

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° EN UNA EMPRESA QUE
ADMINISTRA CAJEROS AUTOMÁTICOS**



KAREN LISETH LÓPEZ REYES

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° EN UNA EMPRESA
QUE ADMINISTRA CAJEROS AUTOMÁTICOS**

Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: KAREN LISETH LÓPEZ REYES

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi
Evaluador: Msc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
Evaluador: Msc. Karla Eugenia Krings Cotero

ACTA/EP No. **2054****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-009-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las **11:00 - 11:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Karen Liseth López Reyes**, carné No. **200817947** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación del desempeño de 360° en una empresa que administra cajeros automáticos** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 74 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

El trabajo cuenta con varios errores de redacción. Corregir faltan referencias bibliográficas en el marco teórico, completar.

Incluir mejoras del proceso de evaluación indicados en el documento.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

Msc. Noemí Carrillo
Coordinador

Msc. Karla Krings
Evaluador

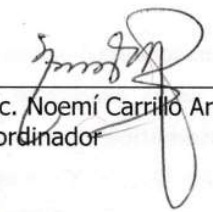
Licda Karen Liseth López Reyes
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Karen Liseth López Reyes** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f)


MSc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por permitirme llegar a culminar una meta más.
- A mis padres:** Por ser guías, ejemplo y fuente de amor inagotable. A quienes nunca terminaré de recompensar todo lo que a diario hacen por mí.
- A mis hermanas:** Mónica y Mariam, por su cariño y apoyo.
- A mis primos:** Ingrid, Jennifer, Luis, Alejandro e Ivan, por la complicidad que desde la infancia hemos tenido.
- A Samuel:** Por ser como un hermano para mí. Tu amistad y apoyo me han ayudado a llegar hasta este momento de mi vida.
- A Noemí:** Por ser parte importante en mi vida, una verdadera amiga, cómplice y compañera en este camino que hemos recorrido juntas.
- A mis sobrinas:** Valeria, Fátima y Alexandra, por el cariño que a diario demuestran.
- A mis amigos:** Alexis, Ana Karen, Brenda, Erick, Hugo, Mylo, Koko. Por los buenos momentos, el cariño y el apoyo.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La administración del desempeño.....	5
2.2 La evaluación del desempeño.....	7
2.2.1 La importancia de la evaluación del desempeño.....	8
2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño	9
2.2.3 Uso de la tecnología de la información como apoyo para la administración del desempeño.....	10
2.3 Evaluación del desempeño de 360°	10
2.3.1 Características de la evaluación del desempeño de 360°	12
2.3.2 Autoevaluación del desempeño	13
2.3.3 Evaluación por el gerente o supervisor	13
2.3.4 Evaluación por el equipo de trabajo y colegas	13
2.3.5 Evaluación por los subordinados.....	14
2.3.6 Evaluación de los clientes	14
2.3.7 Definir las preguntas.....	14
2.3.8 Confidencialidad de la evaluación	16
2.3.9 Capacitación previa a la evaluación del desempeño.....	16
2.3.10 Resultados y retroalimentación	17
2.4 La relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas	19
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1 Definición del problema.....	22
3.1.1 Unidad de análisis	23
3.1.2 Período objeto de estudio.....	23
3.1.3 Ámbito geográfico.....	23
3.2 Objetivos	23
3.2.1 Objetivo general	23
3.2.2 Objetivos específicos.....	23
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos.....	23
3.3.1 Método	23
3.3.2 Técnicas	25

3.3.3. Instrumentos de investigación de campo	25
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
4.1 Presentación de resultados	26
4.1.1 Entrevista a Jefe de Recursos humanos:	26
4.1.3 Perfiles de los puestos:	29
4.1.4 Resultado por puesto:	31
4.2 Discusión de los resultados	62
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72
ANEXO 1 – COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS SELECCIONADOS	72
ANEXO 2 - ENTREVISTA	77
ANEXO 3 - GUÍA DE OBSERVACIÓN	79
ANEXO 4 - GUÍA DE COMUNICACIÓN PREVIA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS	80
ANEXO 5 - MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°	86
ANEXO 6 – FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°	96
ANEXO 7 – ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN	117
ANEXO 8 - GUÍA PARA PLAN DE CIERRE DE BRECHAS	118
ANEXO 9 - CATÁLOGO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	124

RESUMEN

El estudio se realizó en una empresa que administra cajeros automáticos, la misma no cuenta con un modelo de evaluación con base técnica, ya que únicamente hace uso de una pequeña guía para la gestión del desempeño en el que se establecen ciertas bases para evaluar a un colaborador.

Debido a lo anterior, el objetivo principal fue proponer el modelo de Evaluación del desempeño de 360° como herramienta integral que permita medir las competencias de los colaboradores de forma confiable, objetiva y con base técnica.

El estudio se dividió en siete fases en las que se realizó una revisión de los descriptores de puestos, con los que fue posible establecer el catálogo de las competencias que fueron evaluadas y, a través de una prueba piloto, fue realizada una simulación de la evaluación del desempeño de 360°.

Gracias a lo anterior, se obtuvo la evaluación de trece colaboradores, lo cual sustentó los resultados obtenidos en los que se muestra que el modelo propuesto es una herramienta útil que coadyuva al logro de la estrategia empresarial, sirve de apoyo a otros subsistemas de Recursos Humanos y también brinda una fuente de información al propio colaborador.

El estudio concluye que el modelo propuesto es considerado como una herramienta integral y objetiva que evalúa las competencias de los colaboradores, desde diferentes perspectivas, que, al mismo tiempo que permite que a través de la autoevaluación el colaborador establezca una relación con los resultados de sus clientes, colegas y el superior. Además, podrá conocer los puntos de mejora en los que debe trabajar y las fortalezas con las que cuenta, las cuales aportan a la obtención de mejores resultados en la estrategia organizacional.

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos que en la actualidad enfrentan las organizaciones es la adecuada gestión del talento humano. Los cambios constantes en el funcionamiento de estas necesitan que existan sistemas de administración de recurso humano cada vez más desarrollados, competentes y que respondan a las necesidades de la empresa.

Es por esto, que contar con una evaluación del desempeño integral que sea capaz de brindar información del colaborador con base técnica y al mismo tiempo ayude a alimentar otros subsistemas de recursos humanos es una necesidad que toda organización debe suplir.

Considerando lo anterior, se propuso para la entidad objeto de estudio, el modelo de evaluación del desempeño de 360°, al ser definida como el método más completo para la evaluación de los colaboradores al brindar fuentes múltiples de información respecto al colaborador.

La técnica de 360 grados ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo, ya que con la inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio del desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento.

Tomando como base lo anterior se presenta el estudio, el cual está dividido en cuatro capítulos y los que se describen a continuación:

El Capítulo I presenta los antecedentes de la empresa objeto de estudio, la cual es una empresa administradora de cajeros automáticos perteneciente al sector financiero del país. Asimismo, presenta los estudios previos que sirvieron de referencia para abordar el presente estudio y las conclusiones a las que estos llegaron respecto al modelo de evaluación del desempeño.

El Capítulo II presenta todas las concepciones teóricas que fundamentan el estudio realizado de la evaluación del desempeño de 360°, presentan los conceptos más importantes del tema que van desde lo general a lo específico en temas de administración del desempeño.

El Capítulo III, conformado por la metodología, presenta los pasos seguidos para la implementación de la evaluación del desempeño, la definición del problema en la empresa objeto de estudio y los objetivos que se pretenden alcanzar con el modelo de evaluación del desempeño de 360°.

El capítulo IV está conformado por los resultados obtenidos de la revisión documental y la puesta en marcha de la prueba piloto a los trece puestos seleccionados. También presenta la discusión de los resultados, confrontado con la teoría de otros autores y los estudios presentados como antecedentes del estudio realizado.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, producto de los resultados y principales hallazgos, para que sirvan de guía e incentiven a otros estudiantes e investigadores a profundizar en el modelo de evaluación del desempeño de 360°.

1. ANTECEDENTES

La entidad objeto de estudio, es una empresa de capital nacional que posee reconocimiento regional como un ente importante de medios de pago de Guatemala, desde hace más de trece años en el mercado cuenta con tecnología de vanguardia y el respaldo de certificaciones que la hacen competitiva en materia de apoyo al sector financiero del país.

Dentro de su cartera de servicios, se mencionan los ejes de infraestructura, tecnología, enlaces electrónicos y la administración de los sistemas de pagos electrónicos, críticos para las principales entidades financieras del país al proveer la más grande red de cajeros automáticos del país con más de 2500 unidades distribuidas a nivel nacional.

Los esfuerzos de la organización se conducen bajo el lema “Un mundo de medios de pago para facilitar tu vida”. En el año 2006, la entidad objeto de estudio, surge de la integración de dos principales redes de cajeros automáticos en el país.

En los últimos años el área de Recursos Humanos se ha enfocado en certificar a la empresa como uno de los mejores lugares para trabajar, “Geat Place to Work”, con lo cual ha efectuado cambios importantes en cuanto a cultura y clima se refiere. Con esto mostrar su interés por retener el capital humano clave dentro de la organización, el cual, en la actualidad está constituido por 185 colaboradores.

En la actualidad, la entidad cuenta con una guía para la gestión del desempeño y desarrollo, sin embargo, esta no ha dado los frutos necesarios debido a la falta de una evaluación de desempeño que mida a los colaboradores de forma técnica.

El impacto que esto ha tenido radica directamente en la estrategia empresarial, ya que los empleados al no tener la medición clara de forma individual tampoco están claros del rumbo de la empresa o sus objetivos generales, por tal razón es necesaria la propuesta de una Evaluación del Desempeño de 360°.

Para abordar el estudio y poder proponer la evaluación del desempeño de 360° se consultaron diferentes tesis con puntos de vista respecto al tema:

Molina (2015), en su tesis “Evaluación del desempeño laboral a través de la Metodología 360°. Un estudio observacional analítico de Cohortes”. Maestría en Gestión De Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá D.C. Indica que una de las principales necesidades y estrategias empresariales es la administración del talento humano, esta se presenta como eje estructural para el buen desempeño organizacional, por tanto, no solo la selección y contratación son la parte esencial de dicha área, sino también la evaluación del desempeño del talento humano, bajo condiciones básicas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por lo que se busca utilizar una herramienta que enriquezca el proceso de evaluación de talento humano, la cual sirva de apoyo en el cumplimiento de las metas corporativas. En dicha investigación se concluyó que con base en los resultados obtenidos se pudo determinar que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores.

Cornelio (2011) en la tesis, “Evaluación de 360° del Desempeño Laboral de los supervisores del área de corte de industrias citrícolas de Montemorelos, S. A.” para obtener el título de Maestría en Administración de la Universidad de Montemorelos, México, Montemorelos. Esta investigación pretendía conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor. A lo largo de esta investigación se habla de la importancia de la evaluación del desempeño laboral, además que es posible encontrar un amplio campo de estudio. La diferencia más significativa en esta investigación fue la percepción que tienen los jefes del desempeño de los supervisores ubicándolos entre regular y bueno.

Chavarría (2017), en su trabajo final de investigación “La evaluación del desempeño del talento humano en el poder judicial” para obtener el título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio de San José, Costa Rica, habla sobre la gestión del talento humano se constituye en un proceso fundamental que contribuye al logro de las metas de la Institución y provee las

herramientas necesarias para el reclutamiento, selección, capacitación, formación y evaluación del talento humano. La evaluación como un proceso dentro de la gestión humana busca dar información para la toma de decisiones, así como, identificación de áreas de mejora y fortalecimiento del desarrollo del talento humano. El objetivo general definido fue reconstruir la trayectoria de la evaluación del desempeño del talento humano del Poder Judicial durante el período 2008-2014, con el propósito de identificar limitantes y potenciadores del desarrollo del talento humano.

A partir de un estudio exploratorio, de tipo cualitativo, se reconstruyen los elementos del contexto que han promovido la construcción del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño, situaciones que hacen necesaria la revisión del personal que labora en la Institución, así como, acontecimientos que deterioran la imagen del Poder Judicial que obligan a fortalecer los mecanismos evaluativos a lo interno de la organización.

El estudio concluyó que a nivel institucional se cuenta con el recurso humano suficiente para asumir el proceso de evaluación y las experiencias previas aportan insumos para la revisión y la reflexión contribuirá con la revisión de elementos técnicos y operativos que la investigación propuso.

Paredes (2017), en la tesis "Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz" para obtener el título de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo de Huaraz, Perú. Indica que los resultados obtenidos permitieron describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas y el nivel de desempeño laboral de estos trabajadores.

En función de los resultados obtenidos se comprobó a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación de desempeño de personal, la cual consistió en formular un procedimiento administrativo que regule y norme en concordancia con los lineamientos de la gestión del rendimiento y evaluación del servidor público establecido en Ley Servir y la normatividad de los gobiernos provinciales del estado peruano cuyo alcance es el personal administrativo que integra la planilla de la Municipalidad considerando al Alcalde, Gerentes, Subgerentes,

Jefes de Oficina, Jefes de Unidades, Responsables de las Áreas y personal administrativo cuyo periodo de permanencia en el puesto sea como mínimo de 6 meses de antigüedad.

Herrera (2019) en su tesis “Propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño en una Empresa Constructora”, para obtener el Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas en la Universidad Del Pacífico en Perú, Lima, se hizo un estudio de las competencias; definidas por un comité de expertos, integrado por el gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de división minería, gerente de división electricidad, gerente de planeamiento, gerente de ingeniería y el gerente de control de proyectos. Dicho estudio se hizo a los gerentes de sede central, jefes de proyecto, jefes de área, administradores de proyecto, supervisores y profesionales a nivel del país.

El objetivo fue diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para la empresa con estrategias definidas que le permitan lograr la mejora del rendimiento de los colaboradores, contribuir a la sostenibilidad del negocio y optimizar su rentabilidad a través del fortalecimiento de las competencias de los colaboradores y su crecimiento personal.

Dentro de las conclusiones se indicó que la entrega de los resultados de la evaluación implica el inicio del sistema de gestión del desempeño como proceso sistemático, continuo, permanente y sostenido que permite a la organización conocer el nivel de talento que la constituye. Al mismo tiempo, le permite establecer políticas de gestión de talento humano acorde con las necesidades intrínsecas de autorrealización que ayuden a satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores facilitando la adaptación a los procesos organizacionales para que logre el éxito profesional como precedente del crecimiento organizacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La administración del desempeño

“La administración del desempeño es un proceso continuo en el que se identifica, mide y desarrolla el desempeño de los individuos y equipos de trabajo, así como se adjuntan las metas de la organización al desempeño de estos”.

(Dessler, 2015, p.155)

Realizar una evaluación del desempeño es necesario, pero llevarlo a la práctica no siempre resulta fácil. Sin el establecimiento de las metas de forma clara, la evaluación es solo un formulario más en la oficina. Debido a esto, existe una diferencia entre lo que la evaluación del desempeño es y la forma en que se lleva a la práctica.

La administración del desempeño tiene varios significados para las personas, ya que algunas lo confunden con el de evaluación del desempeño. Pero en realidad la administración de desempeño implica algo más que el énfasis que hace la evaluación por sí sola.

La administración del desempeño consiste en definir, medir, motivar y desarrollar constantemente el desempeño dirigido a metas de los trabajadores. Lo que implica asegurarse de que las metas del empleado estén vinculadas con las metas estratégicas y operativas de la empresa. Es importante brindar a los subalternos una retroalimentación oportuna acerca de su desempeño, suministrarles recursos y la capacitación que se necesita para realizar sus labores diarias.

En otras palabras, la administración del desempeño consiste en un proceso continuo de medición, identificación y desarrollo del desempeño de los individuos y de los equipos de trabajo, al mismo tiempo en que se ajustan las metas organizacionales a las de los colaboradores. El establecimiento de esas metas en paralelo colaborador – empresa permitirá tomar las medidas correctivas necesarias en tiempo real.

De acuerdo con Dessler (2015), de esta manera se puede indicar también los seis elementos básicos de la administración del desempeño:

- a) Coincidencia en las metas para contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados la relación entre sus metas, las metas del departamento y las metas de la organización.
- b) Comunicar las metas de la organización a toda la empresa, para que después se traduzcan en metas factibles en los distintos departamentos.
- c) La supervisión continua del desempeño, haciendo uso de los sistemas computarizados que midan el progreso del individuo hacia el logro de las metas a través de seguimientos e informes por correo electrónico.
- d) La retroalimentación continua, por medio de informes en persona y por computadora de los jefes inmediatos y otros colaboradores.
- e) La instrucción y apoyo del desarrollo como parte integral del proceso.
- f) El reconocimiento y la remuneración en concordancia al desempeño del trabajador.

La gestión del desempeño es la parte medular del sistema del desempeño que incluye relaciones cotidianas informales entre los jefes y los empleados, permitiendo gestionar y mejorar el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto, los directivos deberán detectar las causas de los problemas del rendimiento, dirigiendo su atención a los empleados y buscar planes de mejora.

De acuerdo con Chiavenato (2007) Para lograr una gestión del desempeño eficaz es importante analizar dos aspectos importantes:

- a) Capacitación:** con el uso de este mecanismo se podrá mejorar las falencias que estén provocando un bajo desempeño de los trabajadores.
- b) Comunicación:** es esencial para una gestión eficaz la comunicación centrada en el rendimiento entre el supervisor y el trabajador, la forma en que se comunica y

lo que se comunica pueden ser determinantes para que el rendimiento mejore o empeore.

2.2 La evaluación del desempeño

“Evaluación del desempeño es el procedimiento sistemático basado en el análisis, que tiene como objetivo apreciar en toda su dimensión el grado de aplicación, efectividad y calidad de un sujeto en el puesto”. (Rete, 2013, p. 185)

Este concepto es esencialmente vinculado con la integración de recursos humanos, ya que tiene como objeto apreciar el desempeño laboral de los trabajadores y de esta manera, estimular e impulsar la excelencia de estos.

En algunas organizaciones esta función se desarrolla mediante la conformación de una comisión integrada por elementos que laboran de forma permanente o eventual, con el fin de mantener un juicio equilibrado y objetivo.

El proceso de la evaluación del desempeño implica evaluar tanto el desempeño actual, como el anterior de un colaborador con respecto a sus estándares de desempeño.

La evaluación del desempeño, no se limita al llenado de formularios para brindar una calificación del colaborador. Los formularios son una parte del proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conoce los estándares del desempeño y que recibió la información, capacitación la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.

De manera esencial Rete (2013), menciona que la evaluación también implica un proceso de tres pasos:

- a) El establecimiento de estándares laborales

- b) La evaluación del desempeño real de los trabajadores en relación con esos estándares (lo cual incluye, generalmente algún tipo de formulario de calificación).
- c) Ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivarlos a solventar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel.

Una evaluación efectiva inicia antes de la evaluación real, cuando el gerente define el puesto del colaborador y los criterios del desempeño.

2.2.1 La importancia de la evaluación del desempeño

Existen diversas razones por las que es importante medir el desempeño de los colaboradores, aquí se mencionan algunas de las cuales el autor Chiavenato (2007) también indica:

- a) La mayoría de las empresas basan sus salarios, ascensos y decisiones de retener a su personal en el desempeño que este tiene.
- b) Las evaluaciones permiten dar seguimiento al proceso de administración de desempeño de la empresa. La administración consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- c) Con la evaluación, el gerente y el colaborador pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- d) Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- e) Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- f) Puede dinamizar la política de Recursos Humanos, al ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño son parte del proceso de medición de una organización. Los buenos sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una empresa por completo.

Los programas de evaluación proporcionan información que se puede utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos, tales como las promociones, transferencias, despidos y decisiones salariales

Chiavenato (2007) indica que la que la evaluación del desempeño es un instrumento que aporta a la mejora de los resultados del colaborador. En este sentido el autor hace referencia a los siguientes objetivos intermedios

- a) Promociones
- b) Capacitación
- c) Incrementos salariales
- d) Retroalimentación o feedback
- e) Estímulo de la productividad
- f) Estimación del potencial del colaborador
- g) Mejora de las relaciones humanas
- h) Desarrollo del personal

De esto podemos decir que el objetivo de la evaluación del desempeño se puede presentar en tres distintos momentos, en la medición de potencial, mejora en el trato del recurso humano a través de su desarrollo y ofrecer crecimiento y condiciones de participación efectiva.

2.2.3 Uso de la tecnología de la información como apoyo para la administración del desempeño

En la actualidad, muchas empresas utilizan la tecnología de la información para automatizar la administración del desempeño y para vigilar, retroalimentar y corregir las desviaciones en tiempo real. El uso de las tecnologías permite el asignar metas económicas y no económicas a las actividades de cada equipo, junto con el mapa estratégico de la cadena de actividades de la compañía.

Además, a través de la tecnología es posible informar a todos los colaboradores a cerca de sus metas y de las metas de la organización.

A través de tableros digitales y programas de mando integral, es posible mostrar el seguimiento tanto del desempeño de los colaboradores como de la situación en la que se encuentran las metas en tiempo real. Esto a su vez ayudará a tomar medidas correctivas de manera continua.

2.3 Evaluación del desempeño de 360°

“La evaluación del desempeño de 360°, es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran” (Pérez, 2015. Peoplenext. Blog.peoplenext. México. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tuempresaal,claves%20que%20requiere%20el%20puesto>)

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus

actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Dentro de los usos que se le puede dar a la evaluación del desempeño de 360° están:

- a) Medir el desempeño del talento humano.
- b) Evaluar las competencias.
- c) Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- d) Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación del desempeño 360 grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

De acuerdo con Martha Alles, el verdadero objetivo de la Evaluación del desempeño de 360° es el desarrollo de las personas. La puesta en práctica de esta implica un gran compromiso de toda la organización.

La capacitación de los evaluadores es un aspecto clave en las organizaciones, debido a que años atrás los propietarios de las empresas no se preocupaban del bienestar de sus empleados, sino que se enfocaban en el rendimiento de ellos, y que la capacitación no era necesario, hoy en día ha cambiado ese panorama, ya que se ha llegado a conocer que es fundamental preocuparse por los empleados.

Asimismo, es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

2.3.1 Características de la evaluación del desempeño de 360°

El texto citado en (<https://www.gestion.org/absentismo-laboral/>) La obtención de los datos se hace a través de formularios anónimos que dan una nota al trabajador respecto a una serie de competencias. Una evaluación de 360 grados habitual cuenta, al menos, con las siguientes características:

- a) **Orientación estratégica:** todos los pasos a dar deben tener una dirección alineada con los objetivos. Es un sistema de evaluación integral e integrada en el negocio de la organización.
- b) **De 4 a 8 compañeros:** la evaluación debe ser realizada por al menos cuatro personas del mismo nivel en el organigrama de la empresa.
- c) **Autoevaluación:** además, el propio trabajador tiene la oportunidad de hacer una evaluación de sí mismo.
- d) **Competencias clave:** la selección de las competencias a evaluar es muy importante. Deben ser medibles, visibles y relevantes.
- e) **Misión y visión:** la retroalimentación ayuda a definir las habilidades y actitudes deseables para que la empresa alcance su misión.
- f) **Superar expectativas:** el baremo de evaluación debe hacerse con mínimos que ya superen las expectativas de los consumidores.
- g) **Conocer al empleado:** obtener una información clara de cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado ayuda a situarle donde más pueda aportar con menor esfuerzo. En último término se trata de optimizar los recursos humanos y maximizar la satisfacción del personal.

h) 360 grados reales: para que una evaluación sea de verdad 360 debe llegar desde todo el entorno del trabajador. evaluación 360

2.3.2 Autoevaluación del desempeño

Sería algo idóneo que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En las organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas empresas, cada persona evalúa constantemente su desempeño.

Cada persona puede evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar su propio desempeño.

“La herramienta de 360° propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobre califican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.” (Alles, 2002, p. 142)

2.3.3 Evaluación por el gerente o supervisor

De acuerdo con Mondy (2010), en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente o supervisor la responsabilidad de línea por el desempeño de los colaboradores y la comunicación de los resultados. Asimismo, indica que esto es algo que predomina debido a que el jefe se encuentra en una posición idónea para observar el desempeño de un colaborador.

2.3.4 Evaluación por el equipo de trabajo y colegas

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se debe responsabilizar de la evaluación del desempeño y de sus participantes.

En un ambiente de equipo es casi imposible separar la contribución de una persona. En este sentido, debe darse relevancia a la opinión que el equipo tenga del desempeño de un colaborador.

2.3.5 Evaluación por los subordinados

Según Mondy (2010), de forma histórica se ha visto la evaluación de un subordinado como algo que perjudica al jefe, sin embargo, este concepto ha cambiado, evidenciando que la evaluación por los subordinados mejora el desempeño de los jefes y gerentes. Ya que las evaluaciones de los subordinados incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de los esfuerzos de equipo y el interés de los supervisores en sus propios colaboradores.

Este aspecto puede ayudar a la gerencia a visualizar el tipo de liderazgo con el que cuentan y las brechas que deben cerrarse en los mismos.

2.3.6 Evaluación de los clientes

Es importante conocer la visión de los clientes internos y externos como fuente de información para la evaluación del desempeño. Los clientes internos no se tomarán en todos los casos, pero en ciertos puestos clave dentro de la organización puede ser importante incluir evaluaciones por parte de clientes internos.

Por ejemplo, la persona responsable de Contrataciones, o la de Compras, seguramente serán clientes internos de muchos puestos dentro de la organización.

Para el caso de los clientes externos, lejos de ser obligatorio y en muy pocos casos convenientes, en ocasiones podría ser valiosa la retroalimentación dada por clientes externos. Especialmente cuando existan relaciones estrechas entre ambos.

2.3.7 Definir las preguntas

El texto citado en (<https://www.gestion.org/absentismo-laboral/>) indica que cada área de competencia debe tener comportamientos a evaluar, los que ayudarán a medir el nivel de desempeño que la persona evaluada tiene en la competencia. Se conforman en

general por preguntas de opción múltiple. Es recomendable que las preguntas no sean muy generales y optar por preguntas más concretas.

