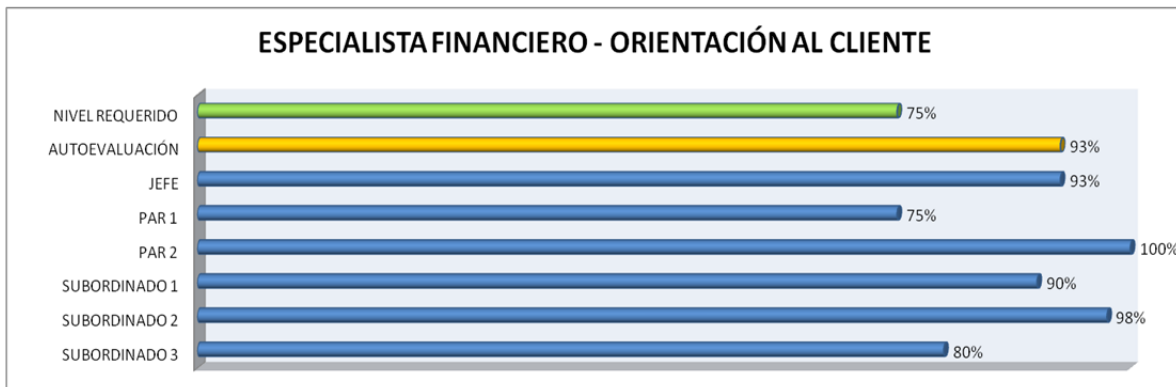
El cuestionario de evaluación contempla 56 preguntas de comportamientos vinculados con las competencias antes mencionadas.

Se ha considerado darles a cada una de las evaluaciones un peso distinto, contemplado de la siguiente manera:

EVALUADOR	PESO
Autoevaluación	8%
Jefatura	22%
Par 1	14%
Par 2	14%
Subordinado 1	14%
Subordinado 2	14%
Subordinado 3	14%
TOTAL	100%

Evaluaciones por competencias

Los siguientes gráficos le indican cuales con las puntuaciones obtenidas por cada uno de sus evaluadores por cada competencia, en cada gráfico usted puede observar como puntúa su autoevaluación versus la percepción de sus compañeros. Cabe indicar que el puntaje máximo por cada evaluación es del 100%.



ESPECIALISTA FINANCIERO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

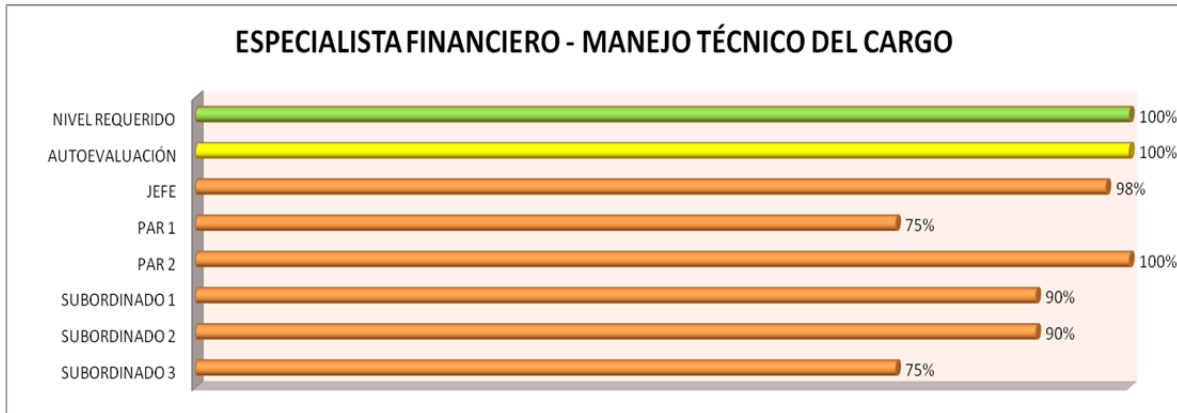


ESPECIALISTA FINANCIERO - TRABAJO EN EQUIPO



ESPECIALISTA FINANCIERO - ENFOQUE A LA CALIDAD Y RESULTADOS





Puntajes obtenidos

De la evaluación realizada, el puntaje obtenido en su evaluación 360° es del **90%** por lo que su desempeño es considerado según la siguiente tabla: **MUY BUENO**

Excelente	95% - 100%
Muy Bueno	70% - 94%
Bueno	50% - 69%
Deficiente	Menor a 49%

Del puntaje obtenido en la evaluación 360° versus el nivel requerido para el perfil de su cargo debemos indicar que usted tiene por cubrir las siguientes brechas.

CONCEPTO	PUNTAJE
Competencias Organizacionales	Competencias desarrolladas
Manejo técnico del Cargo	- 10%

Conclusión.- Al tener una brecha mínima, esta puede ser cubierta actividades de desarrollo.

Atentamente,

Johanna López
ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE PERSONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Datos personales:

Nombre del evaluado : Confidencial
.....

Cargo : Especialista en Tesorería Fecha : junio 2013
.....

Introducción

Que es la evaluación del desempeño 360°? “Es un proceso de mejora [...] de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía” (Chiavenato 2002).

“Es un proceso formado por acciones cotidianas, del día a día, sobre las maneras de hacer de los colaboradores y sus oportunidades de mejora” (HayGroup, Factbook Recursos Humanos).

Objetivos principales de la evaluación 360°

- Desarrollar en usted una consciencia de cómo otras personas perciben su comportamiento en el lugar de trabajo.
- Proporcionarle información que le permita desarrollarse a partir de lo que ya hace bien.
- Concentrarse en los cambios que usted necesita implementar con el fin de ser más eficaz.

Como entender su informe de evaluación 360°

Este informe confidencial de evaluación 360° ha sido diseñado para proporcionarle un análisis detallado de la información recibida de sus evaluadores, los mismos que son:

Relación	No. Personas
Autoevaluación	1
Jefatura	1
Pares	2
Subordinados	3
TOTAL EVALUACIONES	7

Usted fue evaluado en función de las siguientes competencias:

1. Orientación al cliente
2. Innovación y Desarrollo
3. Trabajo en equipo
4. Enfoque a la calidad y resultados

5. Manejo técnico del cargo

El cuestionario de evaluación contempla 56 preguntas de comportamientos vinculados con las competencias antes mencionadas.

Se ha considerado darles a cada una de las evaluaciones un peso distinto, contemplado de la siguiente manera:

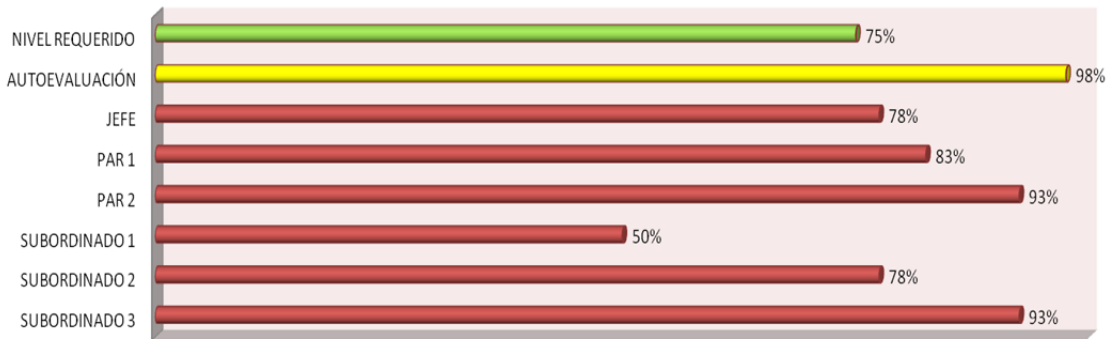
EVALUADOR	PESO
Autoevaluación	8%
Jefatura	22%
Par 1	14%
Par 2	14%
Subordinado 1	14%
Subordinado 2	14%
Subordinado 3	14%
TOTAL	100%

Evaluaciones por competencias

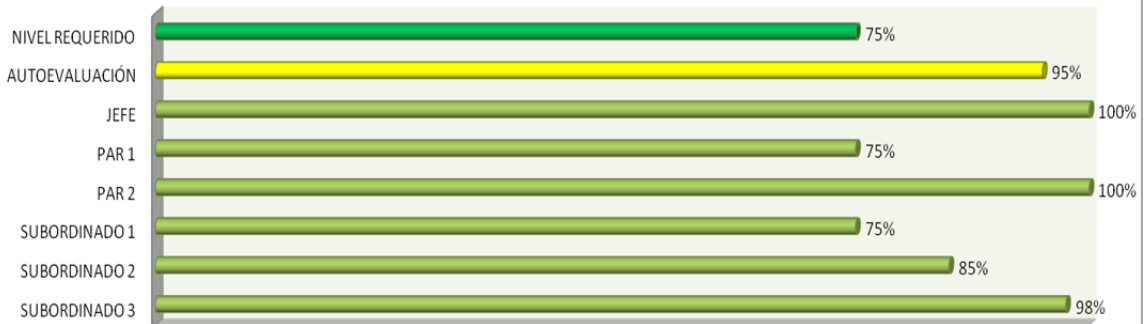
Los siguientes gráficos le indican cuales con las puntuaciones obtenidas por cada uno de sus evaluadores por cada competencia, en cada gráfico usted puede observar como puntúa su autoevaluación versus la percepción de sus compañeros. Cabe indicar que el puntaje máximo por cada evaluación es del 100%.