Realizar preguntas que no sean muy largas y entendibles. El que las preguntas sean del mismo largo ayudará a que las respuestas sean más certeras.

Hacer más de una pregunta sobre el mismo tema, para asegurar obtener mejores resultados. La cantidad más recomendable es que cada competencia incluya de 2 a 3 preguntas. Hacer una o dos preguntas que puedan ser medibles, para comprobar la autenticidad de los resultados.

Las preguntas abiertas o comentarios pueden brindar una excelente fuente de información para la persona evaluada que simplemente no es posible obtener a través de las preguntas de opción múltiple. Pero no es recomendable hacer más de dos preguntas abiertas. Lo ideal es que la evaluación tenga entre 40 y 50 preguntas. Esto ayudará a tener información lo suficientemente detallada, sin llegar a cansar a los evaluadores.

Para todas las preguntas de opción múltiple, se debe de definir una escala de evaluación a utilizar. Cualquier cambio en estas puede cambiar drásticamente los resultados obtenidos, y es recomendable utilizar métodos ya probados.

Existen dos corrientes de pensamiento principales, sobre la cantidad de opciones que debe de tener la escala. Por un lado, aquellos que recomiendan una cantidad par, y otros que recomiendan una cantidad impar.

La primera se propone para evitar puntos medios y orillar al usuario a seleccionar una opción negativa o positiva. La segunda agrega una opción neutral.

Cuando es la primera vez que se implementa una evaluación 360 grados, es recomendable utilizar una escala de 5 opciones, mientras que en segundas o posteriores ocasiones la escala de 4 opciones es una mejor alternativa.

2.3.8 Confidencialidad de la evaluación

En un comienzo es recomendado que las evaluaciones sean anónimas y solo se tenga acceso a los promedios de la evaluación por parte de los compañeros. Conforme la organización vaya madurando, se podrán ir haciendo procesos más abiertos de retroalimentación.

Lo que sí se puede hacer desde un inicio es separar los resultados por los tipos de relación.

2.3.9 Capacitación previa a la evaluación del desempeño

No es recomendable avisarles a los empleados solo un día antes que participarán en la evaluación 360 grados, el proceso debe de comenzar varias semanas antes, avisando sobre el proceso que se llevará a cabo.

Se debe involucrar desde un comienzo a todos los directivos o gerentes de cada área, e involucrarlos en los procesos de selección de áreas de competencia y la red de evaluadores, identificando qué áreas son de mayor importancia y relevancia para la empresa.

Previo a realizar la evaluación del desempeño es importante que se realice un proceso de sensibilización, en donde tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 grados, así como el impacto organizacional.

Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde se vende la idea y se dan todos los argumentos lógicos necesarios para que sea comprendida, si este

proceso se omite, es muy probable que la implementación de una valoración de integral no tenga los resultados deseados.

Es importante que los involucrados tengan claro que el objetivo de una evaluación del desempeño no es desvincular personal, sino, darle la perspectiva a los responsables del desarrollo del colaborador, como al colaborador mismo de dónde posee oportunidades de mejora.

2.3.10 Resultados y retroalimentación

El generar los resultados no debe de ser causante de mucho tiempo invertido. Los sistemas modernos generan los resultados de manera automática, y habilitan a los departamentos de Recursos Humanos a poder comenzar los procesos de retroalimentación de manera rápida y eficiente.

La retroalimentación es el objetivo final de toda evaluación 360 grados y es muy importante el darla de la mejor manera posible para asegurar obtener buenos resultados.

El texto citado en (<https://www.gestion.org/absentismo-laboral/>) indica que los siguientes son los puntos principales que cuidar:

a) Esperar a que todos hayan terminado:

Es preferible que la retroalimentación se dé hasta que toda la organización haya terminado de contestar las evaluaciones. De aquí la importancia de dar un contante seguimiento y soporte a los usuarios.

b) Identificar fortalezas, áreas de oportunidad y puntos ciegos:

El reporte debe incluir sus fortalezas (áreas en donde fueron mejor evaluados por sus compañeros), áreas de oportunidad (áreas en donde los compañeros dicen que el usuario tiene mucha oportunidad de mejorar) y los puntos ciegos (áreas en donde el usuario y sus compañeros se ven de manera muy distinta).

c) Generar gráficas:

Entre más visual sea la retroalimentación de los resultados de la evaluación 360 grados, más fácilmente los empleados recibirán y entenderán sus resultados. Estas gráficas deben de mostrar las tres áreas identificadas en el punto anterior.

d) Dar retroalimentación directa a cada empleado:

Ya sea que un encargado del área de Recursos Humanos lo realice, o que lo haga el jefe directo de cada evaluado, es conveniente que todos reciban sus resultados en una junta uno a uno, en donde una persona pueda resolver sus dudas y brindarle una guía para construir su plan de desarrollo, y cómo el dar seguimiento a los resultados le brindará excelentes herramientas para mejorar su potencial y desempeño.

e) Dar continuidad

Implementar una evaluación 360 grados va mucho más allá de imprimir los resultados y entregarlos a cada empleado. Es indispensable dar un seguimiento adecuado, y entre más personalizado pueda ser este, mejores resultados obtendremos.

f) Generar cursos y programas de desarrollo.

Identificando en qué competencias los empleados tienen mayor área de oportunidad, se deben de fijar cursos y programas de capacitación. Esto asegura que los empleados cuenten con las herramientas para seguir desarrollándose donde más necesitan, y también para hacerles notar que los procesos de evaluación 360° rinden frutos tangibles en la compañía.

g) Hacer campañas de comunicación:

Así como las campañas previas a comenzar las evaluaciones sobre las ventajas, es importante hacer campañas durante el resto del año, mostrando los avances logrados.

2.4 La relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas

La evaluación del desempeño se relaciona con otros subsistemas dentro del proceso de Recursos Humanos, tales como la remuneración y beneficios, desarrollo, planes de carrera, planes de sucesión y la formación de los empleados dentro de la organización.

Asimismo, tiene una estrecha relación con la cultura de la organización, la estrategia organizacional, las políticas externas respecto a los clientes e internamente con las costumbres de la entidad.

Mondy (2010), hace referencia a los subsistemas de recursos en los que la evaluación del desempeño puede ser utilizada, siendo estos, los siguientes:

2.4.1 Planeación de recursos humanos

La evaluación del desempeño es parte de la planeación en la medida en que a través de esta se puede dar énfasis al desarrollo gerencial, es decir la planeación de las respectivas sucesiones en los puestos de la organización.

2.4.2 Capacitación y desarrollo

Al señalar las necesidades específicas y los puntos de mejora en los colaboradores, la evaluación del desempeño ofrece a través de la retroalimentación, dar un panorama al colaborador de dónde debe invertir en su capacitación.

El departamento de recursos humanos también puede ser parte de este proceso, “al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación”. (Mondy 2010, p. 240)

2.4.3 Reclutamiento y selección

A través de la evaluación del desempeño es posible que se establezcan criterios para la contratación del personal. Por ejemplo, al reclutar gerentes, es posible establecer los comportamientos (competencias) que se esperan de este al realizar ciertas tareas. Esto se puede medir a través de las entrevistas basadas en competencias. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de la pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

2.4.4 Programas de remuneración

Esto es algo común aplicado en las organizaciones, el ligar el desempeño a los aumentos salariales, bonos e incentivos, debido a que las evaluaciones del desempeño son una fuente clara de información y pueden servir para la toma de decisiones acerca de los ajustes salariales.

En su mayoría, los administradores o gerentes de recursos humanos consideran que el desempeño sobresaliente se debe compensar de forma tangible a través del aumento salarial, como motivador para los colaboradores.

2.5 Establecimiento de competencias

De acuerdo con Alles (2002), las competencias se definen de la filosofía empresarial y la estrategia de la organización. Aunque no esté definido un modelo de competencias, como tal, la organización debe contar con ciertos parámetros que establezcan los comportamientos requeridos o características.

Al respecto, Mondy (2010) señala que las competencias son un amplio rango de conocimientos, rasgos de personalidad, y formas de comportamiento que pueden estar orientados hacia los negocios.

Alles (2002), hace referencia a dos tipos de competencias en su teoría:

Las **competencias cardinales**, las cuales son comportamientos que deben ser observables por todos los colaboradores de la organización, de forma indistinta a su nivel jerárquico o puesto que ocupa. Estas competencias hacen referencia a lo fundamental en la organización, reflejan lo necesario a cumplir en la estrategia empresarial

Y las **competencias específicas**, las cuales son aplicables a ciertas personas, en cierta medida de profundidad. En este último, también se pueden mencionar las competencias específicas gerenciales, las cuales son comportamientos para personas con personal subordinado.

Una vez establecidas las competencias, es necesario establecer los grados de profundidad con los que serán evaluados o requeridos para cada puesto.

En este sentido, Alles (2002) indica los siguientes niveles de competencia:

- A – Es el nivel superior de la competencia, asignado a colaboradores cuya toma de decisión sea de nivel estratégico y gerencial.
- B – Es un nivel alto de la competencia, asignado a colaboradores con personal a su cargo y quienes tengan un grado de toma de decisiones básico en la organización.
- C – Representa un nivel bueno de la competencia, asignado a los colaboradores con nivel administrativo, cuyas atribuciones requieran un mayor grado de responsabilidad o riesgo.
- D – Representa el nivel básico de la competencia, asignado a los colaboradores a quienes la exigencia se refiera a un nivel administrativo.

Esto quiere decir que, aunque se trate de la misma competencia, el nivel de exigencia difiere entre colaboradores, de acuerdo con su nivel jerárquico dentro de la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

De los desafíos que la empresa objeto de estudio ha enfrentado en los últimos años es la gestión de personal competitivo que esté dispuesto a desarrollarse y capacitarse. La empresa ha adoptado prácticas y políticas que ayuden a desarrollar individualmente a los colaboradores, sin embargo, estas no han surtido los efectos necesarios dentro de la organización.

En la actualidad, la entidad cuenta con una guía para la gestión del desempeño y desarrollo, sin embargo, esta no ha dado los frutos esperados, debido a la falta de una evaluación del desempeño que mida las competencias de los colaboradores con base técnica.

El impacto que esto ha tenido radica directamente en la estrategia empresarial, ya que los empleados al no tener la medición clara de forma individual tampoco están claros del rumbo de la empresa o sus objetivos generales.

Tal es el caso, que para el año 2,019 de las ocho gerencias con que cuenta la empresa, tres tienen gerentes de reciente ingreso (menos de seis meses de labores). Siendo uno de estos, la gerencia de Recursos Humanos.

Lo anterior ha repercutido significativamente en la estrategia empresarial, ya que los gerentes que se han integrado recientemente deben adaptarse de forma repentina a la metodología, pero lamentablemente la misma ha quedado únicamente en papel al no desarrollarse las acciones establecidas por la guía.

Sumado a lo anterior, la guía únicamente proporciona las bases cualitativas de forma muy general con que debe contar cada colaborador. Es por esto, que se propone una evaluación de desempeño de 360° que permita medir las competencias y desempeño de los colaboradores de forma global.

Con lo anterior, a la empresa le será posible evaluar competencias, diseñar programas de aprendizaje y desarrollo, establecer bases que permitan implementar planes de carrera y sucesión, además de medir el desempeño del talento humano.

3.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio se centró en la empresa dedicada a la administración de cajeros automáticos, la cual cuenta con un total de 185 empleados.

3.1.2 Período objeto de estudio

El período seleccionado es de enero a junio 2020.

3.1.3 Ámbito geográfico

El marco geográfico se extiende a las oficinas centrales de la empresa administradora de cajeros automáticos ubicadas en la zona 13, ciudad de Guatemala, Guatemala.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Proponer el modelo de evaluación del desempeño de 360° como herramienta integral que permita medir las competencias de los colaboradores de una empresa administradora de cajeros automáticos de forma objetiva, confiable y con base técnica, para poder analizar y evidenciar los resultados que respalden dicho modelo.

3.2.2 Objetivos específicos

- a) Analizar y evidenciar los resultados para la realización que respalden el modelo de evaluación del desempeño de 360°.
- b) Determinar las competencias que serán evaluadas, tanto organizacionales, como específicas para cada puesto de trabajo, así como los niveles de profundidad que deben asignarse en cada caso.
- c) Elaborar un manual de la Evaluación del desempeño para la correcta evaluación del desempeño de los colaboradores.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

Considerando la extensa documentación del tema y constructos teóricos de la gestión del talento humano, a continuación se describe la metodología del estudio.

3.3.1 Método

Para la realización del estudio, se optó por dividir el proceso en fases, siendo estas las siguientes:

a) Fase 1 – Revisión documental:

En esta fase se realizó la revisión de los descriptores de puestos, los cuales sirvieron de base para establecer las competencias de cada puesto.

b) Fase 2 – Elaboración de un catálogo de competencias:

En esta fase se establecieron las competencias y los niveles con los que serían evaluados en cada puesto, acorde a su departamento y orden jerárquico.

c) Fase 3 – Selección de Evaluadores:

Se determinaron quiénes serían los responsables de realizar la evaluación. Debido al modelo de Evaluación del Desempeño de 360°, se decidió que, dependiendo de cada caso, adicional a la autoevaluación, sería un colega o par, un subordinado, el jefe o superior y un cliente interno.

d) Fase 4 – Selección de los evaluados:

En este punto se determinaron las personas que serían evaluadas, para el caso la empresa autorizó una muestra de 13 puestos de los departamentos de Operaciones, Finanzas y Auditoría.

e) Fase 5 – Prueba Piloto:

En esta fase se efectuó la prueba piloto de la Evaluación del desempeño de 360°, aplicada a la muestra seleccionada y autorizada por la jefatura.

f) Fase 6 – Obtención de los resultados:

En esta fase se obtuvo los resultados, a través de la tabulación de estos en la muestra seleccionada.

g) Fase 7 – Presentación de los resultados:

En esta fase se presentaron y graficaron los resultados de la tabulación realizada. Asimismo, como resultado también se plasmó un manual del proceso realizado.

3.3.2 Técnicas

Se ha seleccionado el tipo de estudio combinado tanto con el esquema de investigación documental descriptiva conducido con características de estudio de campo para inferir en la gestión de proyectos dentro de la empresa en estudio.

- a) **Sistematización bibliográfica:** El ordenamiento de las obras de interés al estudio es vital para estimar y poder proponer un modelo de evaluación del desempeño de 360°, esta técnica otorga jerarquías a los elementos necesarios para estructurar el estudio.
- b) **Revisión documental de la empresa:** a través de la revisión documental se obtendrá información de primera mano, ya que, con base en los descriptores de puestos, se obtuvo la información necesaria para establecer las competencias a evaluar.
- c) **Observación:** La observación es un elemento central de todo método o proceso de investigación, por lo que la investigación se basa en ella como punto de partida.

3.3.3. Instrumentos de investigación de campo

- a) **Cédula de entrevista:** se diseñó con el fin de recolectar la información necesaria de la entrevista, para resaltar los temas de interés que aporten significancia al estudio.
- b) **Formulario de evaluación del desempeño de 360°:** este instrumento permite la recolección de la información referente al desempeño de los empleados en donde se evalúan las competencias establecidas de la revisión de los descriptores de puestos.
- c) **Guía de observación:** es un instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden ser observables dentro del estudio.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Entrevista a Jefe de Recursos humanos:

Tabla 1 Entrevista a Jefe de recursos humanos.

Pregunta	Respuesta de jefe de RRHH	Análisis
1. ¿Existen objetivos definidos para la organización?	Se cuentan con objetivos que se establecen de forma anual, los cuales se dan a conocer a todo el personal a inicios de año. Se presenta tanto el resultado obtenido en los objetivos del año anterior, como los objetivos planteados para el año en curso. Asimismo, las brechas que deben ser cerradas.	La presentación de resultados se realiza en enero de cada año. El evento incluye a todo el personal, se denomina "Kick Off" (Término denominado a la reunión de inauguración e inicio de año para estrategia empresarial). Esta actividad da una visión a los colaboradores de lo que la empresa pretende alcanzar en el nuevo año.
2. ¿En qué porcentaje alcanzado los objetivos?	Se cumplen cerca del 90% de los objetivos trasados anualmente. Los objetivos que no se cumplen son revisados y si es necesario replanteados, dependiendo de la naturaleza y la situación.	Existen objetivos que en su oportunidad fueron planteados para lograr una meta, en la que no se consideraron variables, por lo que son replanteados o sustituidos. Existen otros que deben realizarse tal cual fueron planteados como una brecha que debe cerrarse.

3. ¿Posee registros estadísticos?	Sí se lleva registro de los objetivos anuales.	
4. ¿Conoce los factores que influyen en el alcance de los objetivos?	Sí, algunos son de aspectos ajenos a la empresa, debido al giro del negocio. Otro aspecto, es la gestión que realiza cada gerencia en los diferentes departamentos.	Algunos objetivos, como el Up-time y cómo este se va comportando recae en el servicio de Cajeros automáticos. Existen otros departamentos como Finanzas, cuya tarea es la de optimizar los recursos y el área de Productos y servicios que debe velar por las ventas en general.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Entrevista a Jefe de recursos humanos.

Pregunta	Respuesta de jefe de RRHH	Análisis
5. ¿Evalúan al personal periódicamente?	Se realiza una vez al año.	De acuerdo con las encuestas realizadas, algunos de los empleados no tienen claro este punto
6. ¿Qué método utilizan para evaluar al personal?	Se cuenta con una guía de evaluación. Deben llenar un formato en Excel, en el que están detallados sus objetivos anuales, los cuales son calificados con una nota entre 1 y 5. En la que 3 es la nota mínima que se espera de un empleado.	El formato es proporcionado por el departamento de RRHH y es evaluado dependiendo de los objetivos para cada empleado.

7. ¿Todo el personal ha sido evaluado o solamente algunos de ellos?	Se realiza a todo el personal, exceptuando aquellas personas que tengan menos de un año de laborar para la empresa.	Debido a que algunas personas no tienen claro esta situación, existen empleados que indican que no se evalúa su desempeño, ni cuál es el método utilizado
8. ¿Quién está a cargo de la evaluar al personal?	El jefe inmediato debe realizar el proceso, junto con la persona que es evaluada.	De acuerdo con las encuestas realizadas, cada jefatura realiza este proceso de forma distinta. No existe uniformidad del proceso como tal.
9. ¿Qué factores han evaluado?	Se evalúan los objetivos destinados a cada puesto de forma anual.	En este sentido las competencias no están tomadas en cuenta.
10. ¿Practican la entrevista de retroalimentación de los resultados obtenidos de la evaluación?	Sí, cada jefe es el responsable de retroalimentar de forma verbal e individual a los miembros de su equipo.	Esto de acuerdo con las encuestas, puede variar. Ya que existen casos en los que no se les ha retroalimentado. Esto no fue validado por el Jefe de Recursos Humanos.
11. ¿Quién es el encargado de retroalimentar al personal?	El jefe inmediato.	La retroalimentación es un factor importante, en la empresa objeto de estudio debe ser dada por el Superior inmediato.
12. ¿Cuáles han sido los logros alcanzados con la evaluación del desempeño?	Se ha logrado medir la obtención de objetivos. También se ha logrado identificar áreas de oportunidad, dentro de los colaboradores y establecer una rendición de cuentas en los equipos.	Se evalúan los objetivos sin tomar en cuenta las competencias del personal, a las cuales no se les da la importancia necesaria.

13. ¿Conocen con certeza el desempeño del personal?	En general sí. Sin embargo, esto es una tarea del líder de cada área, quien es responsable de la obtención de sus resultados.	Esto debe ser un punto importante para la empresa, dado que, al conocer el desempeño del personal, se puede tener un panorama de los puntos de mejora. Asimismo, sirve de apoyo para el mapeo de talento.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Observación realizada

De la observación aplicada durante todo el proceso del estudio, se dedujo que los descriptores de puestos, los cuales se encuentran debidamente actualizados y cumplen con los requisitos que deben cumplir, tales como:

- Título del empleo
- Dónde se sitúa el rol dentro del equipo, departamento y toda la empresa
- Bajo las órdenes de quién estará el rol y otras interacciones clave
- Áreas clave de responsabilidad y los resultados esperados
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Alcance del progreso y promoción
- Formación y capacitación necesarias

Asimismo, se observó una participación de los colaboradores seleccionados para la prueba piloto, quienes fueron responsables de realizar la retroalimentación a través de los respectivos cuestionarios.

Sin embargo, debido a la situación sanitaria del país, no fue posible llevar a cabo la retroalimentación respectiva, a través de la entrevista de retroalimentación.

4.1.3 Perfiles de los puestos:

Para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño de 360° fue necesario realizar una prueba piloto, para lo cual fue autorizado por la empresa 13 puestos, de un total de 185.

Esto fue lo autorizado por la empresa, derivado de la situación sanitaria del país y la modalidad de trabajo de la empresa.

Los puestos seleccionados para la prueba piloto fueron los siguientes:

Tabla 3: Puestos seleccionados para prueba piloto

Departamento	Puesto	Cantidad de personas
Operaciones	Coordinador de abastecimientos	1
	Analista de abastecimientos	2
Finanzas	Coordinador Financiero	1
	Analista financiero	1
	Auxiliar de contabilidad	1
	Coordinador de Tesorería	1
	Analista de disponibilidad	1
	Analista de Impuestos	1
	Auxiliar de Facturación	1
	Auxiliar de cobros	1
Auditoría	Coordinador de Auditoría Financiera	1
	Auditor especialista financiero	1

Fuente: elaboración propia.

Se establecieron las competencias y los grados que son requeridos para el puesto que desempeña cada colaborador. Esto, para determinar los comportamientos bajo los que será evaluado (Ver anexo 9).

Debido a lo anterior, se designaron tres competencias cardinales, las que aplican para todos los colaboradores, indistintamente del puesto y orden jerárquico que ocupen.

Asimismo, se asignaron dos competencias específicas gerenciales, las cuales aplicarán a jefaturas, coordinadores y gerencias. En este caso, el grado en que será evaluada la competencia la determinará el puesto.

Por último, a cada colaborador se le evaluarán tres competencias específicas del puesto y el respectivo grado de estas. En este caso, las competencias dependen también del área a la que pertenece cada colaborador.

4.1.4 Resultado por puesto:

Departamento:	Operaciones
Nombre del puesto:	Coordinador de abastecimientos
Nivel de competencias:	B

A continuación, se presentan los resultados de las notas generadas después de la prueba piloto de la evaluación del desempeño de 360°.