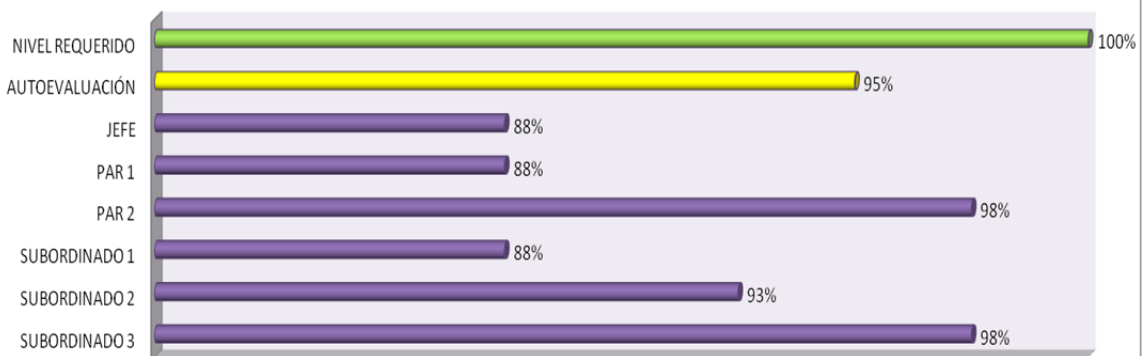
ESPECIALISTA EN TESORERÍA - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

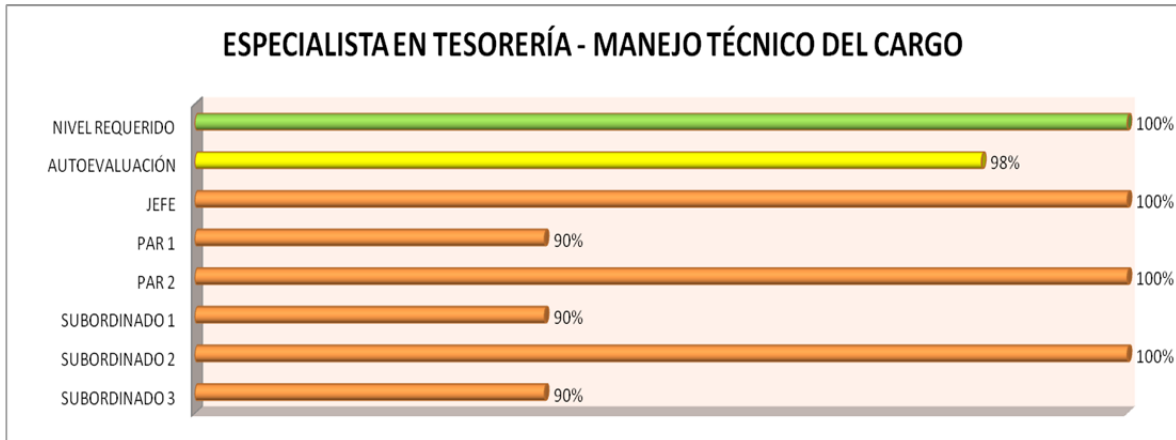


ESPECIALISTA EN TESORERÍA - TRABAJO EN EQUIPO



ESPECIALISTA EN TESORERÍA - ENFOQUE A LA CALIDAD Y RESULTADOS





Puntajes obtenidos

De la evaluación realizada, el puntaje obtenido en su evaluación 360° es del **91%** por lo que su desempeño es considerado según la siguiente tabla: **MUY BUENO**

Excelente	95% - 100%
Muy Bueno	70% - 94%
Bueno	50% - 69%
Deficiente	Menor a 49%

Del puntaje obtenido en la evaluación 360° versus el nivel requerido para el perfil de su cargo debemos indicar que usted tiene por cubrir las siguientes brechas.

CONCEPTO	PUNTAJE
Competencias Organizacionales	Competencias desarrolladas
Manejo técnico del Cargo	- 4%

Conclusión.- Al tener una brecha mínima, esta puede ser cubierta actividades de desarrollo.

Atentamente,

Johanna López
ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE PERSONAL

Anexo 12: Informes GRUPALES Evaluación del desempeño 360°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

INFORME GRUPAL

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

DATOS GENERALES:

Área evaluada : Financiera
.....

Fecha : Junio 2013
.....

Introducción

Que es la evaluación del desempeño 360°? “Es un proceso de mejora [...] de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía” (Chiavenato 2002).

Objetivos principales de la evaluación 360°

- Desarrollar una consciencia de cómo otras personas perciben su comportamiento en el lugar de trabajo.
- Proporcionar información que le permita al funcionario desarrollarse a partir de lo que ya hace bien.
- Concentrarse en los cambios que el funcionario necesita implementar con el fin de ser más eficaz.

Como entender el informe de evaluación 360°

Este informe confidencial de evaluación 360° ha sido diseñado para proporcionar al personal un análisis detallado de cómo le ven ellos versus la óptica de sus evaluadores. Los tipos de evaluadores que participaron en la ejecución de este piloto son:

Relación	No. Personas
Autoevaluación	1
Jefatura	1
Pares	2
Subordinados	3
TOTAL EVALUACIONES	7

Las competencias que fueron evaluadas de sus colaboradores son:

1. Orientación al cliente
2. Innovación y Desarrollo
3. Trabajo en equipo
4. Enfoque a la calidad y resultados
5. Manejo técnico del cargo

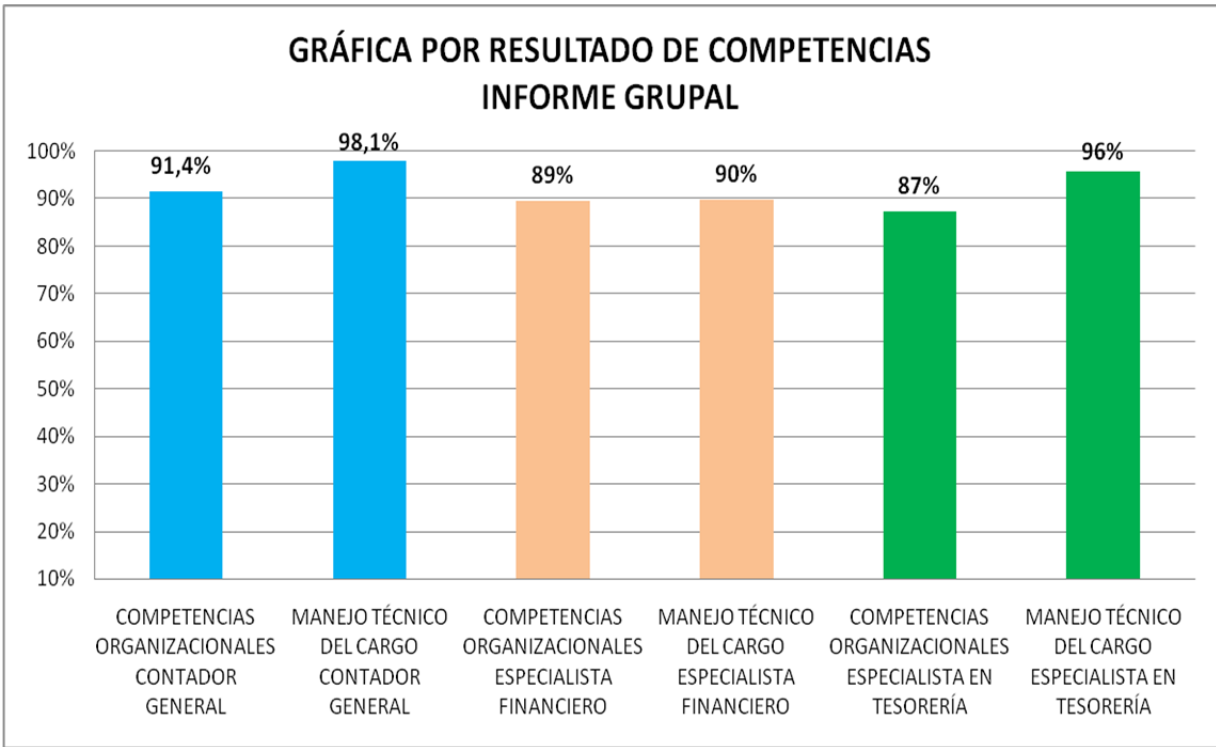
El cuestionario de evaluación contempla 56 preguntas de comportamientos vinculados con las competencias antes mencionadas.