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

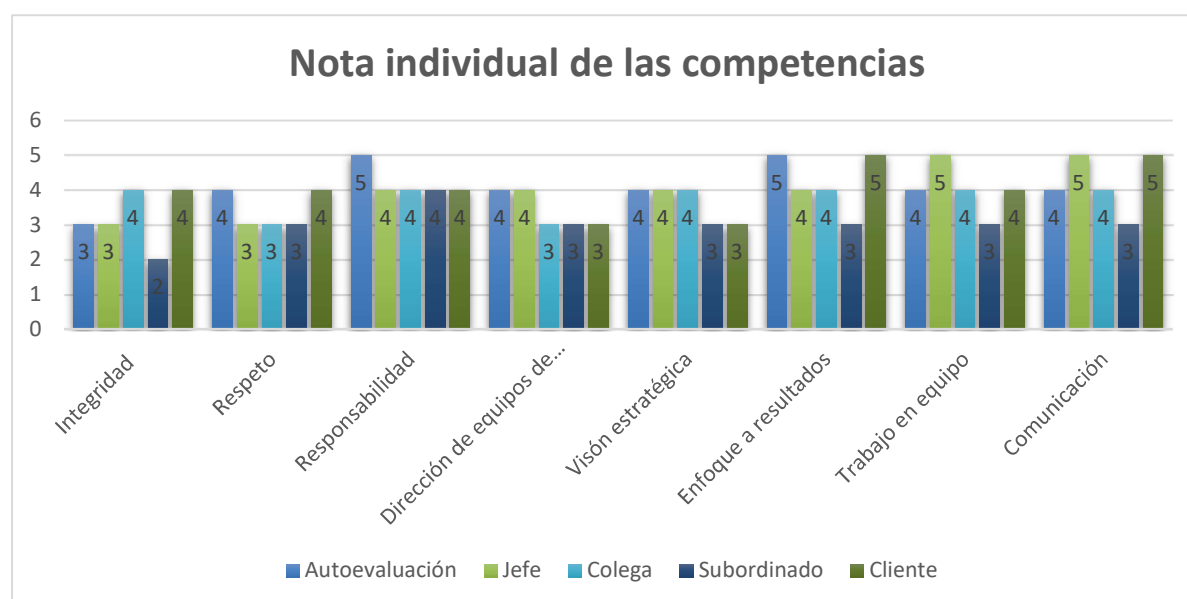


Figura 1: Nota individual de las competencias de Coordinador de abastecimientos.
Fuente: Elaboración propia (2020)

Asimismo, a continuación, se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

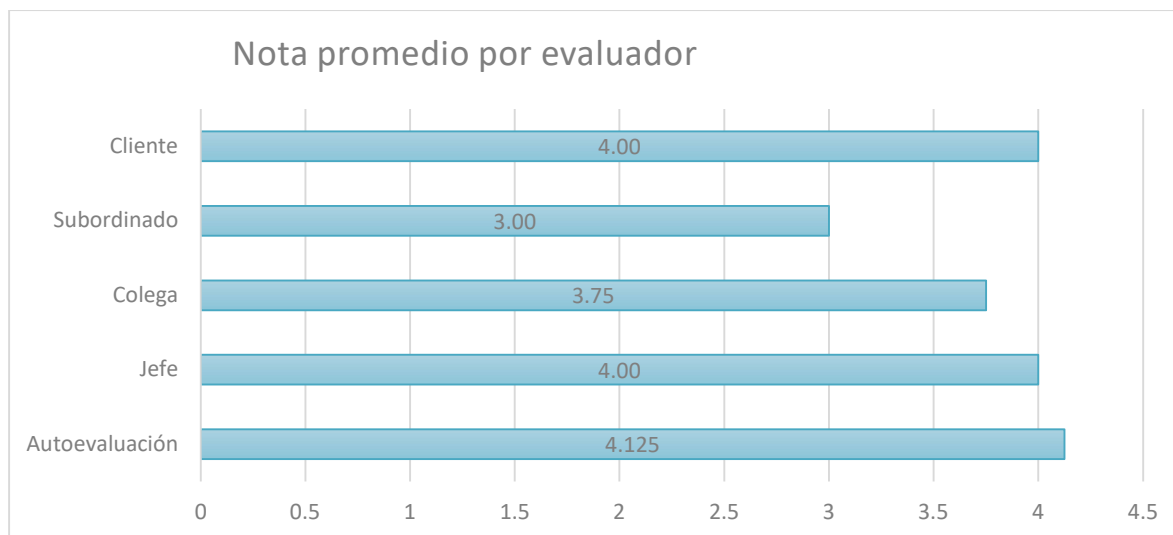


Figura 2: Nota promedio por evaluador para Coordinador de abastecimientos. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

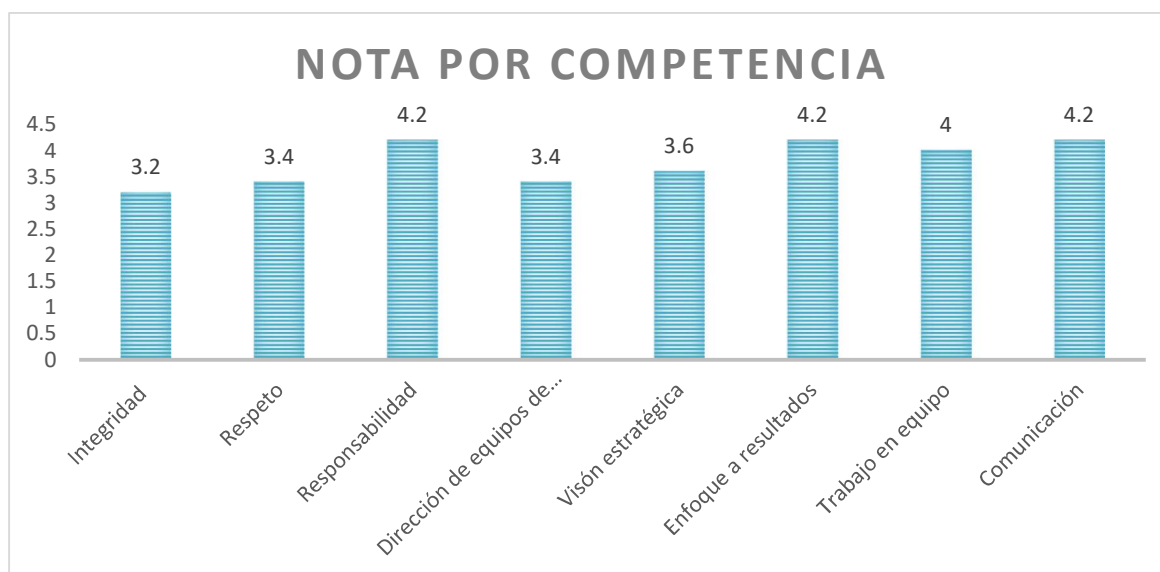


Figura 3: Notas por competencia del puesto de Coordinador de abastecimientos. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL COORDINADOR DE ABASTECIMIENTOS	3.78
--	-------------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Coordinador de abastecimientos los siguientes:

- Es una persona que defiende y respalda a su equipo.
- Mantiene una actitud de responsabilidad en las fechas de entrega.
- Su enfoque a resultados se destaca en el logro de los objetivos establecidos.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto de Coordinador de abastecimientos se establecieron tres puntos importantes:

- Debe respetar los horarios laborales.
- Al enfocar sus ideas tiende a ser una persona que expresa su opinión y no aceptar opinión al respecto.
- Debe aprender a delegar de forma más equitativa las cargas laborales dentro de su equipo.

Departamento:	Operaciones
Nombre del puesto:	Analista de abastecimientos I
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

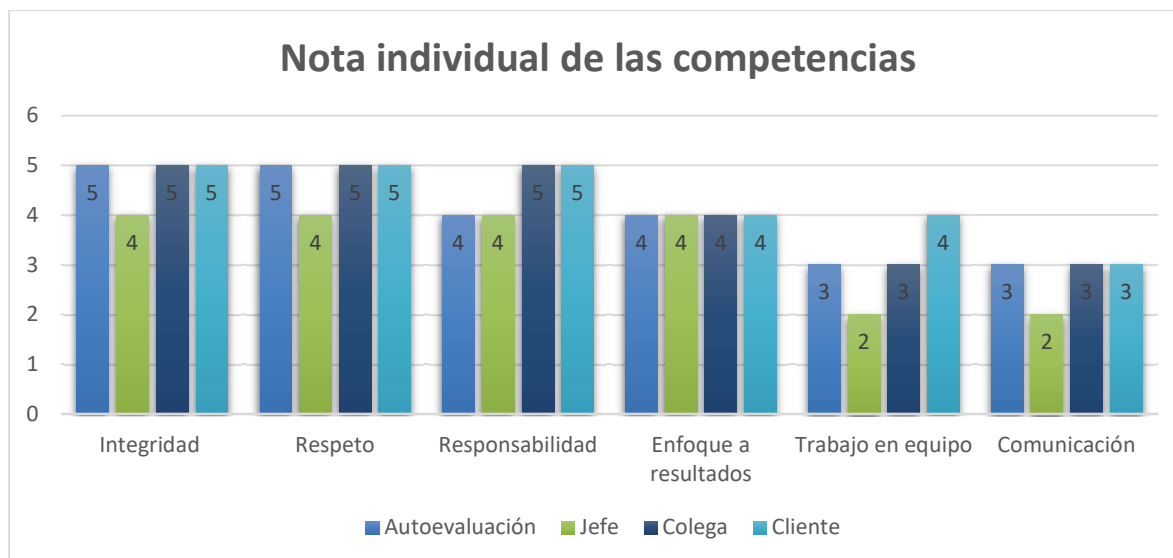


Figura 4: Nota individual de las competencias de Analista de abastecimientos I. Fuente: Elaboración propia (2020)

Asimismo, a continuación, se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

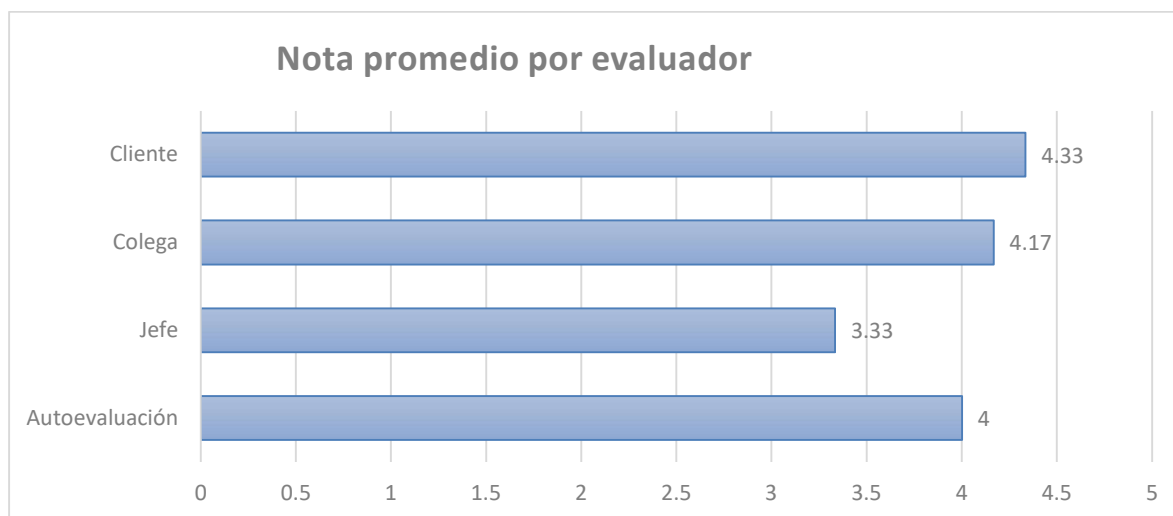


Figura 5: Nota promedio por evaluador para Analista de abastecimientos I. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

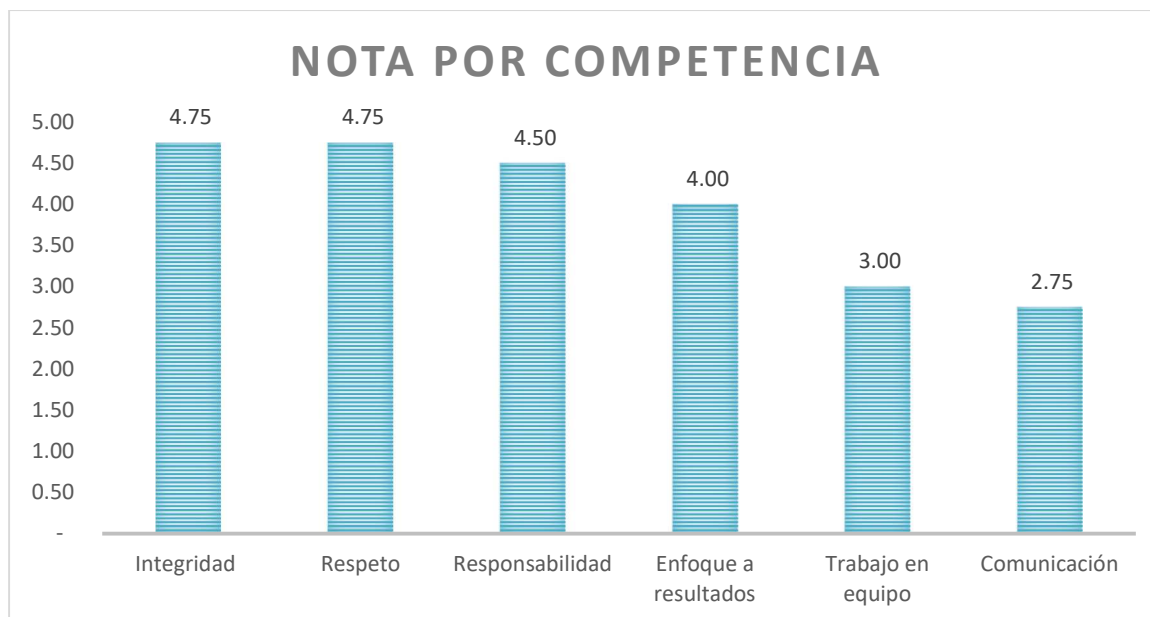


Figura 6: Notas por competencia del puesto de Analista de abastecimientos I. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL ANALISTA DE ABASTECIMIENTOS I	3.96
---	-------------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Analista de abastecimientos los siguientes:

- Es una persona íntegra y muestra respeto por sus compañeros, superiores y clientes en general.
- Mantiene una actitud de responsabilidad en las fechas de entrega.
- Su enfoque a resultados se destaca en el logro de los objetivos establecidos.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto de Analista de abastecimientos se establecieron tres puntos importantes:

- Debe integrarse más a su equipo de trabajo, ya que tiende a ser una persona que trabaja de forma individual en la mayoría del tiempo.
- Debe comunicarse de mejor manera entre sus compañeros y superiores.

Departamento:	Operaciones
Nombre del puesto:	Analista de abastecimientos II
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

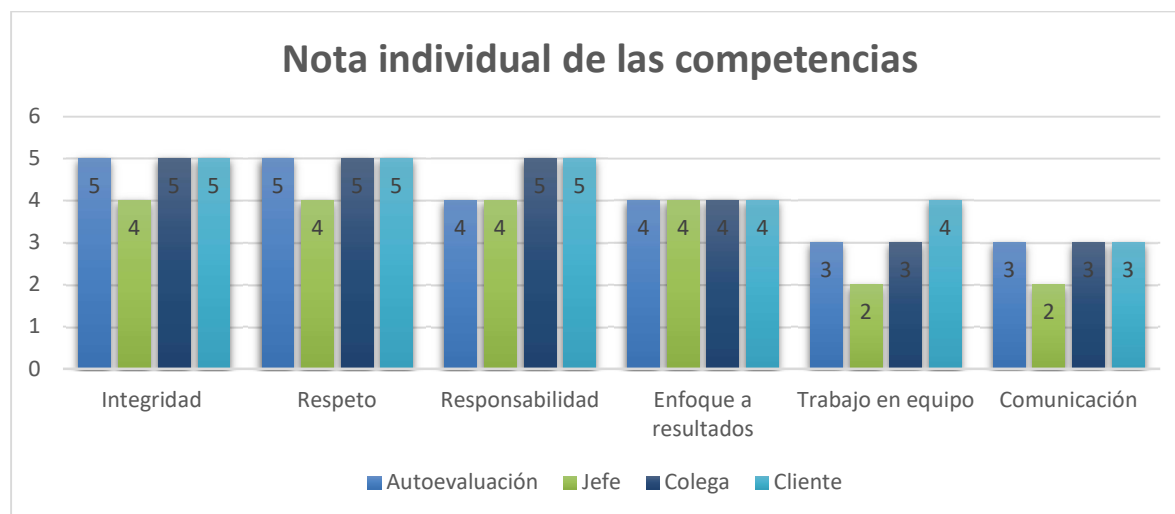


Figura 7: Nota individual de las competencias de Analista de abastecimientos II. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

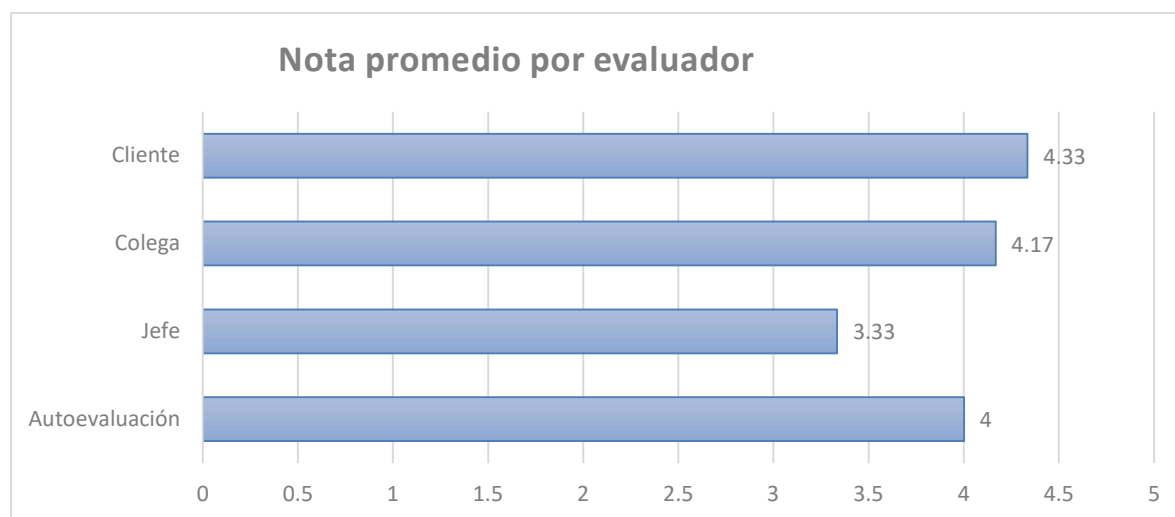


Figura 8: Nota promedio por evaluador para Analista de abastecimientos II. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

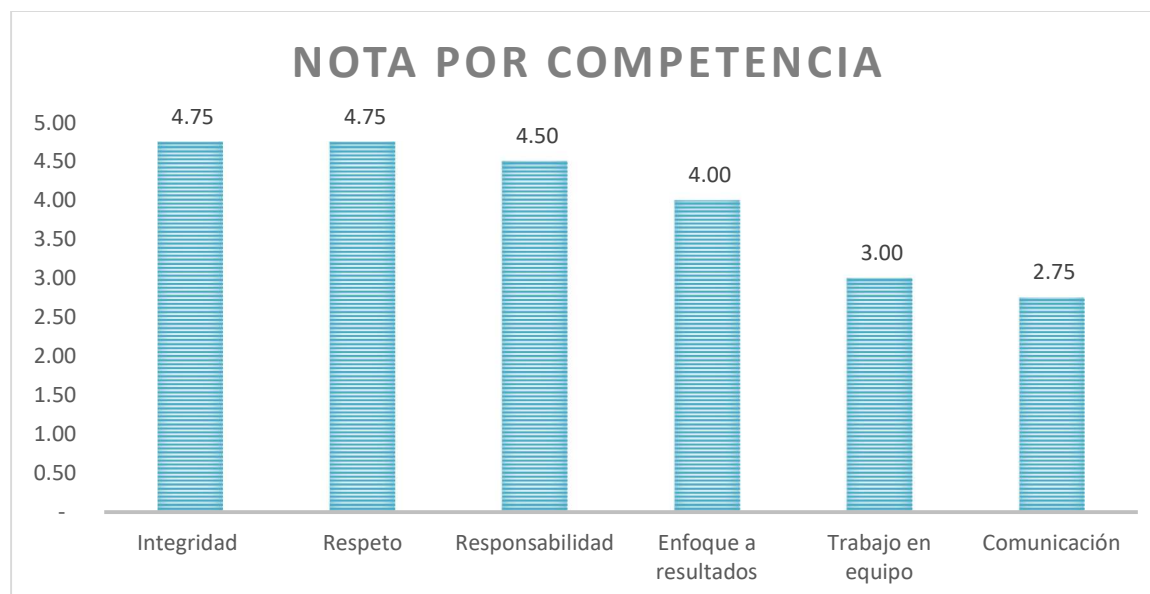


Figura 9: Notas por competencia del puesto de Analista de abastecimientos II. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL ANALISTA DE ABASTECIMIENTOS II	3.33
--	-------------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Analista de abastecimientos II los siguientes:

- Es una persona que muestra respeto por sus compañeros, superiores y clientes en general.
- Mantiene una actitud de responsabilidad en las fechas de entrega.
- Se muestra como una persona íntegra.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto de Analista de abastecimientos se establecieron tres puntos importantes:

- Debe integrarse más a su equipo de trabajo, ya que tiende a ser una persona que trabaja de forma individual en la mayoría del tiempo.
- Debe mejorar en sus tiempos de entrega.
- Debe comunicarse de mejor manera entre sus compañeros y superiores.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Coordinador Financiero
Nivel de competencias:	B

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

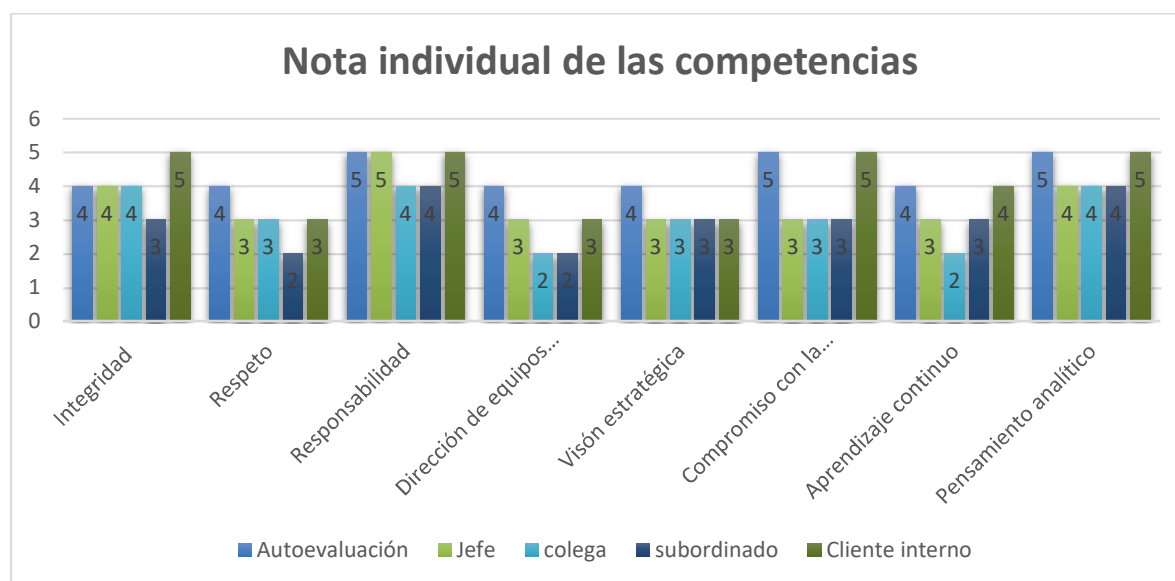


Figura 10: Nota individual de las competencias de Coordinador Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

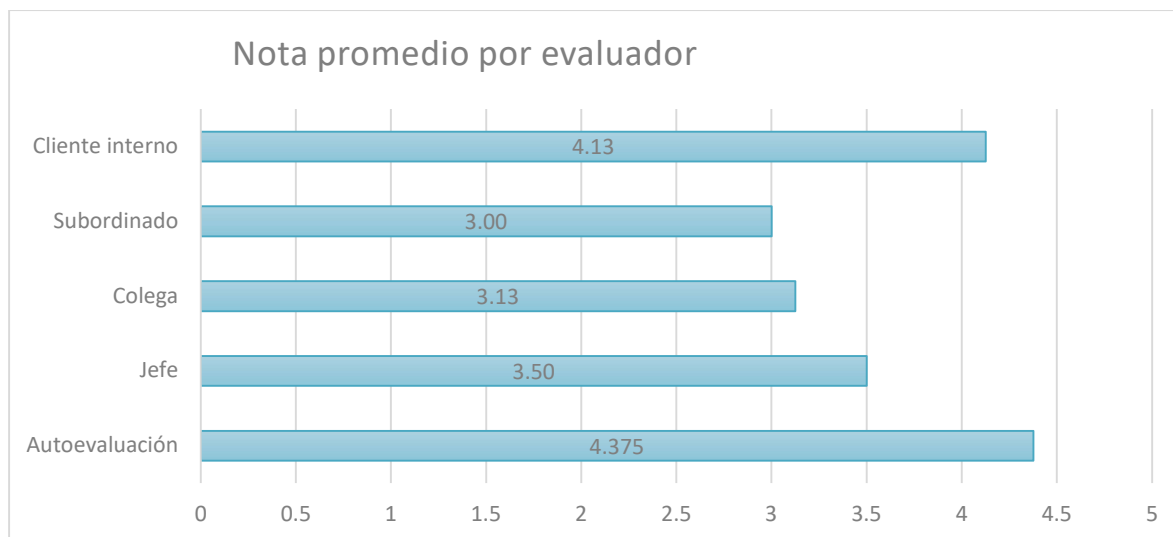


Figura 11: Nota promedio por evaluador para Coordinador Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

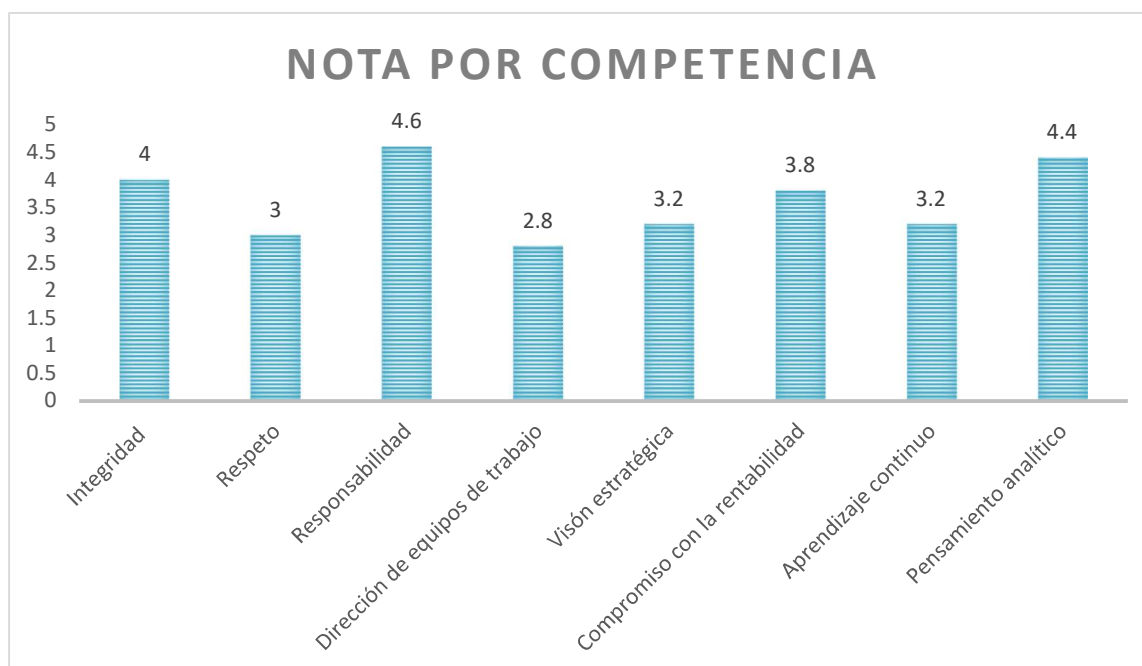


Figura 12: Notas por competencia del puesto de Coordinador Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL COORDINADOR FINANCIERO	4.40
--	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Coordinador Financiero los siguientes:

- Posee un alto sentido de la responsabilidad
- Posee un pensamiento analítico por encima del promedio.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe trabajar en la competencia de respeto hacia sus subordinados.
- Debe mejorar en su gestión de equipos
- Debe adaptarse a la visión estratégica de la empresa y agregar valor a su puesto a través de su desarrollo personal, con cursos o continuidad de la Universidad.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Analista Financiero
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