Se ha considerado darles a cada una de las evaluaciones un peso distinto, contemplado de la siguiente manera:

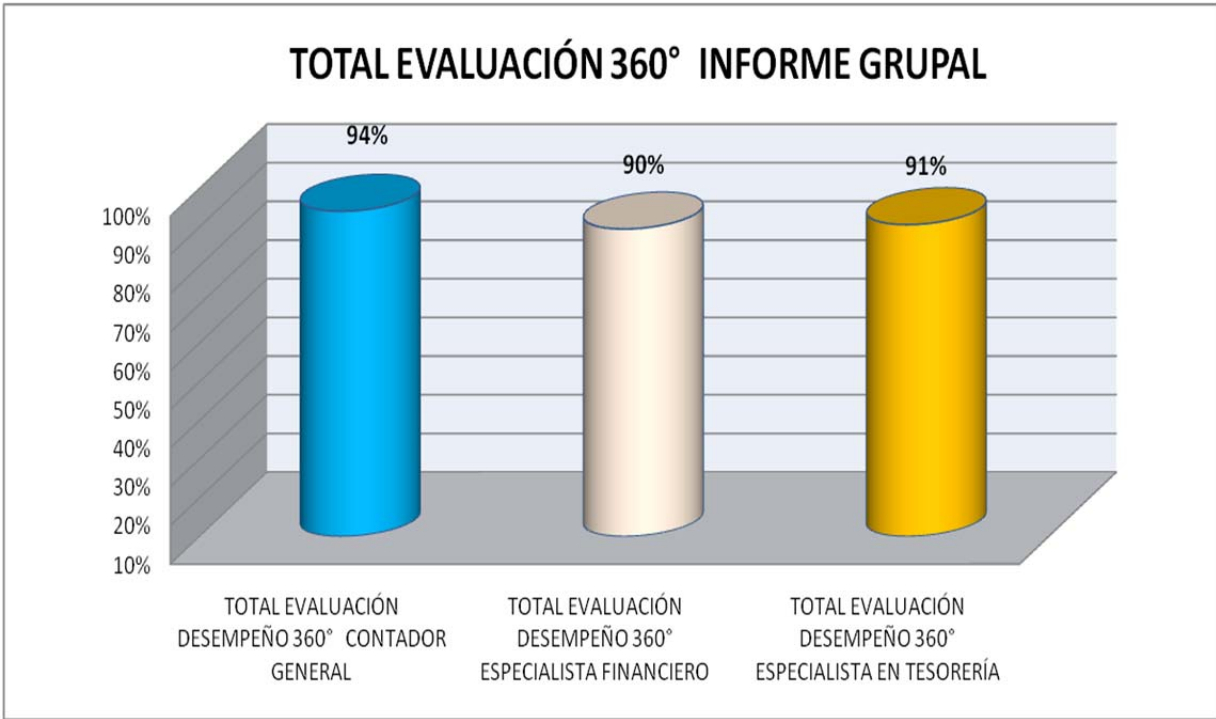
EVALUADOR	PESO
Autoevaluación	8%
Jefatura	22%
Par 1	14%
Par 2	14%
Subordinado 1	14%
Subordinado 2	14%
Subordinado 3	14%
TOTAL	100%

Evaluaciones por competencias

Los siguientes gráficos le indican cuales con las puntuaciones obtenidas del personal del área de Finanzas, el resultado es el valor promedio obtenido en la evaluación de competencias organizacionales y la del manejo técnico del cargo. Cabe indicar que el puntaje máximo por cada evaluación es del 100%.



A continuación en la siguiente gráfica, se puede visualizar cual es el puntaje total obtenido en la evaluación 360°. (Evaluación de competencias – evaluación en el manejo técnico del cargo esto por los pesos dados).



Puntajes obtenidos

De la evaluación realizada, el puntaje obtenido en la evaluación 360° para el área de Finanzas es del **91%** por lo que su desempeño es considerado según la siguiente tabla: **MUY BUENO**

Excelente	95% - 100%
Muy Bueno	70% - 94%
Bueno	50% - 69%
Deficiente	Menor a 49%

Del puntaje obtenido en la evaluación 360° versus el nivel requerido para el perfil de su cargo debemos indicar que usted tiene por cubrir las siguientes brechas.