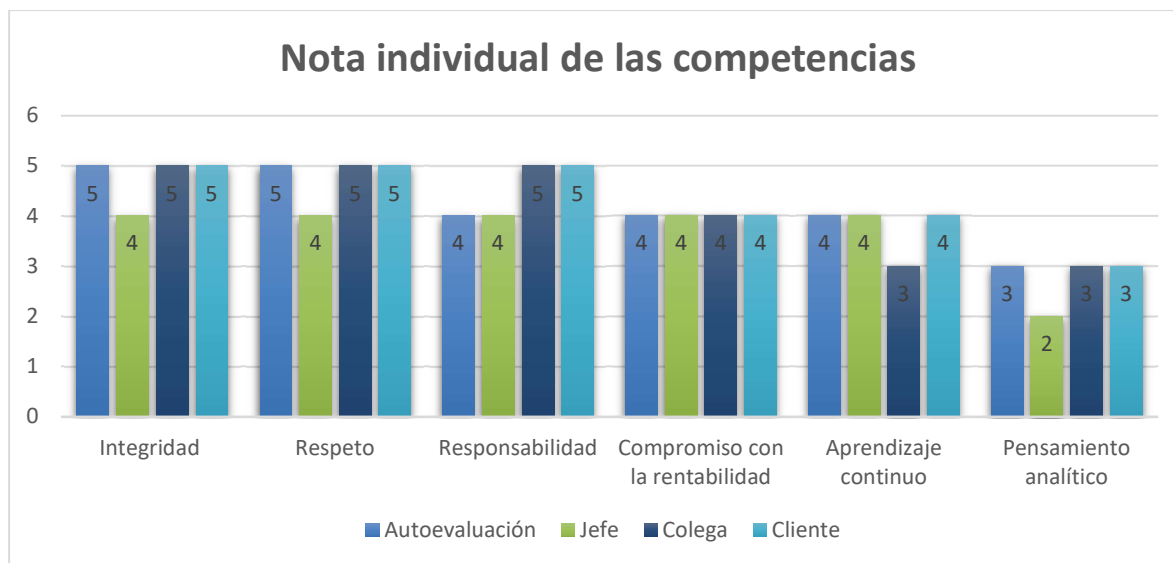


Figura 13: Nota individual de las competencias de Analista Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

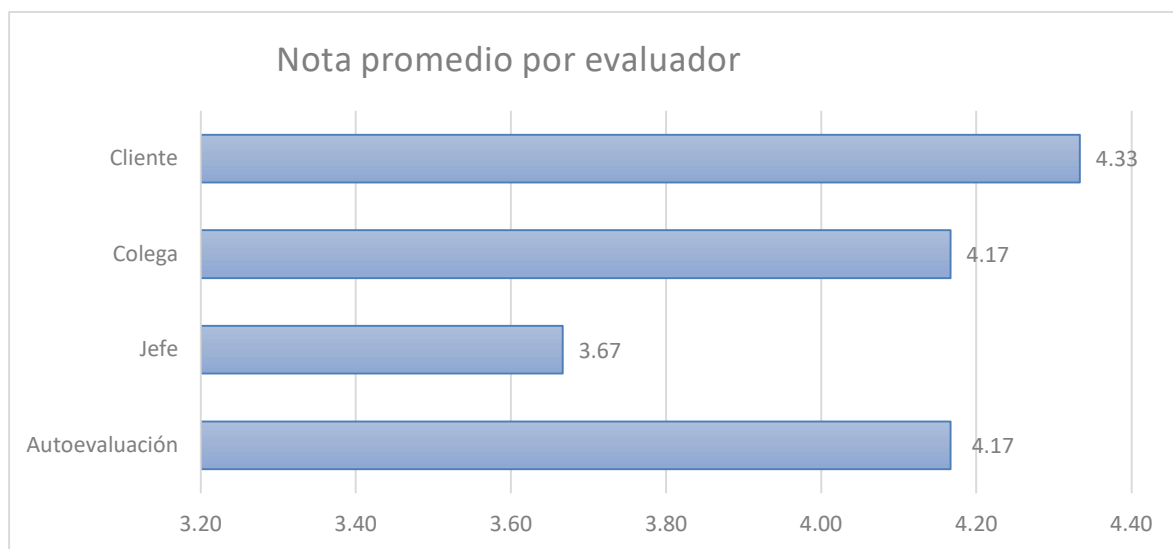


Figura 14: Nota promedio por evaluador para Analista Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

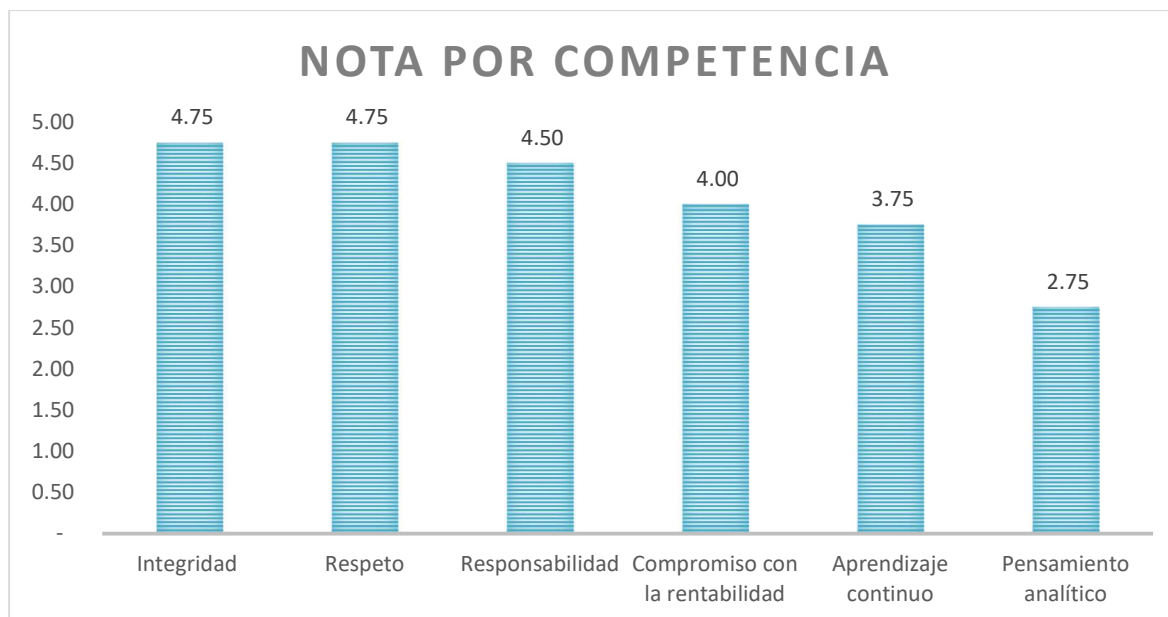


Figura 15: Notas por competencia del puesto de Analista Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL ANALISTA FINANCIERO	4.08
--------------------------------	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Analista Financiero los siguientes:

- Posee un alto sentido de la responsabilidad
- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe darle seguimiento a su desarrollo personal y continuar con sus estudios universitarios.
- Debe mejorar en su pensamiento analítico para la solución de las situaciones cotidianas de su puesto.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Auxiliar Financiero

Nivel de competencias:

C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

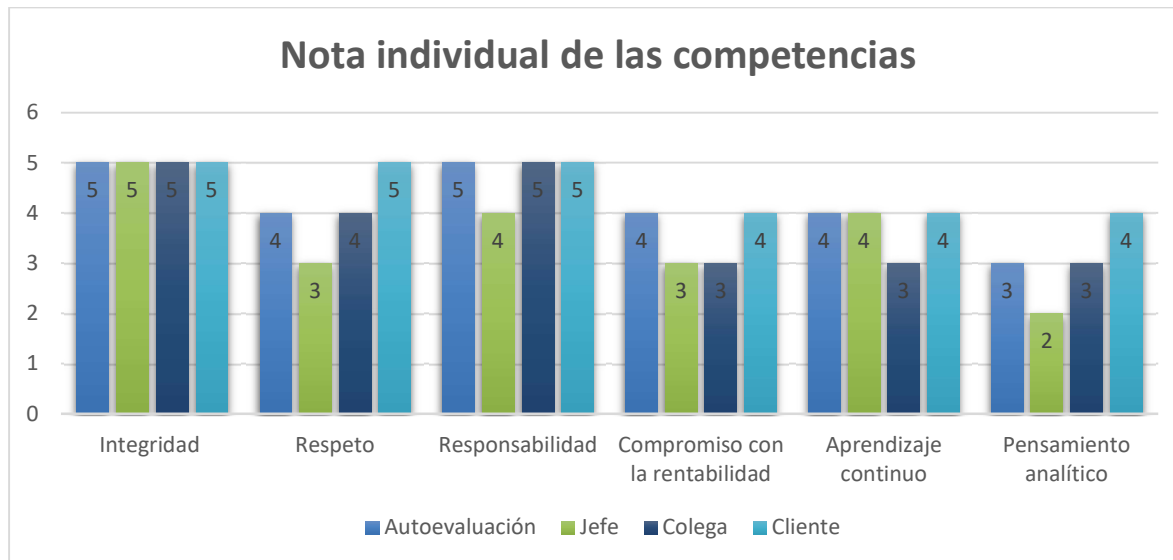


Figura 16: Nota individual de las competencias de Auxiliar Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

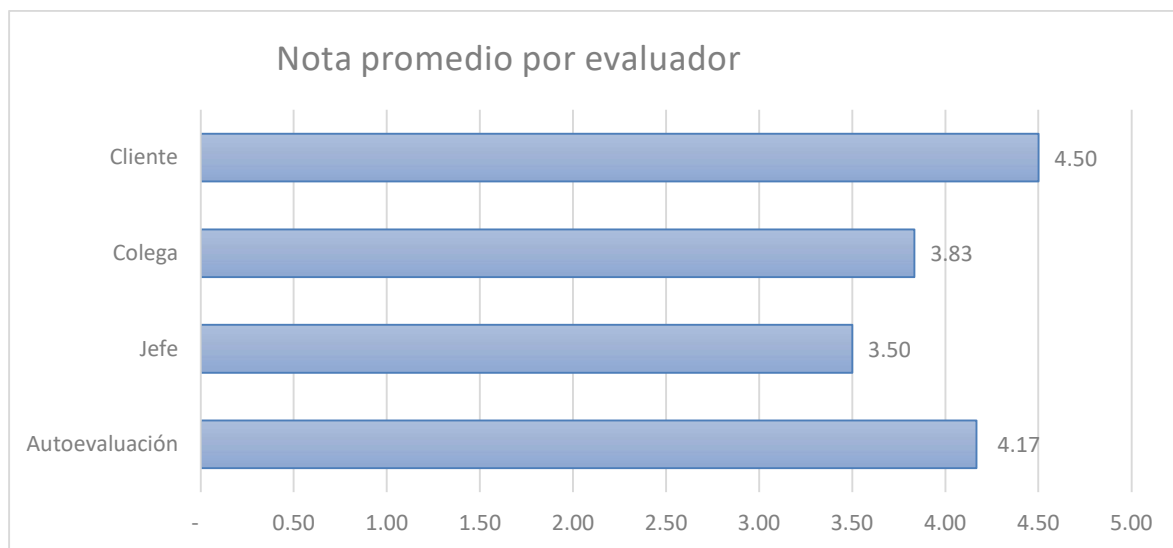


Figura 17: Nota promedio por evaluador para Auxiliar Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

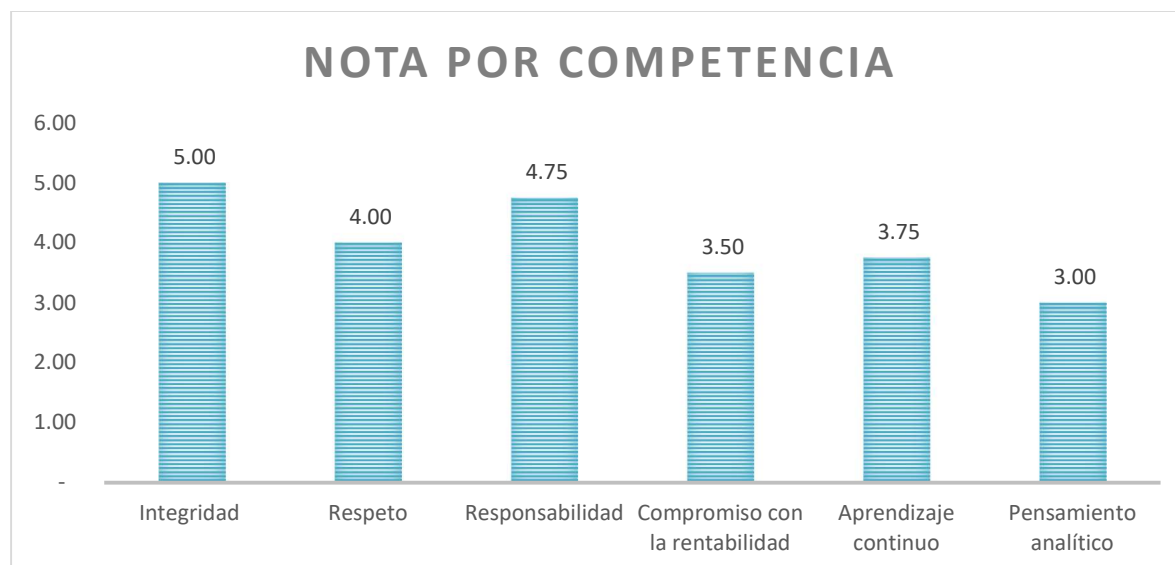


Figura 18: Notas por competencia del puesto de Auxiliar Financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL AUXILIAR FINANCIERO	4.00
--------------------------------	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Auxiliar Financiero los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe mejorar en su compromiso con la rentabilidad.

- Debe mejorar en su pensamiento analítico para la solución de las situaciones cotidianas de su puesto.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Coordinador de Tesorería
Nivel de competencias:	B

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

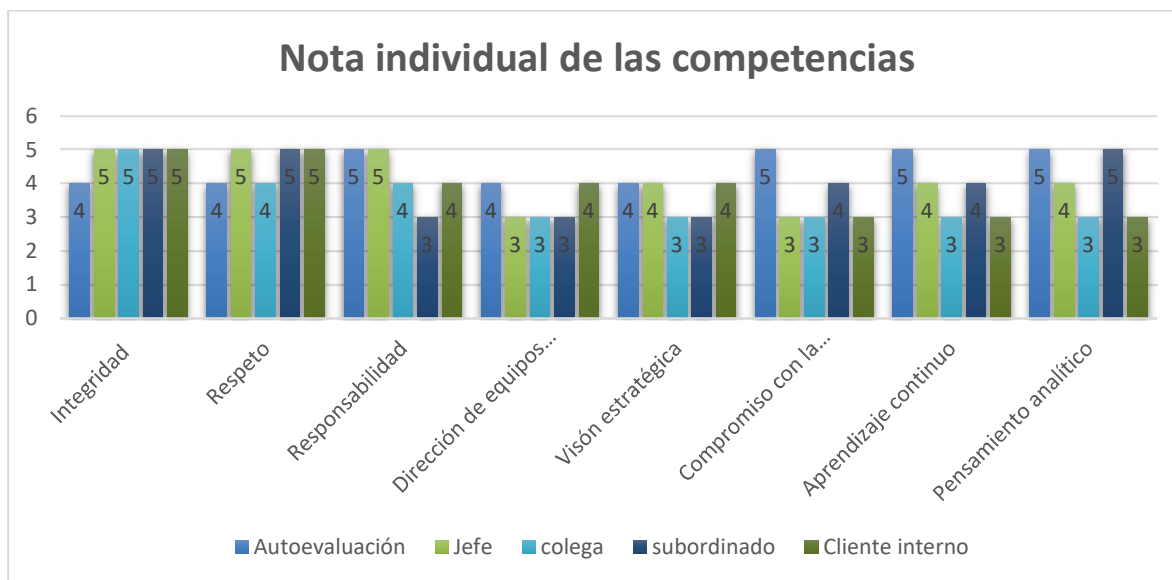


Figura 19: Nota individual de las competencias de Coordinador de Tesorería. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

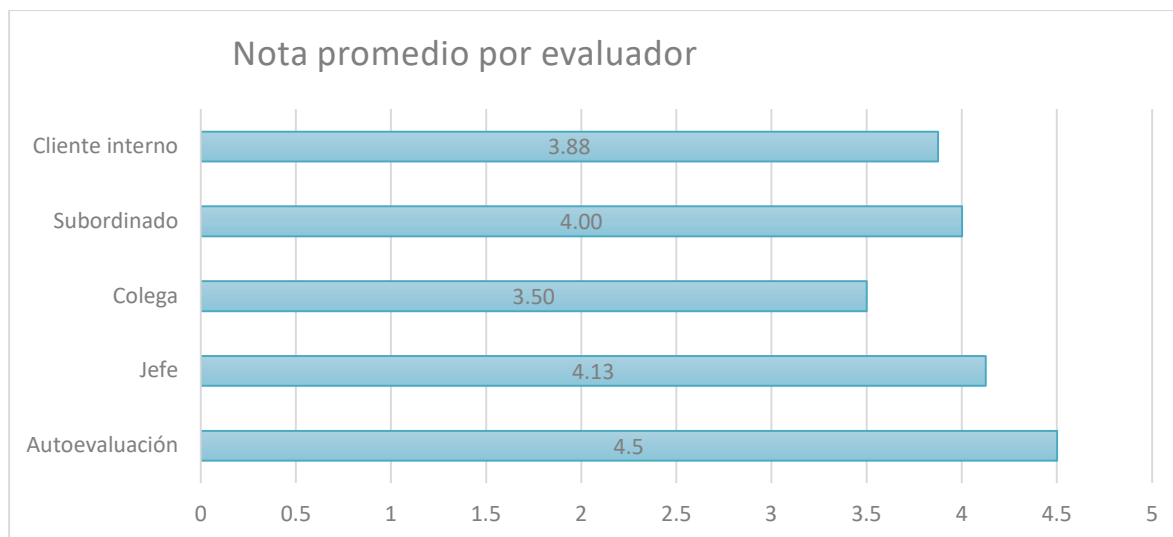


Figura 20: Nota promedio por evaluador para Coordinador de Tesorería. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

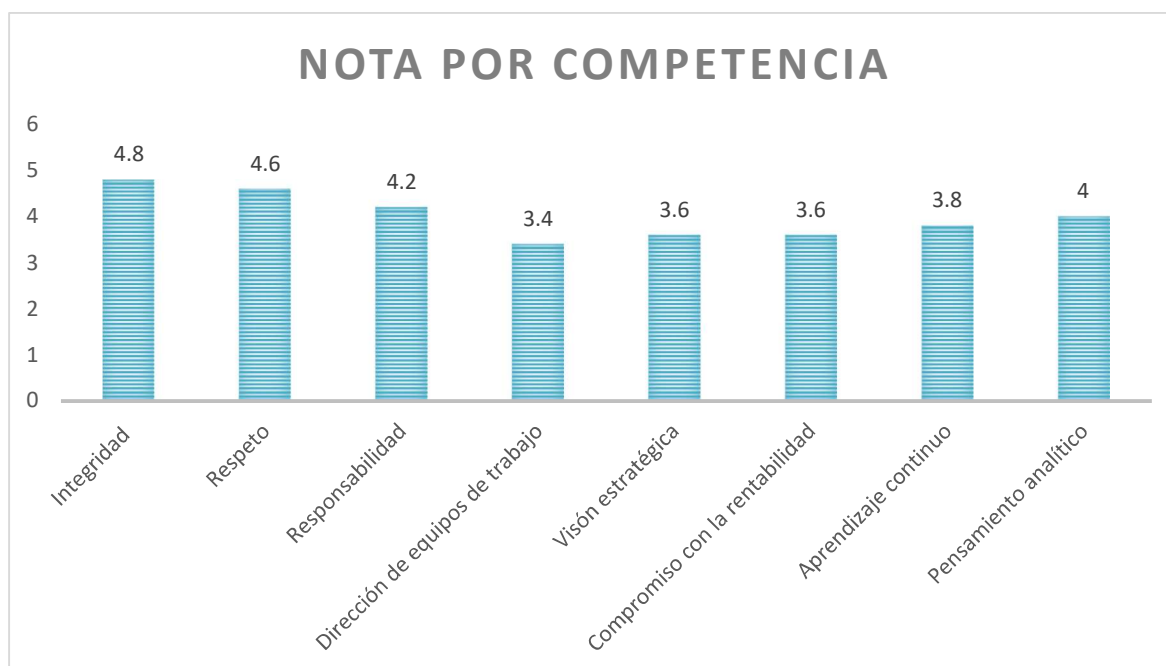


Figura 21: Notas por competencia del puesto de Coordinador de Tesorería. Fuente: Elaboración propia (2020).

**NOTA FINAL COORDINADOR DE
TESORERÍA**

4.00

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Coordinador de Tesorería los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad.
- Construye relaciones de confianza con sus colaboradores y entre estos.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto de Coordinador de Tesorería se establecieron tres puntos importantes:

- Debe estipular de mejor manera las fechas y compromisos en los entregables de su área.
- Debe mejorar en racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, para generar un resultado óptimo en el sector, con un enfoque de mediano plazo.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Analista de disponibilidad
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

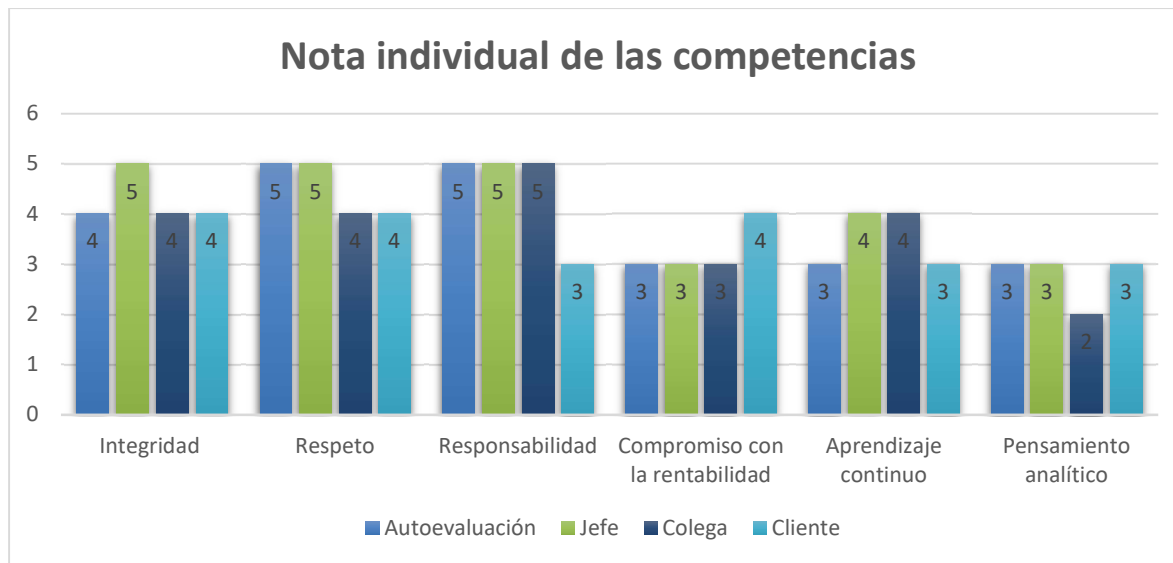


Figura 22: Nota individual de las competencias de Analista de disponibilidad. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

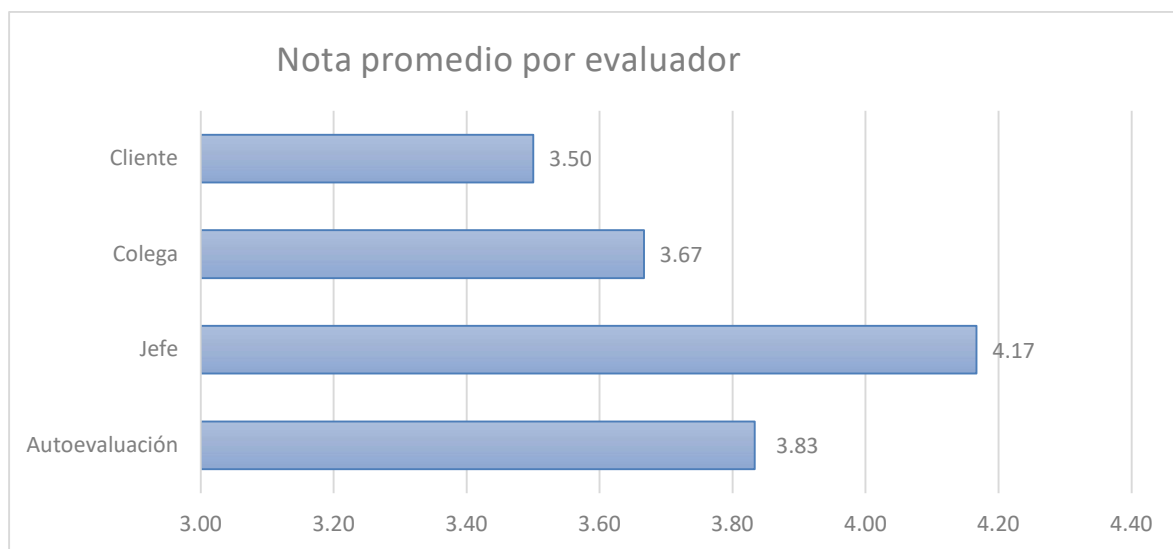


Figura 23: Nota promedio por evaluador para Analista de disponibilidad. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

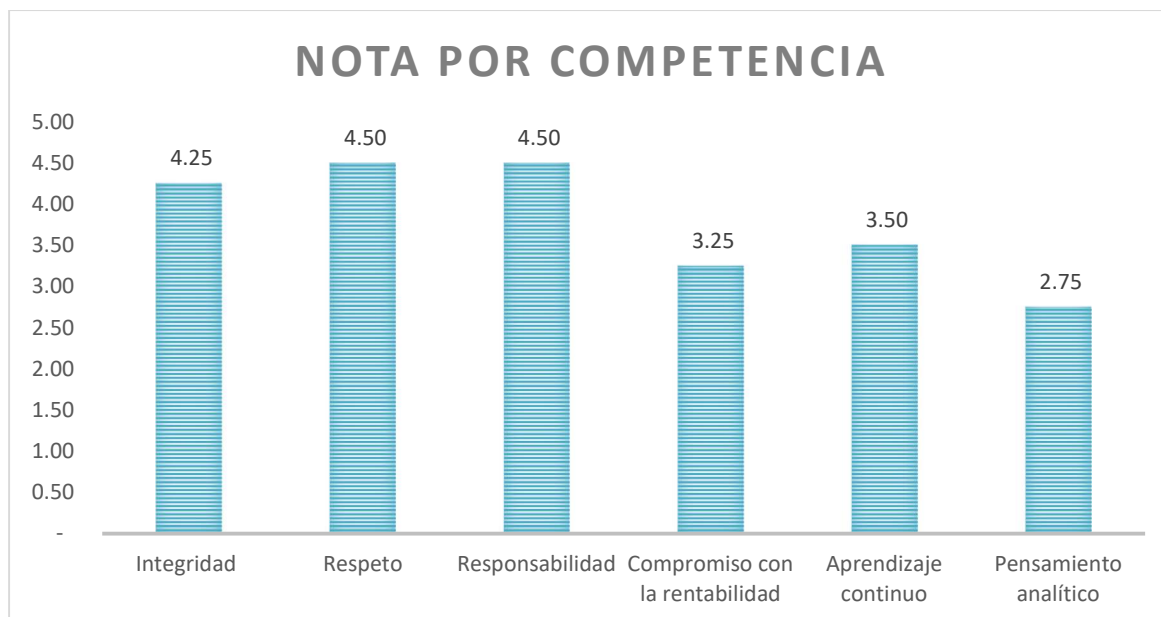


Figura 24: Notas por competencia del puesto de Analista de disponibilidad. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL ANALISTA DE DISPONIBILIDAD	3.79
--	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Analista de disponibilidad los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe mejorar en identificarse con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización y para orientar sus propias acciones
- Debe mejorar en la toma de decisiones dentro de sus actividades cotidianas.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Analista de Impuestos
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

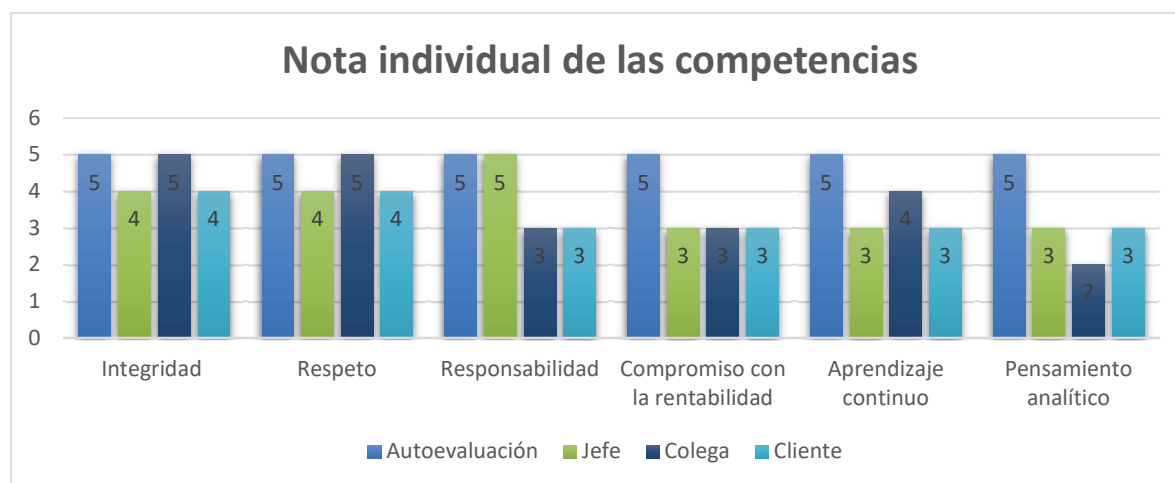


Figura 25: Nota individual de las competencias de Analista de Impuestos. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

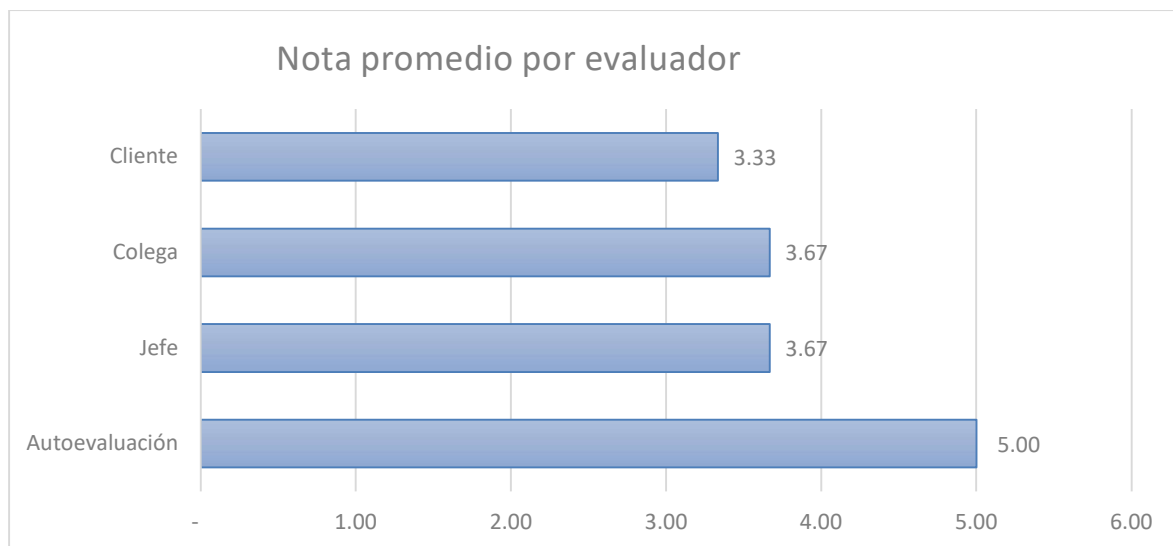


Figura 26: Nota promedio por evaluador para Analista de Impuestos. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:



Figura 27: Notas por competencia del puesto de Analista de disponibilidad. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL ANALISTA DE IMPUESTOS	3.92
---	-------------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Analista de Impuestos los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe mejorar en identificarse con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización y para orientar sus propias acciones
- Debe mejorar en la toma de decisiones dentro de sus actividades cotidianas.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Auxiliar de facturación
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

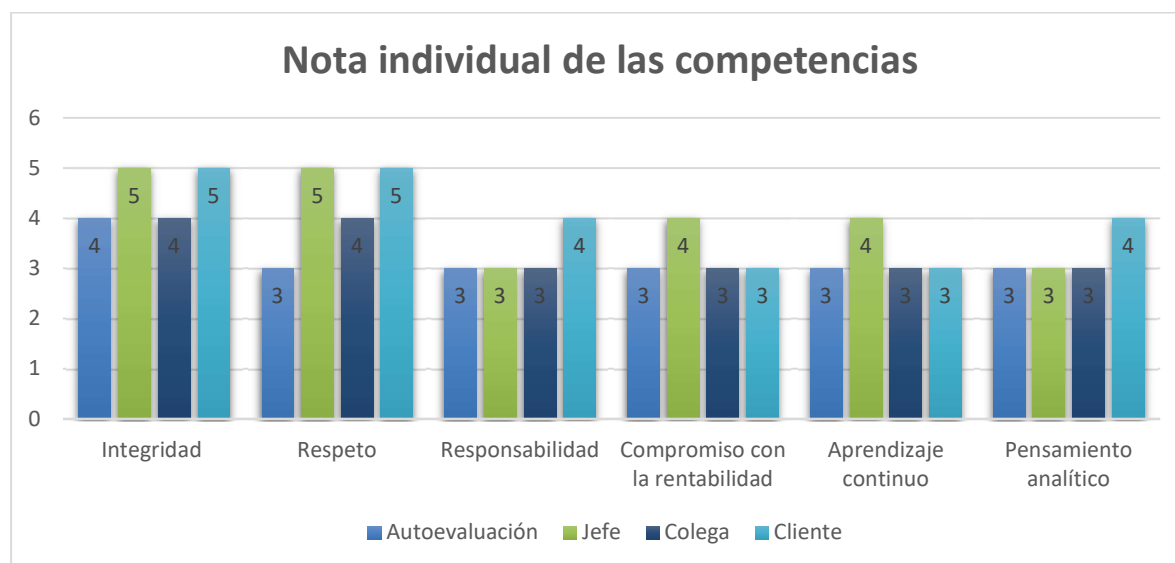


Figura 27: Nota individual de las competencias de Auxiliar de facturación. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

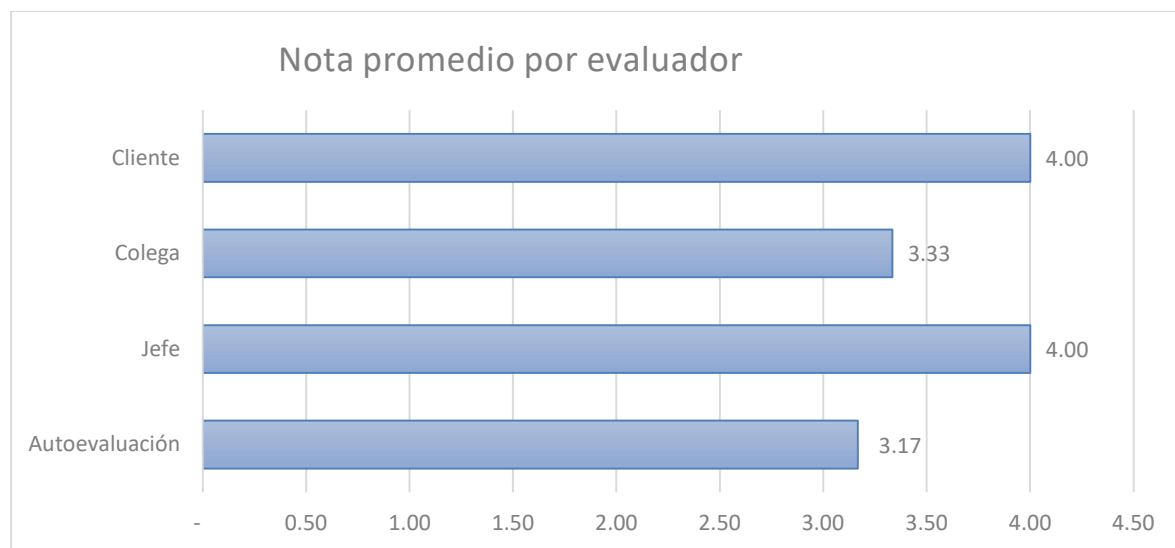


Figura 28: Nota promedio por evaluador para Auxiliar de facturación. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

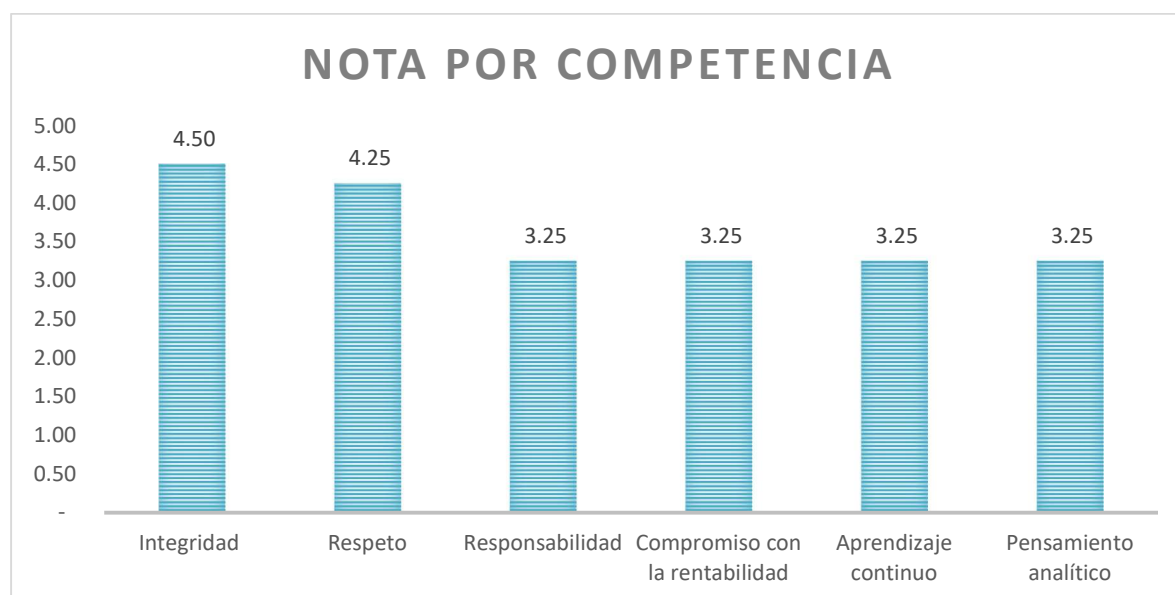


Figura 29: Notas por competencia del puesto de Auxiliar de facturación. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL AUXILIAR DE FACTURACION	3.63
---	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Auxiliar de facturación los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto de Auxiliar de facturación se establecieron tres puntos importantes:

- Debe mejorar en su compromiso con la responsabilidad, rentabilidad, aprendizaje continuo y pensamiento analítico.

Departamento:	Finanzas
Nombre del puesto:	Auxiliar de cobros
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

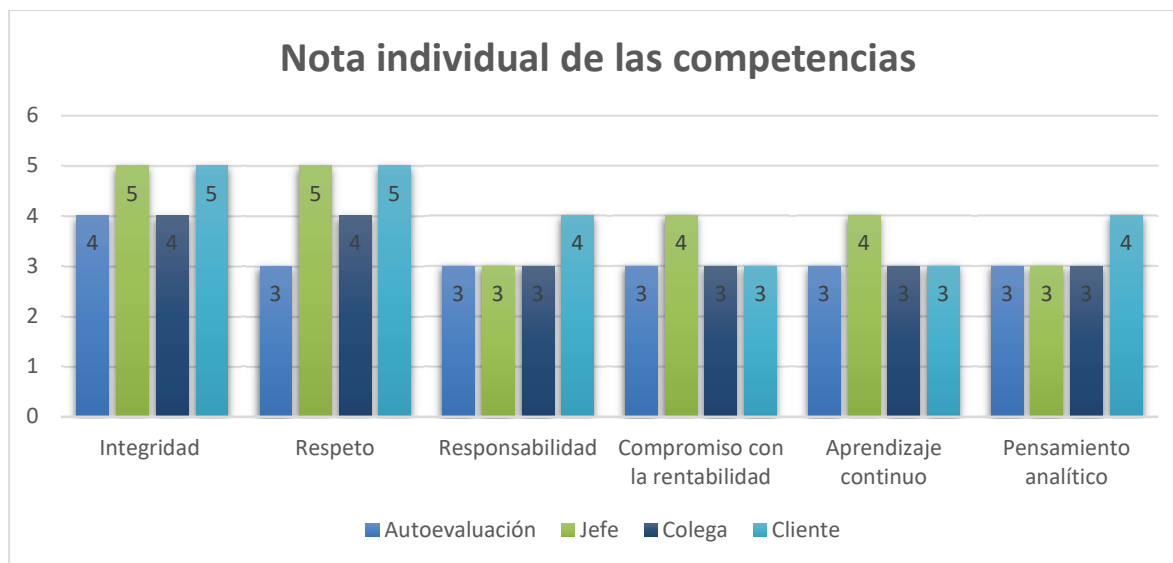


Figura 30: Nota individual de las competencias de Auxiliar de cobros. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

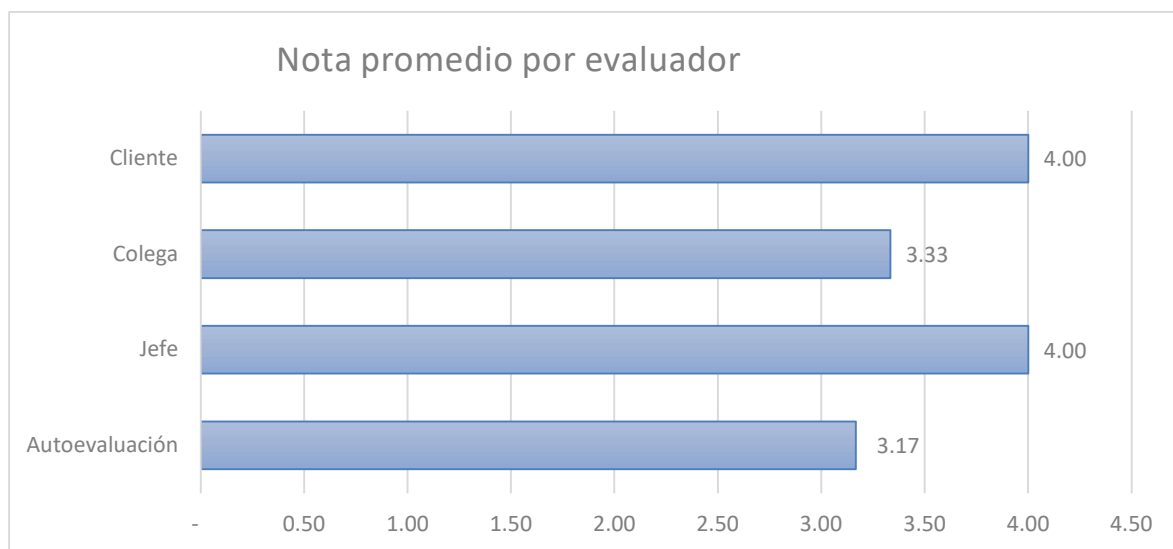


Figura 31: Nota promedio por evaluador para Auxiliar de cobros. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

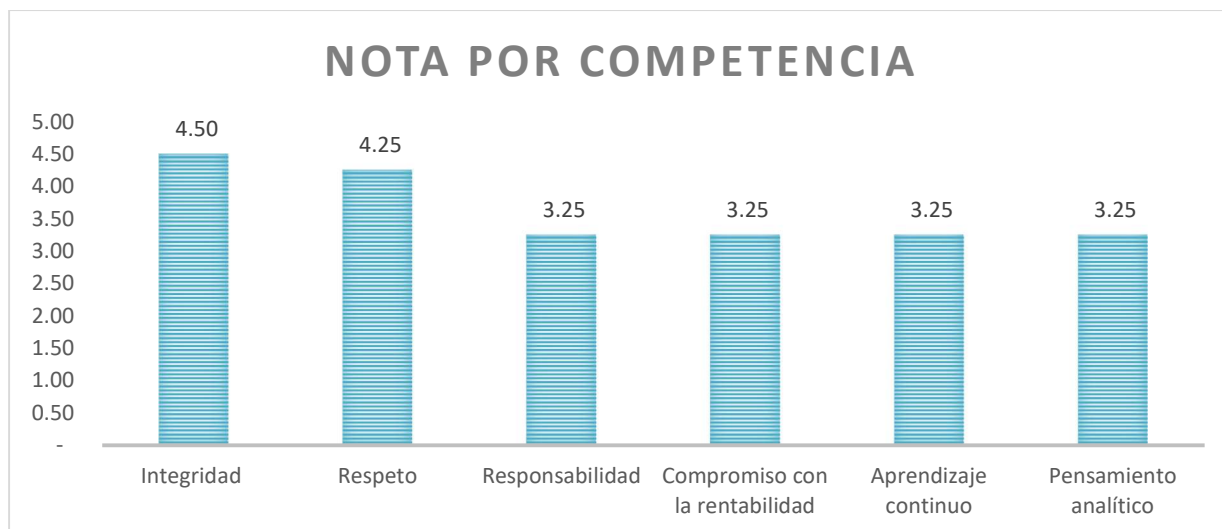


Figura 32: Notas por competencia del puesto de Auxiliar de cobros. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL AUXILIAR DE COBROS	3.63
--------------------------------------	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Auxiliar de cobros los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe mejorar en su compromiso con la rentabilidad, aprendizaje continuo y pensamiento analítico.

Departamento:	Auditoría
Nombre del puesto:	Coordinador de Auditoría Financiera
Nivel de competencias:	B

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

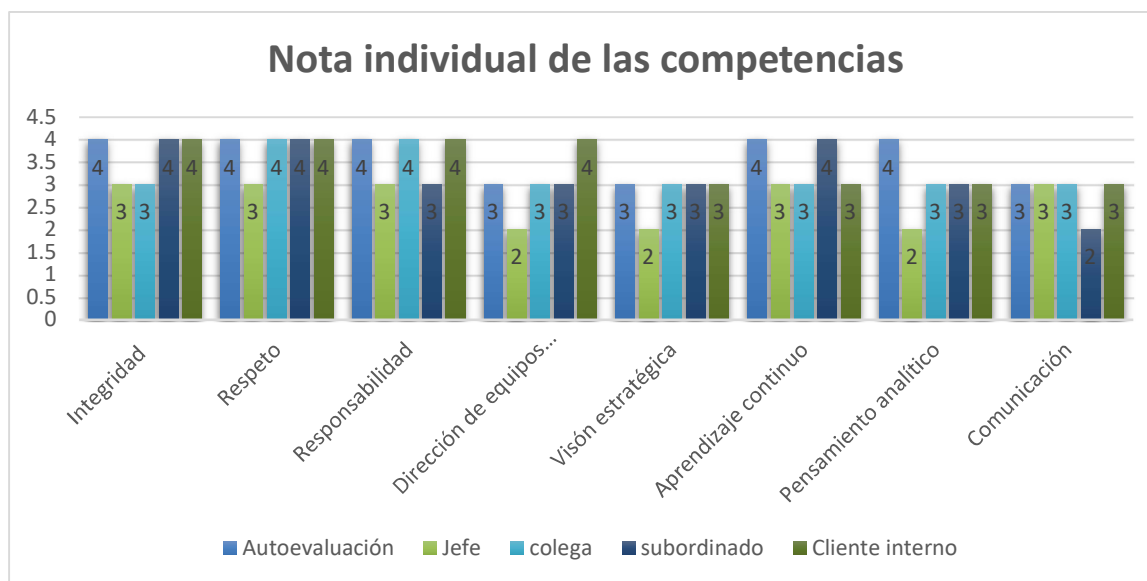


Figura 33: Nota individual de las competencias de Coordinador de Auditoría Financiera. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

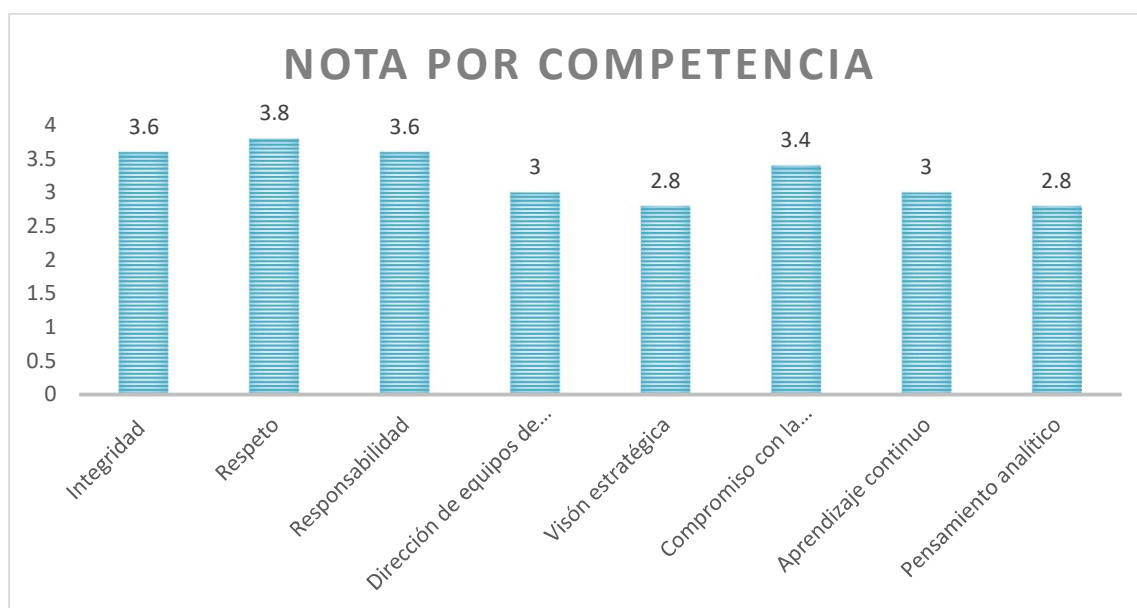


Figura 34: Nota promedio por evaluador para Coordinador de Auditoría Financiera. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