Cargo	TIPO DE COMPETENCIA		Brecha obtenida
	Organizacionales	Manejo técnico del cargo	
Contador General	Cubierta al 104,5%	-2	Brecha obtenida
Especialista Financiero	Cubierta al 101,5%	-10	
Especialista en Tesorería	Cubierta al 107%	-4	

Conclusión.- Al tener como resultados brechas mínimas, estas podrán ser cubiertas con actividades de desarrollo.

Atentamente,

Johanna López
ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE PERSONAL

Anexo 13: Relevamiento y procesamiento de los datos – Evaluación del Desempeño 360°.

CONTADOR GENERAL

NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
3	3,8	3,8	4,0	3,6	3,6	3,0	3,6
3	3,7	3,7	4,0	3,9	3,3	3,1	3,4
4	4,0	3,9	4,0	3,6	3,5	3,2	3,0
4	3,9	3,8	4,0	3,7	3,8	3,5	4,0
4	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0

NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3	TOTAL COMPETENCIA	PI
	8%	22%	14%	14%	14%	14%	14%		
75%	95%	95%	100%	90%	90%	75%	90%	91%	
75%	93%	93%	100%	98%	83%	78%	85%	90%	
100%	100%	98%	100%	90%	88%	80%	75%	90%	
100%	98%	95%	100%	93%	95%	88%	100%	95%	
100%	100%	98%	100%	100%	100%	90%	100%	98%	
ACACIONAL								91%	6
ARGO								98%	4

ESPECIALISTA FINANCIERO

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	3	3.7	3.7	3.0	4.0	3.6	3.9	3.2
Innovación y Desarrollo	4	3.9	3.5	3.3	3.0	3.7	3.3	3.2
Trabajo en Equipo	3	4.0	3.9	3.7	3.0	4.0	3.4	3.6
Enfoque a la Calidad y Resultados	4	4.0	3.7	3.0	3.7	4.0	3.9	3.5
Manejo Técnico del cargo	4	4.0	3.9	3.0	4.0	3.9	3.6	3.0

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3	TOTAL COMPETENCIA
		8%	22%	14%	14%	14%	14%	14%	
Orientación al Cliente	75%	93%	93%	75%	100%	90%	98%	80%	90%
Innovación y Desarrollo	100%	98%	88%	83%	75%	93%	83%	80%	85%
Trabajo en Equipo	75%	100%	98%	93%	75%	100%	85%	90%	91%
Enfoque a la Calidad y Resultados	100%	100%	93%	75%	93%	100%	98%	88%	92%
Manejo Técnico del cargo	100%	100%	98%	75%	100%	90%	90%	75%	90%
TOTAL COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL	88%								89%
TOTAL MANEJO TÉCNICO DEL CARGO	100%								90%

PESO

60%
40%

TOTAL
DESEMPEÑO

90%

ESPECIALISTA EN TESORERÍA

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3
Orientación al Cliente	3	3,8	3,3	3,0	4,0	3,0	3,6	4,0
Innovación y Desarrollo	3	3,9	3,1	3,3	3,7	2,0	3,1	3,7
Trabajo en Equipo	3	3,8	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4	3,9
Eritique a la Calidad y Resultados	4	3,8	3,5	3,5	3,9	3,5	3,7	3,9
Manejo Técnico del cargo	4	3,9	4,0	3,6	4,0	3,6	4,0	3,6

8%	22%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR 1	PAR 2	SUBORDINADO 1	SUBORDINADO 2	SUBORDINADO 3	TOTAL COMPETENCIA
Orientación al Cliente	75%	95%	83%	75%	100%	75%	90%	100%	87%
Innovación y Desarrollo	75%	98%	78%	83%	93%	50%	78%	93%	80%
Trabajo en Equipo	75%	95%	100%	75%	100%	75%	85%	98%	90%
Eritique a la Calidad y Resultados	100%	95%	88%	88%	98%	88%	93%	98%	92%
Manejo Técnico del cargo	100%	98%	100%	90%	100%	90%	100%	90%	96%
TOTAL COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL	81%								87%
TOTAL MANEJO TÉCNICO DEL CARGO	100%								96%

PESO	60%	40%
TOTAL DESEMPEÑO	91%	