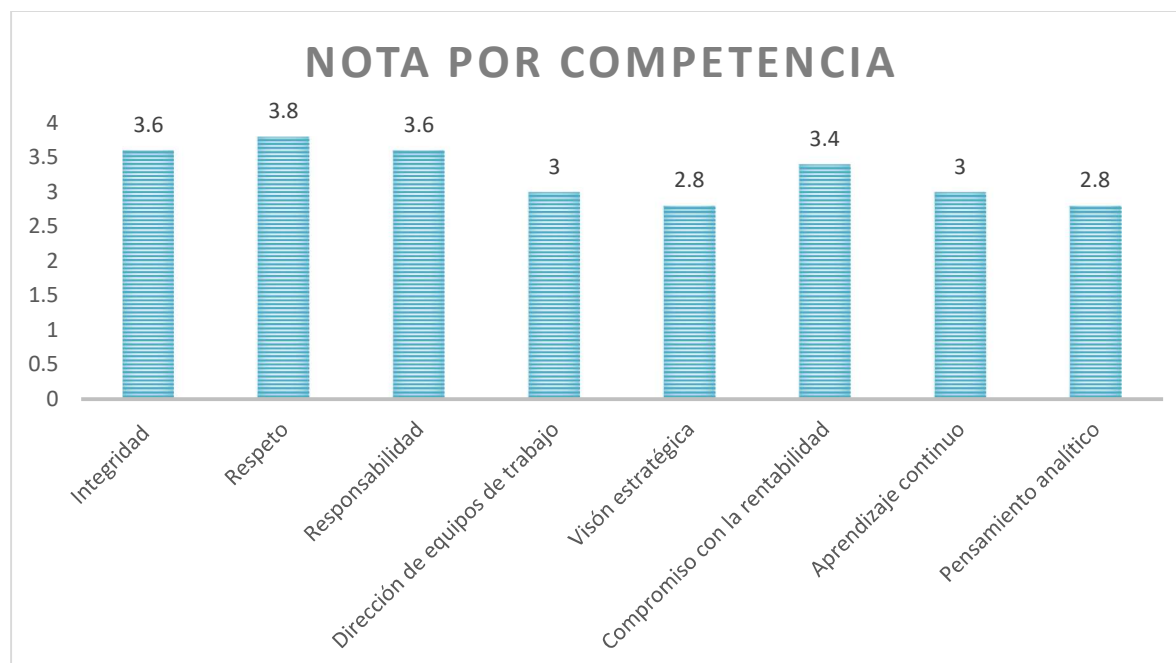


Figura 35: Notas por competencia del puesto de Coordinador de Auditoría Financiera. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL COORDINADOR DE AUDITORÍA FINANCIERA	3.25
---	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Coordinador de auditoría financiera los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe aprender a gestionar a su equipo de forma estratégica y exigir más de este

Departamento:	Auditoría
Nombre del puesto:	Auditor especialista financiero
Nivel de competencias:	C

Se detallan los puntajes de los evaluadores, el gráfico muestra la nota individual que el evaluado obtuvo en cada competencia:

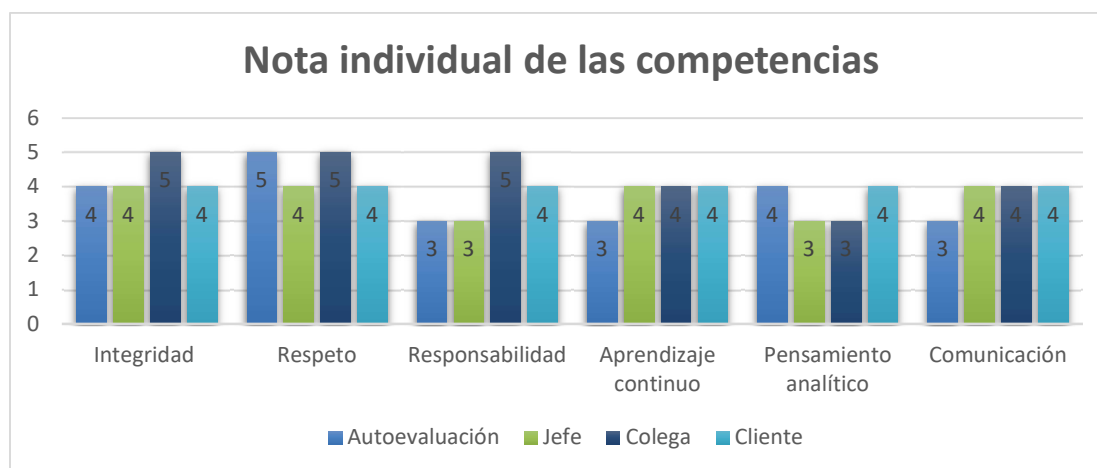


Figura 36: Nota individual de las competencias de Auditor especialista financiero. Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan las notas promedio por evaluador, es decir el promedio obtenido de todas las competencias evaluadas que se obtuvo de acuerdo con las notas que asignó cada evaluador:

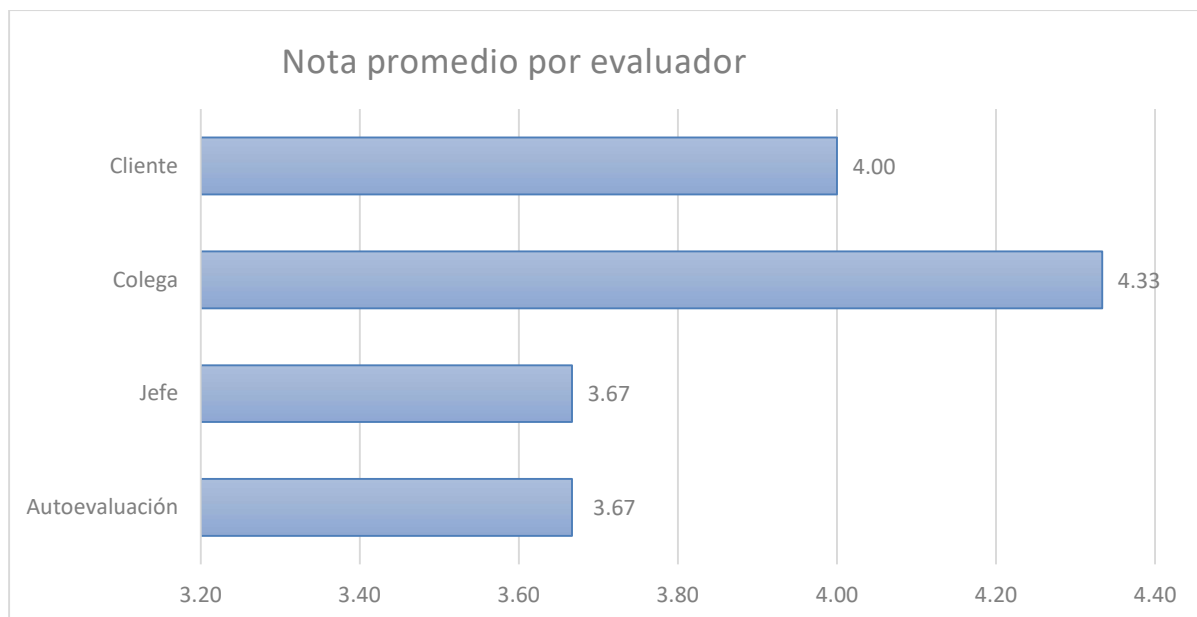


Figura 37: Nota promedio por evaluador para Auditor especialista financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

Por último, se presenta la nota promedio por cada competencia. Este representa el promedio de todas las evaluaciones relacionada a la competencia evaluada en cada caso:

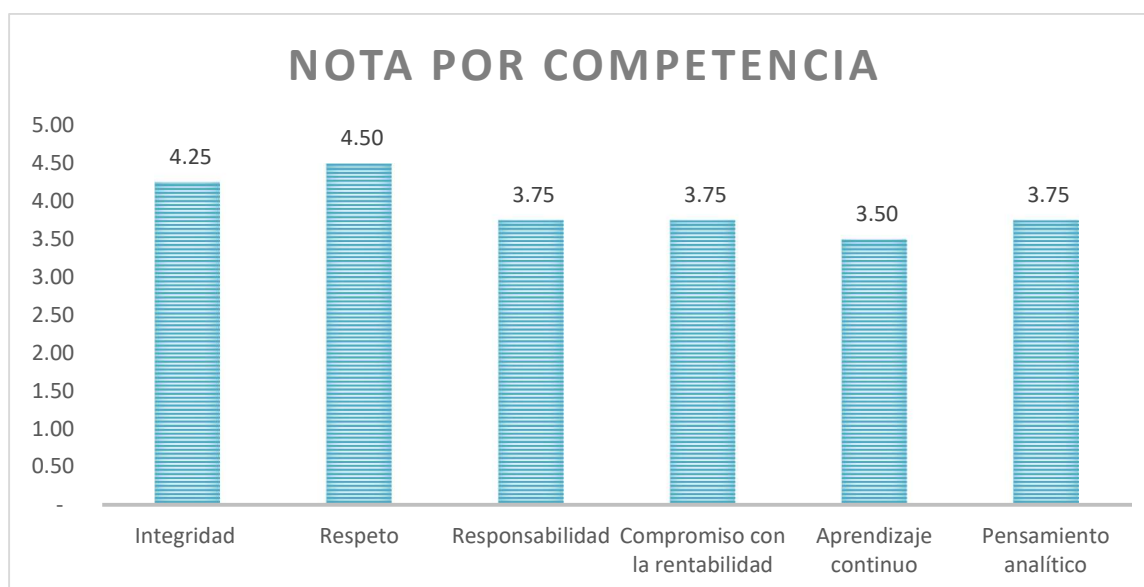


Figura 38: Notas por competencia del puesto de Auditor especialista financiero. Fuente: Elaboración propia (2020).

NOTA FINAL AUDITOR ESPECIALISTA FINANCIERO	3.92
--	------

Puntos fuertes del evaluado:

Dentro de la prueba piloto se establecieron algunos puntos fuertes indicados por los evaluadores para el puesto de Coordinador de auditoría financiera los siguientes:

- Es percibido de forma general como una persona íntegra y respetuosa.

Áreas de oportunidad:

Dentro de las áreas de oportunidad para el puesto se establecieron tres puntos importantes:

- Debe aprender a gestionar a su equipo de forma estratégica y exigir más de este.

Tabla 4: Notas por colaborador y promedio por área

Departamento	Puesto	Nota individual	Nota global
Operaciones	Coordinador de abastecimientos	3.78	3.69
	Analista de abastecimientos I	3.33	
	Analista de abastecimientos II	3.96	
Finanzas	Coordinador Financiero	4.40	3.93
	Analista financiero	4.08	
	Auxiliar de contabilidad	4.00	
	Coordinador de Tesorería	4.00	
	Analista de disponibilidad	3.79	
	Analista de Impuestos	3.92	
	Auxiliar de Facturación	3.63	
	Auxiliar de cobros	3.63	
Auditoría	Coordinador de Auditoría Financiera	3.25	3.63
	Auditor especialista financiero	4	

Fuente: Elaboración propia.

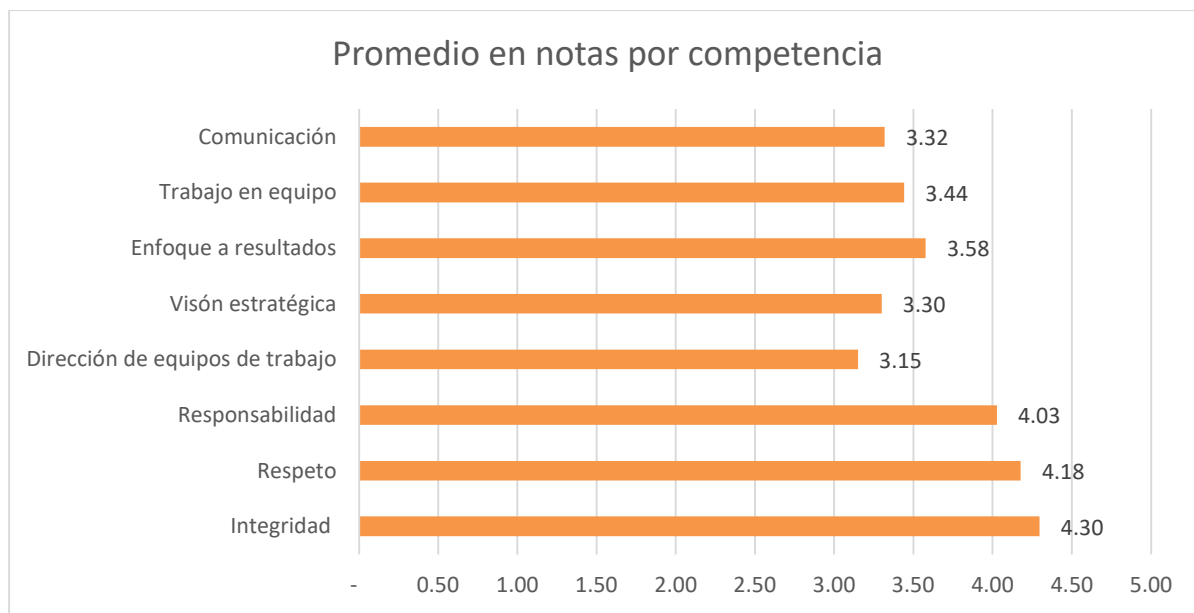


Figura 39 Notas por competencia a nivel organizacional. Fuente: Elaboración propia (2020).

En la figura anterior se puede observar las notas en donde la competencia de Integridad es la mejor ponderada a nivel de la empresa. Por el contrario, la dirección de equipos de trabajo es la competencia con calificación más baja.

4.2 Discusión de los resultados

Como parte de una buena estrategia empresarial, están los objetivos que los diferentes departamentos de la empresa deben alinear de forma paralela y estos a su vez deben estar inmersos dentro de lo que cada colaborador realiza de forma diaria para la consecución de esa estrategia.

En el caso de la empresa objeto de estudio, el aplicar el modelo de evaluación de 360° grados permitirá que se puedan medir las competencias que son indispensables para la consecución de la estrategia organizacional.

Esto mismo fue evidenciado en el estudio de Molina (2015), en donde indica que una de las principales necesidades en la estrategia empresarial, es la gestión de talento humano como eje central para el desempeño. Es decir, que la evaluación del desempeño, bajo condiciones básicas es importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este mismo estudio, que implementó un modelo de evaluación del

desempeño de 360°, concluyó que el modelo aplicado contribuye a la mejora continua de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en las tareas diarias de los colaboradores.

Asimismo, otro estudio realizado por Chavarría (2017), quien afirma que la gestión del talento humano se constituye en un proceso fundamental que contribuye al logro de las metas de la institución objeto de estudio.

Por otra parte, el presente estudio tuvo como objetivo general plantear un modelo de Evaluación del Desempeño de 360° que sirva como una herramienta integral para medir las competencias de los colaboradores de forma objetiva y con base técnica. En función de esto, se obtuvo un catálogo de competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas al puesto como tal (Ver anexo 9).

Lo anterior permitirá establecer notas para el desempeño que cada colaborador tiene, además de hacer posible que se establezcan sistemas de comunicación para la retroalimentación de los resultados y estimulará el desarrollo personal y organizacional de los trabajadores.

Asimismo, es importante señalar que el modelo de Evaluación del desempeño de 360°, da una visión general tanto de los resultados de cada colaborador y cómo es percibido por los distintos evaluadores, como del resultado en general de cada departamento de acuerdo con las competencias establecidas para cada área, además se podrán establecer las áreas de oportunidad en las que cada supervisor y cada colaborador deben centrarse para alcanzar un desempeño adecuado.

Tal como indica la autora Martha Alles, quien plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y objetivo del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad, se preocupan y enfocan en la mejora de sus puntos débiles.

Esto último puede ser confrontado también con Cornelio (2011), ya que, en el estudio realizado, además de hablar de la importancia de la evaluación del desempeño laboral, pretendía establecer y evidenciar las diferencias en las auto evaluaciones realizadas por

los colaboradores y las evaluaciones percibidas por sus pares y supervisores, en donde obtuvo una diferencia significativa en los resultados de las evaluaciones de los supervisores, quienes fueron ubicados entre regular y bueno.

Por otro lado, y de acuerdo con la teoría la evaluación del desempeño de 360° busca aumentar e incentivar la productividad en el colaborador, de ahí la importancia de asignar competencias y comportamientos a los puestos de trabajo. Esto mismo es señalado por el autor Rete, quien dice que la evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático basado en el análisis en toda su dimensión el grado de aplicación del colaborador dentro de su puesto.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el que son necesarias. Para Alles, cada competencia tiene un contenido e importancia diferentes si se observa a un joven profesional y a un directivo de área, cada competencia puede ser medida o evaluada dependiendo del contexto del puesto en sí, o bien, ser evaluada en diferente nivel de exigencia acorde al orden jerárquico en el que esté situado cada uno.

Prueba de ello, son los diversos estudios e investigaciones que se han realizado con anterioridad en los que se ha evidenciado que la evaluación de del desempeño enriquece el talento humano, al mismo tiempo que contribuye al mejoramiento de la organización y le agrega valor.

En ese sentido, se puede mencionar a Herrera (2019), quien dentro de los resultados de su estudio diseñó e implementó un sistema de evaluación del desempeño para la empresa con estrategias definidas que permitieron mejorar el rendimiento de los colaboradores, contribuir a la sostenibilidad del negocio y optimizar la rentabilidad.

En ese contexto, tal como la teoría lo describe, la evaluación del desempeño guarda una estrecha relación con otros subsistemas, al encontrarse relacionada con la cultura de la organización, las políticas de relación con clientes y proveedores, así como el desarrollo del talento humano en cuestión.

Dado lo anterior, al utilizar una evaluación del desempeño de 360°, también se pueden mejorar otros procesos, como los procesos de reclutamiento, selección, programas de capacitación para cierre de brechas, planes de carrera y sucesión.

Con respecto a otros beneficios que aporta la evaluación del desempeño bajo este modelo, se encuentra también la retroalimentación que se obtiene de los compañeros que en otros modelos de evaluación no se obtienen, lo que permite tener una opinión de otro punto de vista diferente al de un superior o subordinado. Esto de acuerdo con la teoría, presenta un sistema más amplio de información, al mismo tiempo que reduce los sesgos de subjetividad, ya que no depende de un solo evaluador.

Todo lo anterior lo respalda el autor Chiavenato, quien indica que la evaluación del desempeño funciona como un integrador de prácticas de administración en procesos de recursos humanos, como apoyo en la supervisión y localización de personas adecuadas para los negocios en la empresa (reclutamiento y selección), indicar que las personas están bien integradas a su puesto y tareas (inducción), indicar el desempeños y resultados (evaluación), indicar los puntos fuertes, débiles y las fragilidades que deben ser corregidas (capacitación y desarrollo), proporcionar realimentación respecto a su desarrollo y potencial (supervisión).

Sin embargo, el proceso de evaluación del desempeño de 360°, también puede suponer un reto fuerte para la organización, ya que de todos los métodos se puede decir que éste es el más complejo, debido a la combinación de respuestas que se pueden obtener.

En ese sentido, también es importante señalar la autoevaluación que los colaboradores pueden realizar, ya que en algunos casos es posible que exista una calificación muy alta respecto a sí mismos, o bien, que suceda lo opuesto y subestimen sus competencias.

Dado lo anterior es importante realizar un proceso de capacitación y crear conciencia respecto al proceso de forma oportuna, así como realizar procesos de evaluación transparentes. De aquí también radica la importancia en la confidencialidad de los evaluadores, ya que, de no contar con este aspecto, el evaluado puede influir en la nota que un colega pueda asignarle.

Asimismo, el proceso previo a la evaluación es importante, pero no se debe dejar de lado los procesos posteriores a la evaluación. Se debe dar retroalimentación a cada empleado a través de una entrevista que le permita conocer sus resultados, tanto de forma escrita, como verbalmente. En general, la persona que entrega los resultados es el jefe inmediato, quien también brinda la retroalimentación respectiva para reconocer los logros importantes del colaborador, o bien indicar los aspectos que deben ser atendidos y mejorados dependiendo del resultado reflejado en la evaluación.

Lo anterior es un punto clave, para que los colaboradores entiendan de mejor manera sus resultados y que la empresa les apoye en la capacitación que de forma individual pueda ayudarles a desarrollar las competencias en donde estén más marcados los puntos de mejora, ya que la evaluación del desempeño de 360° debe ir más allá de los resultados y su entrega. Es indispensable dar un seguimiento adecuado, lo cual permitirá potenciar a los colaboradores, mejorar el rendimiento actual y posteriormente también se vea reflejado un mejor resultado en próximas evaluaciones.

Tal como lo respalda el autor Wayne Mondy, quien indica que además de la necesidad de una comunicación continua entre los administradores y sus empleados, se debe asignar un tiempo especial para una discusión formal del desempeño de un empleado. Ya que el mejoramiento en el desempeño es una meta común de los sistemas de evaluación. Los empleados pueden llegar a sentirse bloqueados en sus esfuerzos de desarrollo si se le niega acceso a esta información. Una revisión del desempeño les permite detectar cualquier error u omisión en la evaluación, o tal vez un empleado esté en desacuerdo con la evaluación y quiera desafiarla.

Los resultados individuales de la evaluación además de apoyar el desarrollo profesional del colaborador también sirven de apoyo a la entidad, para el mapeo de talento clave para la empresa, ya que como se indicó anteriormente, y de acuerdo con la teoría respaldada por Chiavenato, en algunos casos puede evidenciar colaboradores que deben ser colocados en puestos en donde puedan potenciar sus competencias, con lo cual se podrá motivar a los empleados y retener el talento clave de la organización.

Como se puede apreciar, la evaluación del desempeño de 360° es una herramienta integral que puede brindar apoyo técnico a las al departamento de Recursos Humanos como aliado estratégico de la organización.

CONCLUSIONES

1. Las competencias evaluadas en la prueba piloto evidenciaron que a nivel organizacional la competencia que más se encuentra desarrollada es la Integridad, mientras que la competencia que deben considerar a nivel organizacional, como debilidad, es la competencia de dirección de equipos de trabajo, la cual es una competencia específica gerencial, esto fue posible establecerlo a partir de la aplicación de la prueba piloto de la evaluación del desempeño de 360°.
2. Del objetivo específico establecido, en el cual se buscó determinar las competencias que serían evaluadas, evidenció que, gracias a esto, es posible establecer de forma objetiva las condicionantes bajo las que se miden a los colaboradores. Asimismo, establecer los puntos de referencia para lo que los evaluadores conozcan los comportamientos mínimos que deben observarse en el desempeño del evaluado.
3. Derivado de la situación sanitaria del país, la retroalimentación respectiva no fue posible realizarla. Sin embargo, no debe dejarse de lado el seguimiento posterior a proceso de evaluación del desempeño, tanto en la retroalimentación oportuna y clara que se les dé a los colaboradores, como para los subsistemas de gestión del talento a los que esta contribuya. Como los programas de desarrollo, capacitación, empleados que sean promovidos, la relación con los aumentos salariales y mapeos de talento.
4. La evaluación del desempeño de 360° puede llegar a ser un método complejo para establecer la medición de los colaboradores, debido a las diversas fuentes de donde se obtienen los resultados, pero esto mismo permite reducir el sesgo en las calificación del colaborador, a diferencia de otros métodos que no lo reducen. Ya que el tener un solo punto de vista, que generalmente es el del superior inmediato, puede ser poco objetivo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la evaluación del desempeño de 360° se realice de forma anual en la entidad objeto de estudio, para dar continuidad a los resultados de los colaboradores y establecer datos históricos que sean comparables en el tiempo, y a su vez, permitan reforzar y calibrar los objetivos en los que cada colaborador deba contribuir dentro de la estrategia organizacional.
2. Es recomendable que los colaboradores perciban que el establecimiento de las competencias para la evaluación del desempeño logrará fortalecer las mismas, así como identificar los puntos de mejora, para los cierres de brechas.
3. Realizar el proceso de evaluación del desempeño de 360° de forma técnica, objetiva y responsable es importante. Sin embargo, no debe dejarse de lado el seguimiento posterior a esta, tanto en la retroalimentación oportuna y clara que se les dé a los colaboradores, como para los subsistemas de gestión del talento a los que esta contribuya. Como los programas de desarrollo, capacitación, empleados que sean promovidos, la relación con los aumentos salariales y mapeos de talento.
4. Es importante que los estudiantes previamente a realizar un estudio de evaluación del desempeño de 360° se analice y realice un diagnóstico a la empresa objeto de estudio, debido a la complejidad que supone establecer este método de evaluación dentro de una organización. En este sentido, es importante apoyarse del departamento de Recursos Humanos para obtener los resultados deseados en el estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía Tomo I*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía Tomo II*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía Tomo III*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
- Dolan S., Randall S. y Valle Ramón. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*, España: McGraw –Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Galán, Y. I., González Ramírez, M., & Hernández Jaime, J. (2010). *Modelo 360° para la evaluación por competencias*. *Innovación Educativa*, 10(53), 43 - 53.
- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. Costa Rica: UENED.
- Lombardo, M. (2004). *The Leadership Machine*. Editorial Lominger.
- Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
- Montoya, C. A. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. *Visión del Futuro*, 13 - 25.
- Rete, J. L. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Rodríguez, Darío (1999). *Diagnostico Organizacional*. México: ALFAOMEGA.

Simula Andrew F. & McKena John F. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos México*, D.F.: Cengage Learning.

Wherter, W., & Davis, K. (2004). *Administración de Personal y recurso humano*. México: McGraw-Hill.

E – grafía

Carvajal Rodríguez, L. (2013). *Un sitio para el fomento de la práctica literaria y científica*. Recuperado de: <https://www.lizardo-carvajal.com/recursos-humanos-en-la-investigacion-cientifica/>

García, Ana (2014). *TALLER TÉCNICAS DE EVALUACIÓN 360°*. Recuperado de: <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST5925Z>

Pérez, Oscar (2015). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

ANEXOS

ANEXO 1 – COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS SELECCIONADOS

Como resultado, las competencias para los puestos de la prueba piloto quedan de la siguiente manera:

a) Operaciones

Tabla 5: Competencias asignadas al perfil de Coordinador de abastecimientos.

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad		X		
Respeto		X		
Responsabilidad		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Visión estratégica		X		
Competencias específicas				
Enfoque a resultados		X		
Trabajo en equipo		X		
Comunicación		X		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Competencias asignadas al perfil de Analista de abastecimientos

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Enfoque a resultados			X	
Trabajo en equipo			X	
Comunicación			X	

Fuente: elaboración propia.

b) Finanzas

Tabla 7: Competencias asignadas al perfil de Coordinador Financiero

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad		X		
Respeto		X		
Responsabilidad		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Visión estratégica		X		
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad		X		
Mejora continua		X		
Pensamiento analítico		X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Competencias asignadas al perfil de Analista Financiero

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad			X	
Mejora continua			X	
Pensamiento analítico			X	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Competencias asignadas al perfil de Auxiliar de contabilidad

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad			X	
Mejora continua			X	
Pensamiento analítico			X	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10: Competencias asignadas al perfil de Coordinador de Tesorería

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad		X		
Respeto		X		
Responsabilidad		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Visión estratégica		X		
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad		X		
Mejora continua		X		
Pensamiento analítico		X		

Fuente elaboración propia.

Tabla 11: Competencias asignadas al perfil de Analista de disponibilidad

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad			X	
Mejora continua			X	

Pensamiento analítico			X	
-----------------------	--	--	---	--

Fuente elaboración propia.

Tabla 12: Competencias asignadas al perfil de Analista de Impuestos:

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad			X	
Mejora continua			X	
Pensamiento analítico			X	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13: Competencias asignadas al perfil de Auxiliar de facturación

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad			X	
Mejora continua			X	
Pensamiento analítico			X	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14: Competencias asignadas al perfil de Auxiliar de Cobros

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Compromiso con la rentabilidad			X	
Mejora continua			X	

Pensamiento analítico			X	
-----------------------	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia.

c) Auditoría

Tabla 15: Competencias asignadas al perfil de Coordinador de Auditoría Financiera

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad		X		
Respeto		X		
Responsabilidad		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Visión estratégica		X		
Competencias específicas				
Mejora continua		X		
Pensamiento analítico		X		
Comunicación		X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 16: Competencias asignadas al perfil de Auditor especialista financiero

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Integridad			X	
Respeto			X	
Responsabilidad			X	
Competencias específicas				
Mejora continua			X	
Pensamiento analítico			X	
Comunicación			X	

Fuente: elaboración propia.



ANEXO 2 - ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cuestionario para entrevista a puestos clave

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre: _____

Puesto: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

a. Objetivos de la organización

1. ¿Existen objetivos definidos para la organización?

2. ¿En qué porcentaje han alcanzado los objetivos?

3. ¿Posee registros estadísticos?

4. ¿Conoce los factores que influyen?

b. Evaluación del desempeño

5. ¿Evalúan al personal periódicamente?

6. ¿Qué método utilizan para evaluar al personal?

7. ¿Todo el personal ha sido evaluado o solamente algunos de ellos?

8. ¿Quién está a cargo de la evaluar al personal?
9. ¿Qué factores han evaluado?
10. ¿Practican la entrevista de retroalimentación de los resultados obtenidos de la evaluación?
11. ¿Quién es el encargado de retroalimentar al personal?
12. ¿Cuáles han sido los logros alcanzados con la evaluación del desempeño?
13. ¿Conocen con certeza el desempeño del personal?



ANEXO 3 - GUÍA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° PARA UNA EMPRESA QUE ADMINISTRA CAJEROS AUTOMÁTICOS

Elemento observado	Sí	No	Observaciones
Existen descriptores de puestos			
Los descriptores están actualizados			
Los descriptores cumplen con todos los requerimientos de un descriptor			
Se comunicó previamente a los involucrados			
Se llenaron los cuestionarios completamente			
Todos los cuestionarios fueron devueltos por parte de los evaluadores			
Se realizó retroalimentación a los colaboradores			
Se entregaron los respectivos informes de evaluación del desempeño a los colaboradores			

ANEXO 4 - GUÍA DE COMUNICACIÓN PREVIA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

Introducción

Para una correcta aplicación de la Evaluación del desempeño de 360 grados, es necesario comunicar a los colaboradores, la presente guía presenta los pasos básicos que se deberán seguir previo a la evaluación del desempeño. Esto, con el fin de reducir la ansiedad que un proceso de evaluación puede generar en un colaborador.

Asimismo, se ofrecen ejemplos de los posibles cuestionamientos que pueden surgir respecto al proceso de evaluación.

1. Comunicación a los empleados:

Es necesario realizar una comunicación a los empleados previo a la realización de la evaluación. Esta comunicación, debe ser con un tiempo adecuado previo a realizar el proceso de evaluación.

La empresa comunica los objetivos empresariales de forma anual a los colaboradores en la reunión anual, en ella es importante que comunique sobre la evaluación de las competencias que se llevará a cabo.

Es necesario que al principio del año el colaborador conozca qué competencias le serán evaluadas al final del período, esto para que no sea tomado por sorpresa o le genere confusión el proceso de evaluación.

Para ello se recomienda entregar a cada colaborador por escrito las competencias que le corresponden y los criterios que deben cumplir para cumplir con la nota satisfactoria (ver manual de evaluación del desempeño).

Posteriormente, con una antelación de por lo menos quince días, a la realización del proceso de evaluación del desempeño, es necesario realizar reuniones generales que permitan aclarar aquellas dudas en los colaboradores.

Indicar cuál será el proceso de evaluación del desempeño y refrescar aquellos puntos que lo necesiten, tales como:

- La escala de calificación

- Pasos para la evaluación
- Proceso de calibración de resultados
- Cierre de evaluación y retroalimentación
- Los pasos posteriores a la evaluación del desempeño

2. Escala de calificación

De acuerdo con el manual de evaluación del desempeño, cada competencia debe calificarse con una escala numérica que va de 1 a 5 de acuerdo con el siguiente detalle:

5

Excede ampliamente: desempeño excepcional, Excede totalmente el nivel de la competencia y las expectativas

4

Excede parcialmente: excede parcialmente los objetivos y expectativas, o bien, cumple muy bien con algunas de las competencias, pero debe reforzar por lo menos una.

3

Cumple satisfactoriamente: genera resultados sólidos y cumple con la competencia evaluada.

2

Cumple parcialmente: cumple parcialmente con la competencia, pero necesita una leve mejora.

1

No cumple: no muestra en absoluto el comportamiento o su comportamiento es contrario a lo esperado.

Es importante tomar en cuenta que una calificación de 3 puntos significa un buen desempeño, en el que los resultados cumplen con lo requerido por la empresa.

Para ser calificado con 4 o 5 es necesario superar ampliamente las expectativas de la competencia, lo que implica un desempeño consistente durante todo el año.

La calificación de 2 o 1 indica que el colaborador no logró cumplir con lo establecido, por lo que debe establecerse un plan de cierre de brechas en conjunto con el jefe inmediato.

3. Pasos para el proceso de evaluación:

El proceso se realizará de forma anual, preferiblemente en el mes de noviembre, y constará con la evaluación de:

- Autoevaluación
- Evaluación del superior inmediato
- Evaluación de un compañero o par
- Evaluación de un cliente (puede ser interno o externo, dependerá de cada caso)
- Evaluación de un subordinado (esto solo aplica a colaboradores con personal a su cargo)

3.1 Autoevaluación

La autoevaluación debe ser vista como una oportunidad en la que el colaborador califique su propio desempeño utilizando la escala de calificación.

No olvide durante su autoevaluación

Ser lo más objetivo posible

Ser honesto

Su calificación servirá para establecer una relación con la calificación del resto de evaluadores

3.2 Evaluación de otros

En este proceso los responsables de evaluar el desempeño del colaborador deben generar una calificación para cada colaborador utilizando la escala de calificación establecida previamente.

No olvide como evaluador

Ser lo más objetivo posible

Ser honesto

Su calificación será un punto de referencia para establecer la nota global del colaborador.

4. Calibración de los resultados

La calibración es una reunión en la que el comité de calibración se reúne para analizar el resultado de la evaluación de los colaboradores.

Este comité estará conformado por gerente del área, jefe inmediato del colaborador y un representante de Recursos Humanos.

En esta reunión se deberá verificar que los resultados sean transparentes y que las notas obtenidas representen verdaderamente el desempeño del colaborador.

5. Cierre de la evaluación

Al final del proceso se tendrá como resultado la calificación del desempeño del colaborador. Esta nota servirá de insumo para establecer el plan de cierre de brechas de cada colaborador.

Asimismo, al estar ligado el desempeño al cálculo de compensaciones servirá como insumo para:

- Pago de bonos (de acuerdo con elegibilidad y normas de la empresa)
- Revisión salarial anual

6. Retroalimentación al colaborador

En esta sesión el jefe inmediato hará entrega de su resultado al colaborador. Con el objetivo de brindar una retroalimentación al colaborador sobre su desempeño y conductas en el ámbito laboral, de manera que pueda reforzar sus fortalezas, superar su áreas de oportunidad y mejorar sus resultados.

En esta reunión se definirá un plan de acción para cierre de brechas en el cual se deben establecer las acciones que, en conjunto, jefe y colaborador, realizarán para mejorar el resultado obtenido o bien, alcanzar la nota mínima requerida.

7. Los pasos posteriores a la evaluación

Tal como se indicó en el punto anterior, el colaborador obtendrá un plan de cierre de brechas para mejorar su desempeño.

Este plan debe ser definido en una herramienta que le será proporcionada a cada jefe inmediato (Ver plan de cierre de brechas)

En este punto es importante que el colaborador y el jefe estén totalmente de acuerdo en cuanto a los pasos a seguir en el plan.

8. Preguntas frecuentes

- ¿Qué colaboradores son elegibles a la evaluación del desempeño?

El 100% de los colaboradores.

- ¿Cuáles serán los siguientes pasos después de la evaluación final?

Al cerrar la evaluación anual, el jefe inmediato dará retroalimentación sobre el resultado final en la evaluación, esta deberá darse tanto de forma verbal, como por escrito. En esta reunión se definirá si es necesario elaborar un plan de mejora para apoyar al colaborador.

- ¿Qué puede hacer un colaborador que considera que no superó las expectativas por causas externas a su desempeño?

Puede analizarlo con su jefe inmediato para que juntos definan cómo manejarlo en la fase de evaluación. Asimismo, se recomienda buscar apoyo del departamento de Recursos Humanos.

- ¿Qué pasa si la calificación de un colaborador es 1 o 2?

Esto significa que su desempeño no está logrando cumplir con lo establecido. Para apoyarlo a mejorar el nivel de sus competencias deberá construir un plan de mejora, al cual deben darle seguimiento en conjunto.

- ¿El resultado final de la evaluación tendrá repercusiones en la compensación?

Sí. El resultado de la evaluación final será uno de los insumos para la toma de decisiones en el tema de compensación. El crecimiento salarial anual es aplicable únicamente a colaboradores con 6 meses, así como, con notas mayores a 3. (Esto es política de la empresa)

- ¿Qué sucede si el colaborador y el jefe no están de acuerdo con la calificación obtenida?

Es importante que ambos estén satisfechos con la nota obtenida. En caso de tener inquietudes, el jefe puede pedir apoyo o soporte a un superior o gerente. Si ambos consideran requerir una intervención neutral, pueden pedir apoyo al departamento de Recursos Humanos.

ANEXO 5 - MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°

INTRODUCCIÓN

I- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

II- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

III- MÉTODO Y FACTORES DE EVALUACIÓN

IV. NORMAS

V. PROCESO GENERAL

VI- INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR

VII- REVISIÓN DE CALIFICACIONES

VIII. COMUNICACIÓN A EMPLEADOS Y ENVÍO DE CALIFICACIONES AL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

IX- OTRAS DISPOSICIONES

INTRODUCCIÓN

El presente Manual se ha diseñado con el propósito de suministrar a todos los niveles de jerárquicos, un instrumento apropiado de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, de los empleados consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que, en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

El Manual consta en la primera parte de la conceptualización global sobre la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, como parte de un proceso sistemático. A continuación, se definen los objetivos que se pretenden con dicha evaluación y en las siguientes partes se definen los métodos de calificación a utilizar, se establecen normas básicas aplicables y el proceso básico a seguir en el período de evaluación.

Por último, se agregan los diferentes formatos para la evaluación del desempeño de los colaboradores, los cuales servirán de guía para la correcta aplicación de ésta.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Institución.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los empleados serán sometidos a Evaluaciones del desempeño. A excepción de aquellos quienes tengan menos de 6 meses en la organización.

A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Asimismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, etc., del personal de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado.

Contribuir a la determinación objetiva de necesidades de adiestramiento o capacitación en el personal.

Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos.

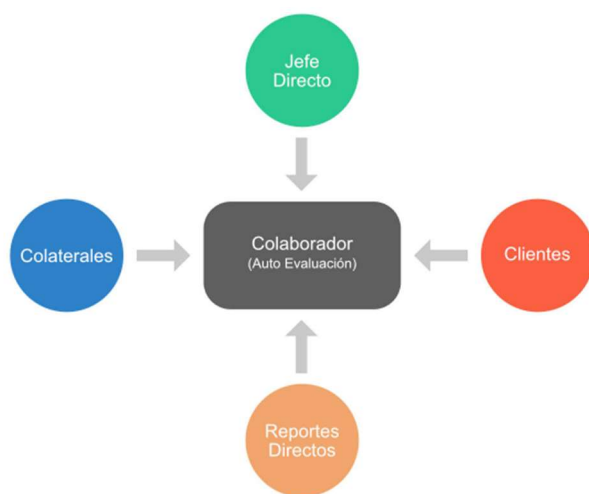
Obtener información oportuna para fundar sobre bases objetivas las decisiones sobre aumentos, ascensos, y todo tipo de acción de personal que permita conservar a los empleados eficientes evitando así la fuga de estos.

Motivar en el empleado el afán de superación y desarrollo dentro y fuera de la organización, al darle a conocer sus cualidades positivas y negativas y ofrecerle la posibilidad de mejorar.

MÉTODO Y FACTORES DE LA EVALUACIÓN

Método: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

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



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.

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

Escala de Ponderación:

Para la ponderación de la evaluación se ha establecido el Método de corrección ascendente.

Este método prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos relacionados con un nivel superior de la competencia. Se debe partir siempre de la escala utilizada para abrir una competencia en grados.

Para esto se utilizará la siguiente escala de notas:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

Dicho en otras palabras:

5: Excede ampliamente el desempeño excepcional. Excede totalmente todos los objetivos y expectativas.

4: Excede parcialmente. Excede de forma parcial los objetivos y expectativas.

3: Cumple satisfactoriamente, genera resultados sólidos. Cumple al 100% con la expectativa.

2: Cumple parcialmente con las expectativas.

1: No cumple con las expectativas.

Factores de la evaluación:

Para la evaluación del desempeño se han establecido las diferentes competencias con las que deben contar los colaboradores, tanto para puestos gerenciales y jefaturas, como para las funciones de cada puesto.

Las competencias serán evaluadas dependiendo del descriptor y el perfil del puesto de cada colaborador.

Para lo cual, se hace referencia en este punto a consultar el catálogo de competencias y comportamientos.

En este sentido se han establecido tres tipos de competencia:

Competencias cardinales: son las competencias con las que deben contar todos los colaboradores de la organización, indistintamente de su puesto y nivel jerárquico.

Competencias específicas gerenciales: son las competencias esenciales para los puestos de gerencias, coordinadores y especialistas que tengan personal a su cargo.

Competencias específicas del puesto: Son las competencias relacionadas específicamente a su área y puesto de trabajo.

NORMAS

- Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados, a excepción del Gerente General y aquellos colaboradores que tengan menos de 6 meses de pertenecer a la empresa.
- El Coordinador de Recursos Humanos entregara a cada empleado los formularios que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. El formulario será enviado de forma electrónica, para mayor facilidad y rapidez del proceso.
- La nota mínima con la que todos los colaboradores deben cumplir es 3. Esta será determinada a través del promedio de todas las evaluaciones realizadas.
- Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (si cuenta con personal a su cargo), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.
- Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación entre jefe con el subalterno y sus pares evaluadores debe tener una temporalidad de mínimo tres meses.
- Si el empleado no está de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Departamento de Recursos Humanos.

PROCESO GENERAL

- El jefe, los pares evaluadores, subalternos, y el mismo empleado evaluado realizarán la evaluación correspondiente; enviarán de forma electrónica las hojas de calificación a Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota del empleado.
- El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.
- El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.
- El formulario de calificación que contiene la calificación final será entregado a los subalternos por el Jefe de Departamento o Gerente, y enviarán una copia al Departamento de Recursos Humanos para guardarla en el Expediente del empleado.

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR

Objetividad requerida

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado, la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el jefe inmediato, por los subalternos, pares evaluadores y clientes internos o externos, según sea el caso.

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

Evaluación par evaluador o cliente

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su compañero durante el periodo evaluado.

Evaluación jefe inmediato

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su colaborador durante el periodo evaluado.

Evaluación subalterno

Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el jefe del área, durante el periodo evaluado.

Autoevaluación

Se autoevaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada empleado.

REVISIÓN DE CALIFICACIONES

En caso de que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se tomarán en cuenta los siguiente:

El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.

Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si, por el contrario, no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado correspondiente.

Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

COMUNICACIÓN A EMPLEADOS Y ENVÍO DE CALIFICACIONES AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
- Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
- Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al Coordinador del Departamento de Recursos Humanos para los efectos consiguientes.

OTRAS DISPOSICIONES

Las situaciones no previstas en el presente Manual serán resueltas por la gerencia del Departamento de Recursos Humanos.

ANEXO 6 – FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° Plantilla para evaluación de Operaciones – Coordinadores / jefes

Parte I

Datos del evaluado:

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Parte II

Datos del evaluador:

Nombre:	
---------	--

Relación con el evaluado, marque una de las siguientes opciones con una "x":

Jefe del evaluado	Colega	Subordinado	Cliente interno	Cliente externo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III

Evaluación:

Instrucciones: Marque con una "x" la nota que mejor se acople a cada conducta, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

COMPETENCIAS CARDINALES		NOTA				
Integridad	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Se constituye como un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Respeto	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Posee capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construir relaciones de confianza con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Responsabilidad	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		NOTA				
Dirección de equipos de trabajo	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y fija metas. Integra, desarrolla, consolida y conduce el equipo de trabajo, y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.	1	2	3	4	5
Visión estratégica	Se anticipa y comprende los cambios del entorno, y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Posee habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Posee capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NOTA				
Enfoque a resultados	Orienta los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantiene y mejora sus niveles de rendimiento. Da seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Motiva a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Fomenta el espíritu de colaboración en su área, promueve el intercambio con otros sectores de la organización y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Muestra satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Es ejemplo de colaboración y cooperación, comprende a los otros, y genera un buen clima de trabajo.	1	2	3	4	5
Comunicación	Escucha a los demás y selecciona los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Minimiza las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que, por ende, dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Hace un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.	1	2	3	4	5

TOTAL	
PROMEDIO DE NOTAS	**

El promedio de la nota representa la nota general del evaluado.

Puntos fuertes y áreas de oportunidad:

Enumere a continuación, los puntos fuertes y las posibles mejoras en las que el colaborador deba trabajar.

Puntos Fuertes
1
2
3

Áreas de mejora
1
2
3

Comentarios o anotaciones adicionales

Plantilla para evaluación de Operaciones – Analistas / Auxiliares

Parte I

Datos del evaluado:

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Parte II

Datos del evaluador:

Nombre:	
---------	--

Relación con el evaluado, marque una de las siguientes opciones con una “x”:

Jefe del evaluado	Colega	Subordinado	Cliente interno	Cliente externo

Parte III

Evaluación:

Instrucciones: Marque con una “x” la nota que mejor se acople a cada conducta, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

COMPETENCIAS CARDINALES		NOTA				
Integridad	Posee capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	1	2	3	4	5
Respeto	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Posee capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	1	2	3	4	5
Responsabilidad	Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y vela porque sus colaboradores también lo logren. Posee la capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NOTA				
Enfoque a resultados	Mantiene una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Asume metas desafiantes y orientadas a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Da seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Fomenta el espíritu de colaboración en su área, promueve el intercambio con otros sectores de la organización y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Muestra satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Es ejemplo de colaboración y cooperación, comprende a los otros, y genera un buen clima de trabajo.	1	2	3	4	5

Comunicación	Fomenta la colaboración y cooperación en su sector, promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoya el trabajo de otros sectores de la organización. Es ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantiene un buen clima de trabajo.	1	2	3	4	5

TOTAL	
PROMEDIO DE NOTAS	

**

El promedio de la nota representa la nota general del evaluado.

Puntos fuertes y áreas de oportunidad:

Enumere a continuación, los puntos fuertes y las posibles mejoras en las que el colaborador deba trabajar.

Puntos Fuertes
1
2
3

Áreas de mejora
1
2
3

Comentarios o anotaciones adicionales

Plantilla para evaluación de Finanzas – Coordinadores / jefes

Parte I

Datos del evaluado:

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Parte II

Datos del evaluador:

Nombre:	
---------	--

Relación con el evaluado, marque una de las siguientes opciones con una “x”:

Jefe del evaluado	Colega	Subordinado	Cliente interno	Cliente externo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III

Evaluación:

Instrucciones: Marque con una “x” la nota que mejor se acople a cada conducta, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

COMPETENCIAS CARDINALES		NOTA				
Integridad	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Se constituye como un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Respeto	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Posee capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construir relaciones de confianza con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Responsabilidad	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		NOTA				
Dirección de equipos de trabajo	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y fija metas. Integra, desarrolla, consolida y conduce el equipo de trabajo, y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.	1	2	3	4	5
Visión estratégica	Se anticipa y comprende los cambios del entorno, y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Posee habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Posee capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NOTA				
Compromiso con la rentabilidad	Es capaz de definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido dentro de su área, en concordancia con la estrategia organizacional, orientar sus propias acciones, y las de los integrantes del área a su cargo, al logro de las metas corporativas, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, para generar un resultado óptimo en el sector, con un enfoque de mediano plazo.	1	2	3	4	5
Mejora Continua	Diseña métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Genera la disposición permanente a brinda aportes que significan una solución a situaciones inusuales y/o que permiten perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.	1	2	3	4	5
Pensamiento analítico	Interrelaciona los componentes de una situación, establece las relaciones de causa y efecto que se producen y reconoce las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Desarrolla cursos de acción alternativos, de posible aplicación.	1	2	3	4	5

TOTAL	
PROMEDIO DE NOTAS	**

El promedio de la nota representa la nota general del evaluado.

Puntos fuertes y áreas de oportunidad:

Enumere a continuación, los puntos fuertes y las posibles mejoras en las que el colaborador deba trabajar.

Puntos Fuertes
1
2
3

Áreas de mejora
1
2
3

Comentarios o anotaciones adicionales

Plantilla para evaluación de Finanzas – Analistas / Auxiliares

Parte I

Datos del evaluado:

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Parte II

Datos del evaluador:

Nombre:	
---------	--

Relación con el evaluado, marque una de las siguientes opciones con una “x”:

Jefe del evaluado	Colega	Subordinado	Cliente interno	Cliente externo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III

Evaluación:

Instrucciones: Marque con una “x” la nota que mejor se acople a cada conducta, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

COMPETENCIAS CARDINALES		NOTA				
Integridad	Posee capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	1	2	3	4	5
Respeto	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Posee capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	1	2	3	4	5
Responsabilidad	Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y vela porque sus colaboradores también lo logren. Posee la capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NOTA				
Compromiso con la rentabilidad	Puede identificarse con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización y para orientar sus propias acciones, así como las de las personas a su cargo, al logro de los objetivos fijados, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, para generar un resultado óptimo de las tareas bajo su responsabilidad, con un enfoque de corto plazo.	1	2	3	4	5
Mejora Continua	Optimiza los recursos disponibles y agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de su área de trabajo. Brinda aportes que significan una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	1	2	3	4	5

Pensamiento analítico	Desagrega las situaciones o problemas en partes, establece relaciones causales sencillas, identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia.	1	2	3	4	5

TOTAL	
PROMEDIO DE NOTAS	**

El promedio de la nota representa la nota general del evaluado.

Puntos fuertes y áreas de oportunidad:

Enumere a continuación, los puntos fuertes y las posibles mejoras en las que el colaborador deba trabajar.

Puntos Fuertes
1
2
3

Áreas de mejora
1
2
3

Comentarios o anotaciones adicionales

Plantilla para evaluación de Auditoría – Coordinadores / jefes

Parte I

Datos del evaluado:

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Parte II

Datos del evaluador:

Nombre:	
---------	--

Relación con el evaluado, marque una de las siguientes opciones con una “x”:

Jefe del evaluado	Colega	Subordinado	Cliente interno	Cliente externo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III

Evaluación:

Instrucciones: Marque con una “x” la nota que mejor se acople a cada conducta, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

COMPETENCIAS CARDINALES		NOTA				
Integridad	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Se constituye como un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Respeto	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Posee capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construir relaciones de confianza con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Responsabilidad	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		NOTA				
Dirección de equipos de trabajo	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y fija metas. Integra, desarrolla, consolida y conduce el equipo de trabajo, y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.	1	2	3	4	5
Visión estratégica	Se anticipa y comprende los cambios del entorno, y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Posee habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Posee capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NOTA				
Mejora continua	Diseña métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Genera la disposición permanente a brindar aportes que significan una solución a situaciones inusuales y/o que permiten perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.	1	2	3	4	5
Pensamiento analítico	Interrelaciona los componentes de una situación, establece las relaciones de causa y efecto que se producen y reconoce las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejas. Desarrolla cursos de acción alternativos, de posible aplicación.	1	2	3	4	5
Comunicación	Escucha a los demás y selecciona los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Minimiza las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que, por ende, dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Hace un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.	1	2	3	4	5

TOTAL	
PROMEDIO DE NOTAS	**

El promedio de la nota representa la nota general del evaluado.

Puntos fuertes y áreas de oportunidad:

Enumere a continuación, los puntos fuertes y las posibles mejoras en las que el colaborador deba trabajar.

Puntos Fuertes
1
2
3

Áreas de mejora
1
2
3

Comentarios o anotaciones adicionales

Plantilla para evaluación de Auditoría – Auditores especialistas

Parte I

Datos del evaluado:

Nombre:	
Puesto:	
Fecha:	

Parte II

Datos del evaluador:

Nombre:	
---------	--

Relación con el evaluado, marque una de las siguientes opciones con una “x”:

Jefe del evaluado	Colega	Subordinado	Cliente interno	Cliente externo

Parte III

Evaluación:

Instrucciones: Marque con una “x” la nota que mejor se acople a cada conducta, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Nota	Descripción del uso	Nivel de desempeño
5	Uso estratégico de la conducta	Asociado con el desempeño superior
4	Uso extendido de la conducta	
3	Uso básico de la conducta	Asociado con agregar valor al desempeño
2	Conciencia de la conducta, pero no utilizada realmente	Asociado con el desempeño inefectivo o inadecuado
1	Uso negativo de la conducta	

COMPETENCIAS CARDINALES		NOTA				
Integridad	Posee capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	1	2	3	4	5
Respeto	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Posee capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	1	2	3	4	5
Responsabilidad	Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y vela porque sus colaboradores también lo logren. Posee la capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NOTA				
Mejora continua	Optimiza los recursos disponibles y agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de su área de trabajo. Brinda aportes que significan una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	1	2	3	4	5
Pensamiento analítico	Desagrega las situaciones o problemas en partes, establece relaciones causales sencillas, identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia.	1	2	3	4	5

Comunicación	Se comunica de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Escucha a los demás y se asegura de comprender exactamente lo que quieren expresar. Aprovecha los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.	1	2	3	4	5

TOTAL	
PROMEDIO DE NOTAS	**

El promedio de la nota representa la nota general del evaluado.

Puntos fuertes y áreas de oportunidad:

Enumere a continuación, los puntos fuertes y las posibles mejoras en las que el colaborador deba trabajar.

Puntos Fuertes
1
2
3

Áreas de mejora
1
2
3

Comentarios o anotaciones adicionales

ANEXO 7 – ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

NOTA OBTENIDA POR EL COLABORADOR

ASPECTOS POSITIVOS QUE DESEA RESALTAR DEL COLABORADOR EVALUADO

ASPECTOS DE MEJORA QUE DESEA RETROALIMENTAR AL COLABORADOR EVALUADO

NOTAS DEL COLABORADOR

NOTA: ADJUNTAR A ESTE FORMATO EL PLAN DE CIERRE DE BRECHAS ESTABLECIDO

Nombre y firma del colaborador

Nombre y firma del jefe

ANEXO 8 - GUÍA PARA PLAN DE CIERRE DE BRECHAS

De la entrevista de retroalimentación, deberá establecerse un plan de cierre de brechas, con el fin de brindar al colaborador un apoyo de los pasos a seguir.

Para esto se ha dispuesto la presente guía, como herramienta que puede ser utilizada para concretar ideas.

Introducción:

Para poder establecer un cierre de brechas entre colaborador y jefe, se debe entender que esto es parte del desarrollo individual del colaborador. Aunado a esto, se deben establecer los medios a través de los cuales es posible impulsar este desarrollo de forma óptima.

Es decir, se debe diferenciar entre los conceptos de desempeño y desarrollo. Ya que el primero intenta analizar en forma retrospectiva el desempeño de una persona y la calidad de su servicio.

Mientras que el desarrollo mira hacia el futuro y pretende establecer aquellas áreas en las que se desea hacer énfasis para cubrir la necesidad y elevar el nivel de una competencia.

1. Dónde ocurre el desarrollo

En general, las personas aprenden la mayoría de las habilidades, comportamientos y competencias a través de la experiencia. Sin embargo, existen cuatro lugares en donde se adquieren experiencias y contribuyen al desarrollo:

- **Aprendizaje en el trabajo:**

El aprendizaje y desarrollo ocurre cuando existe un desafío y esfuerzo máximo en la oportunidad misma de trabajo. El desarrollo dentro del trabajo consiste en rediseñar las tareas de una posición actual o asumir nuevas funciones para aumentar las oportunidades. Las experiencias de aprendizaje en el trabajo incluyen:

- a) Proyectos especiales
- b) Equipos de proyectos
- c) Rotaciones, movimientos laterales o ascensos

- d) Traslados de locación
- e) Comités
- f) Fuerzas Laborales
- g) Puestos interinos

- **Capacitación y educación**

Estas experiencias de aprendizaje incluyen:

- a) Cursos internos y externos (en línea y en aula)
- b) Simulacros
- c) Talleres, conferencias, reuniones anuales
- d) Programas de certificación o de grado
- e) Asociaciones profesionales
- f) Visitas de referencia
- g) Libros, artículos, monografías
- h) Estudios de casos
- i) Sitios Web en la Internet
- j) Presentaciones

- **Relaciones y Retroalimentación**

Las experiencias de aprendizaje incluyen:

- a) Tutorías
- b) Mentorías
- c) Aprendizaje de un experto
- d) Capacitación conjunta
- e) Relaciones de amigos
- f) Discusiones de retroalimentación con jefes, compañeros, subordinados, mentores y tutores

- **Aprendizaje fuera del trabajo**

Las experiencias de aprendizaje incluyen:

- a) Organizaciones profesionales
- b) Servicios comunitarios
- c) Eventos familiares

2. Proceso de planificación individual

El proceso de planificación para el desarrollo es un componente clave del programa que se realizará para el cierre de brechas en los colaboradores y consta de los siguientes pasos:

Analizar la retroalimentación de su evaluación del desempeño:

Es importante analizar la retroalimentación de las diversas fuentes de evaluación, esto podría evidenciar diferencias importantes entre la autoevaluación y aquellas personas que también forman parte de la calificación. Es importante que el colaborador tenga presente que las personas han observado distintos aspectos de su desempeño, y que una o dos circunstancias pueden haber incidido firmemente en las percepciones, tanto de forma negativa, como positiva.

Priorizar las necesidades de mejora en las competencias

Seguidamente, es importante que el colaborador reconozca esos puntos de mejora y al mismo tiempo, empiece a pensar en los recursos que necesitaría para mejorarlos.

Para esto, resultará útil considerar lo siguiente:

- Recopilar información pertinente (notas del tutor, mentor, autoevaluaciones, ideas diversas)
- Exponer sus pensamientos respecto a sus prioridades de desarrollo.
- Hacer un bosquejo preliminar del plan de acción.
- Pensar en las diferentes formas en las que el jefe puede apoyar y ayudar.

Redactar el plan de mejora con el jefe inmediato

A continuación, se presentan los pasos que tanto colaborador y jefe deben seguir al definir el cierre de brechas:

Paso 1	Colaborador y jefe analizan la retroalimentación del desempeño.
Paso 2	Colaborador y jefe identifican las necesidades de desarrollo más críticas, además de identificar las mejores oportunidades para el colaborador en cuanto a sus fortalezas.
Paso 3	Se deben redactar los conceptos iniciales del plan de mejora
Paso 4	Tanto el colaborador, como el jefe deben estar de acuerdo y redactar el plan de mejora en el formato estipulado.
Paso 5	Hacer del conocimiento de Recursos Humanos el plan a seguir.
Paso 6	Dar seguimiento al plan de forma trimestral (como mínimo)

Llevar a la práctica todo lo estipulado

En este paso es necesario estimar un calendario del cumplimiento y las fechas críticas del plan. Esto generará un compromiso para el colaborador. Deben ser fechas que sean realizables y reales.

Dar seguimiento y retroalimentación de los avances al superior

Esta parte es muy importante, ya que el plan debe ser llevado a la práctica y al mismo tiempo sirve mantener informado al jefe inmediato respecto al avance de lo establecido.

PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

A. NOMBRE	B. AREA	C. PUESTO ACTUAL
D. COMPETENCIAS (indicar por lo menos una en cada apartado)		
FORTALEZA	OPORTUNIDAD	
1		
2		
3		
E. MIS ASPIRACIONES DE DESARROLLO (a qué posición, rol, nueva asignación u objetivo de desarrollo aspiro dentro de la organización)		
PLAZO 1 AÑO	PLAZO 2 AÑOS	PLAZO 3 AÑOS o MAS
F. OTROS: (aspiraciones generales -no necesariamente dentro de la organización)		

G. Cierre de Brechas: ¿Qué tengo que hacer para moverme de C (puesto actual) a E (mis aspiraciones) o bien para mejorar mi desempeño actual?

Enumerar actividades de Capacitación y educación	
Enumerar actividades de Aprendizaje en el trabajo	
Otras actividades	

Firma del colaborador: _____

Jefe Inmediato: _____

Firma: _____

ANEXO 9 - CATÁLOGO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

El *Catálogo de Competencias* representa las habilidades con las que deben contar los colaboradores que desempeñan su labor dentro de la organización, se han definido las competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales y, por último, las competencias específicas para cada puesto de trabajo. Con base en el modelo de Martha Alles, se han dejado plasmados las competencias y los comportamientos que servirán de guía para los evaluadores y al departamento de Recursos Humanos, al evaluar el desempeño de los colaboradores.

Las competencias se han definido de forma general, sin embargo, la profundidad con que serán evaluadas dependerá del descriptor de cada puesto. Asimismo, es importante definir los diferentes tipos de competencias dentro del presente documento:

Competencias cardinales: son las competencias con las que deben contar todos los colaboradores de la organización, indistintamente de su puesto y nivel jerárquico.

Competencias específicas gerenciales: son las competencias esenciales para los puestos de gerencias, coordinadores y especialistas que tengan personal a su cargo.

Competencias específicas del puesto: Son las competencias relacionadas específicamente a su área y puesto de trabajo.

Asimismo, se han establecido los diferentes grados de profundidad y los comportamientos que deben ser observables para cada competencia, los cuales servirán de referencia para poder evaluar el desempeño de los colaboradores con base técnica.

El nivel requerido dependerá del puesto de cada colaborador para su respectiva evaluación. Los niveles para cada competencia van de A hacia D de la siguiente manera:

- A – Es el nivel superior de la competencia, asignado a colaboradores cuya toma de decisión sea de nivel estratégico y gerencial.
- B – Es un nivel alto de la competencia, asignado a colaboradores con personal a su cargo y quienes tengan un grado de toma de decisiones básico en la organización.

- C – Representa un nivel bueno de la competencia, asignado a los colaboradores con nivel administrativo, cuyas atribuciones requieran un mayor grado de responsabilidad o riesgo.
- D – Representa el nivel básico de la competencia, asignado a los colaboradores a quienes la exigencia se refiera a un nivel administrativo.

Esto quiere decir que, aunque se trate de la misma competencia, el nivel de exigencia difiere entre colaboradores, de acuerdo con su nivel jerárquico dentro de la organización.

Los comportamientos plasmados solamente son una referencia de lo que se debe observar en cada nivel.

Competencias Cardinales

Integridad:

Como una empresa financiera es importante que los colaboradores sean capaces de mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en concordancia con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Niveles de profundidad:

A	Actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás
B	Guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que son observables, dependiendo de cada grado.

Grado A:

- Como líder de la organización define y diseña políticas y procedimientos organizacionales que ayuden a alcanzar la estrategia organizacional y al mismo tiempo estén alineados con la filosofía de la empresa.
- Es un líder constante, tenaz y con fuerza interior. Es una persona constante y perseverante, tanto a nivel organizacional, como personal. Además, desarrolla esta capacidad en todos los colaboradores de la empresa.
- Alienta a otros líderes a obrar con base en pautas firmes, concretas y constantes. Es un ejemplo y prueba de esto.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
- Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Grado B:

- Como líder de la organización define y diseña políticas y procedimientos organizacionales que ayuden a alcanzar la estrategia organizacional y al mismo tiempo estén alineados con la filosofía de la empresa.
- Es un líder constante, tenaz y con fuerza interior. Es una persona constante y perseverante, tanto a nivel organizacional, como personal. Además, desarrolla esta capacidad en todos los colaboradores de su área.
- Alienta a sus colaboradores de área, otros jefes y coordinadores a obrar con base en pautas firmes, concretas y constantes. Es un ejemplo y prueba de esto.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

- Es un referente en su departamento y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Grado C:

- Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional.
- Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores.
- Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
- Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Grado D:

Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional.

- Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización.
- Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas.
- Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, y brinda retroalimentación a sus compañeros.
- Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Competencia no desarrollada:

- Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos.
- Su ritmo de trabajo fluctúa, y no alcanza un comportamiento constante que le permita alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización.
- Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas.
- Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adhiere a pautas fijadas por la organización con el propósito de alcanzar los objetivos.
- Para sus compañeros no es un ejemplo de perseverancia en la consecución de objetivos.

Respeto:

Como colaborador de la empresa, esta competencia se refiere al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Niveles de profundidad:

A	<p>Encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.</p>
---	---

B	Guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
C	Guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Establecer con relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
D	Actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que son observables, dependiendo de cada grado.

Grado A:

- Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.
- Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.
- Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.
- Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.
- Es considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.

Grado B:

- Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta idéntica actitud en el equipo de trabajo a su cargo.
- Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz.
- Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás, fomentando entre sus colaboradores que actúen de la misma manera.
- Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.

Grado C:

- Ofrece un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta la misma actitud en sus colaboradores más directos.
- Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.
- Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.
- Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

Grado D:

- Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad.
- Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Actúa consecuentemente con lo que dice, y respeta las pautas de conducta que le exige la organización.

- Mantiene una correcta relación con sus compañeros.
- A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.

Competencia no desarrollada:

- Su trato no siempre es respetuoso hacia los demás.
- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses.
- No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización.
- Su actuación no es consecuente con su discurso.

Responsabilidad:

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Niveles de profundidad:

A	Mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su propio desempeño como en el ámbito de la compañía, a través del diseño de políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Implica promover, al mismo tiempo, el logro de los objetivos organizacionales y la generación de un buen ambiente de trabajo. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus colaboradores en esta materia.
---	--

B	Mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales. Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.
C	Mantener un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y velar por que sus colaboradores también lo logren. Capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.
D	Cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.
- Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.
- Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.
- Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.
- Es un referente para sus colaboradores y para la organización con relación a este aspecto.

Grado B:

- Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo.
- Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo.
- Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acción.
- Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en mejores resultados del área a su cargo que a su vez repercuten en el conjunto de la organización.
- Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de responsabilidad.

Grado C:

- Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como entre los colaboradores a su cargo.
- Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional.
- Logra, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, en un adecuado clima laboral.
- Busca oportunidades para mejorar el desempeño y el logro de resultados de su sector.
- Propone mejoras para sus áreas de interés.

Grado D:

- Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.
- Consigue mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional.
- Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.
- Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas.

- Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.

Competencia no desarrollada:

- Descuida sus objetivos laborales (o personales) cuando se siente desbordado por sus obligaciones personales (o laborales).
- Muestra escaso interés por buscar formas de optimizar su desempeño y encontrar soluciones a pequeños problemas que se le presentan.
- Cumple con los objetivos asignados descuidando el clima laboral y sin tener en cuenta el entorno en el que se desempeña.
- Presenta una actitud negativa frente a las soluciones propuestas para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas.
- No se responsabiliza por su trabajo, por lo que realiza sus tareas sin la calidad requerida y fuera de término.

Competencias específicas gerenciales

Dirección de equipos de alto rendimiento:

Como líder de la empresa es importante integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de alto rendimiento, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Niveles de profundidad:

A	<p>Diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.</p>
B	<p>Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>

C	<p>Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
D	<p>Integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización.
- Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento.
- Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes.
- Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño.

- Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes.

Grado B:

- Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo.
- Estimula a los miembros de su área a lograr las metas corporativas con
- altos estándares de rendimiento.
- Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los
- colaboradores de su área.
- Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño.
- Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos.

Grado C:

- Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios.
- Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento.
- Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto.
- Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales.
- Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes.

Grado D:

- Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios.
- Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes.
- Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar.
- Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales.
- Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados.

Competencia no desarrollada:

- Asume una actitud pasiva al integrar equipos interdisciplinarios, demostrando escasa iniciativa y poca disposición a colaborar.
- Su postura dificulta que su grupo mantenga el nivel de colaboración integral adecuado, perjudicando la productividad del equipo.
- Debido a la actitud que toma frente a los trabajos interdisciplinarios, dificulta severamente la posibilidad de crecimiento y éxito de todos los involucrados.
- No promueve las actividades en equipo, lo que impide alcanzar un alto desempeño y el logro de los objetivos comunes en el área donde se desempeña.
- No es reconocido por los miembros de su equipo como un ejemplo, al no esforzarse para lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento.

Visión estratégica:

Como líder es importante anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo

como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

Niveles de profundidad:

A	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.</p>
B	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.</p>
C	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.</p>

D

Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y D características organizacionales.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
- Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades.
- Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.
- Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.
- Es considerado en el mercado una autoridad en materia de visión estratégica.

Grado B:

- Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
- Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan.
- Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo.
- Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad.

- Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa.

Grado C:

- Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo.
- Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades.
- Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo.
- Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado.
- Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su
- grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa.

Grado D:

- Se adecua a los cambios del entorno.
- Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
- Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.
- Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado.
- Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa.

Competencia no desarrollada:

- No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno.
- Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades.

- Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo.
- Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno.
- No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización.

Competencias específicas

Estas competencias se determinarán dependiendo del área y puesto que el colaborador desempeñe en la organización:

Compromiso con la rentabilidad:

Sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

Niveles de profundidad:

A	Capacidad para definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido, y diseñar políticas y procedimientos que permitan alcanzarlos. Implica orientar sus propias acciones, y las de todos los integrantes de la organización, al logro de la estrategia corporativa, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, a fin de obtener un resultado óptimo para la organización en su conjunto, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para constituirse en un referente por su compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido de la organización.
B	Capacidad para definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido dentro de su área, en concordancia con la estrategia organizacional. Implica orientar sus propias acciones, y las de los integrantes del área a su cargo, al logro de las metas corporativas, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, para generar un resultado óptimo en el sector, con un enfoque de mediano plazo.
C	Capacidad para identificarse con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización y para orientar sus propias acciones, así como las de las personas a su cargo, al logro de los objetivos fijados, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso

	de los recursos, para generar un resultado óptimo de las tareas bajo su responsabilidad, con un enfoque de corto plazo.
D	Capacidad para cumplir con los objetivos de rentabilidad fijados para su puesto de trabajo (o sector al cual pertenece, según corresponda) y, al mismo tiempo, racionalizar sus acciones con el propósito de utilizar mejor los recursos disponibles. Implica seguir las instrucciones de sus superiores para realizar eficientemente sus tareas y mejorar los resultados.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo.
- Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen, diferenciando sus particularidades.
- Identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio. Crea y mantiene una red de contactos con aquellas que son (o pueden ser) útiles para alcanzar los objetivos organizacionales, debido a su poder de influencia.
- Interpreta y analiza el entorno –el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc.– a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización, e influye sobre el conjunto a través de acciones proactivas.
- Diseña e implementa políticas organizacionales destinadas a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto sus elementos

constitutivos como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.

Grado B:

- Conoce en profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión global y de largo plazo.
- Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen.
- Identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio. Crea y mantiene una red de contactos con aquellas que son actualmente útiles para alcanzar los objetivos organizacionales, debido a su poder de influencia.
- Interpreta y analiza el entorno –el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc.– a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización.
- Implementa las políticas organizacionales tendientes a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto sus elementos constitutivos como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.

Grado C:

- Conoce los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión de mediano plazo.
- Comprende e interpreta las relaciones de poder dentro de su área y su repercusión en el conjunto de la organización.
- Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de la organización. Crea y mantiene una red de contactos con ellas para alcanzar objetivos fijados para su área y para sí mismo.

- Interpreta el entorno –el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc.–, lo que le permite comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer a estos posibles cursos de acción.
- Implementa las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder dentro de la organización, con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales y del equipo a su cargo.

Grado D:

- Conoce los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión de corto plazo.
- Comprende las relaciones de poder dentro de su sector y la repercusión de estas en su área de actuación.
- Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de su área de trabajo. Crea y mantiene una red de contactos con ellas para alcanzar objetivos fijados para el equipo a su cargo (si corresponde) y para sí mismo.
- Interpreta el entorno directo de su puesto de trabajo, lo que le permite comprender las decisiones tomadas por sus superiores y actuar al respecto de manera cooperativa.
- Implementa las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder en la organización con el propósito de lograr una mejor consecución de sus objetivos.

Competencia no desarrollada:

- No conoce adecuadamente los elementos constitutivos de la propia organización ni percibe los cambios de modo de prever sus implicancias.
- Comprende las relaciones de poder dentro de su sector, pero no visualiza su repercusión en relación con sus tareas o puesto de trabajo.
- Identifica a las personas que detectan el poder dentro de su área de trabajo, pero no mantiene con ellas una relación positiva con el propósito de alcanzar objetivos fijados para el equipo a su cargo (si corresponde) y para sí mismo.

- No interpreta el entorno directo de su puesto de trabajo y/o no comprende las decisiones tomadas por sus superiores, lo que da como resultado que su actuación no es cooperativa ni con sus superiores ni con sus compañeros de trabajo.
- Acata las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder como una imposición, sin comprender que tienen como propósito la mejor consecución de sus propios objetivos.

Comunicación eficaz:

Implica tanto, transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, como la capacidad de entender a otros, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Niveles de profundidad:

A	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>
---	---

B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
- Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.
- Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.

- Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información.
- Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.

Grado B:

- Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.
- Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.
- Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
- Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.
- Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

Grado C:

- Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
- Adapta su discurso de acuerdo con el tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
- Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.
- Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas.
- Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.

Grado D:

- Escucha atentamente a sus interlocutores.
- Comunica sus ideas de manera clara y entendible.
- Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.
- Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.
- Adecua su discurso a las características de su interlocutor.

Competencia no desarrollada:

- Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.
- Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor.
- Muestra escaso interés por escuchar a otros.
- Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto.
- No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo.

Enfoque a resultados:

Es necesario orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Niveles de profundidad:

A	<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>
B	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>
C	<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>
D	<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los</p>

objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad.
- Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.
- Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto.
- Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización.
- A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.

Grado B:

- Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.
- Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización.
- Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado.
- Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento

que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización.

- Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas.

Grado C:

- Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos.
- Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
- Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
- Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean.
- Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.

Grado D:

- Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria.
- Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo.
- Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes
- Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar.

Competencia no desarrollada:

- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.

- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos.
- Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes.
- No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas.
- No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación.

Mejora continua

Optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Niveles de profundidad:

A	Diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo
B	Diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
C	Optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etcétera–.
- Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.
- Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos.
- Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.
- Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.

Grado B:

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etcétera.
- Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.
- Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos.
- Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.
- Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.

Pensamiento analítico:

Es comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Niveles de profundidad:

A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.
B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa y efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.
C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
D	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.
- Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto.
- Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados.
- Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.

Grado B:

- Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.
- Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.
- Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir.
- Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.

Grado C:

- Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas.

- Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia.
- Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.
- Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.

Grado D:

- Desagrega las situaciones en sus principales componentes.
- Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema.
- Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible.
- Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo.
- Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.

Competencia no desarrollada:

- Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones.
- No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto.
- Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos.
- Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias.
- No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.

Trabajo en equipo:

Colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Niveles de profundidad:

A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

C	<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>
D	<p>Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</p>

Comportamientos observables:

A continuación, se define una guía de los comportamientos que deben ser observados en cada grado de la competencia, estos solo servirán de referencia.

Grado A:

- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.

Grado B:

- Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
- Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Grado C:

- Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.
- Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.

Grado D:

- Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
- Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.

- Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Competencia no desarrollada:

- Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea.
- Coopera con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan.
- No reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.
- No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nota individual de las competencias de Coordinador de abastecimientos.	31
Figura 2: Nota promedio por evaluador para Coordinador de abastecimientos.	32
Figura 3: Notas por competencia del puesto de Coordinador de abastecimientos.	32
Figura 4: Nota individual de las competencias de Analista de abastecimientos I.	34
Figura 5: Nota promedio por evaluador para Analista de abastecimientos I.	34
Figura 6: Notas por competencia del puesto de Analista de abastecimientos I.	35
Figura 7: Nota individual de las competencias de Analista de abastecimientos II.	36
Figura 8: Nota promedio por evaluador para Analista de abastecimientos II.	36
Figura 9: Notas por competencia del puesto de Analista de abastecimientos II.	37
Figura 10: Nota individual de las competencias de Coordinador Financiero.	38
Figura 11: Nota promedio por evaluador para Coordinador Financiero.	39
Figura 12: Notas por competencia del puesto de Coordinador Financiero.	39
Figura 13: Nota individual de las competencias de Analista Financiero.	41
Figura 14: Nota promedio por evaluador para Analista Financiero.	41
Figura 15: Notas por competencia del puesto de Analista Financiero.	42
Figura 16: Nota individual de las competencias de Auxiliar Financiero.	43
Figura 18: Notas por competencia del puesto de Auxiliar Financiero.	44
Figura 19: Nota individual de las competencias de Coordinador de Tesorería.	45
Figura 20: Nota promedio por evaluador para Coordinador de Tesorería.	46
Figura 21: Notas por competencia del puesto de Coordinador de Tesorería.	46
Figura 22: Nota individual de las competencias de Analista de disponibilidad.	48
Figura 23: Nota promedio por evaluador para Analista de disponibilidad.	48
Figura 24: Notas por competencia del puesto de Analista de disponibilidad.	49
Figura 26: Nota promedio por evaluador para Analista de Impuestos.	51
Figura 27: Notas por competencia del puesto de Analista de disponibilidad.	51
Figura 28: Nota promedio por evaluador para Auxiliar de facturación.	53
Figura 29: Notas por competencia del puesto de Auxiliar de facturación.	53
Figura 30: Nota individual de las competencias de Auxiliar de cobros.	55
Figura 31: Nota promedio por evaluador para Auxiliar de cobros.	55
Figura 33: Nota individual de las competencias de Coordinador de Auditoría Financiera.	57
Figura 34: Nota promedio por evaluador para Coordinador de Auditoría Financiera. ...	57

Figura 36: Nota individual de las competencias de Auditor especialista financiero.	59
Figura 37: Nota promedio por evaluador para Auditor especialista financiero.	60
Figura 38: Notas por competencia del puesto de Auditor especialista financiero.	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entrevista a Jefe de recursos humanos, parte I	26
Tabla 2: Entrevista a Jefe de recursos humanos, parte II	27
Tabla 3: Puestos seleccionados para prueba piloto	30
Tabla 4: Notas por colaborador y promedio por área	61
Tabla 5: Competencias asignadas al perfil de Coordinador de abastecimientos.....	72
Tabla 6: Competencias asignadas al perfil de Analista de abastecimientos	72
Tabla 7: Competencias asignadas al perfil de Coordinador Financiero.....	73
Tabla 8: Competencias asignadas al perfil de Analista Financiero.....	73
Tabla 9: Competencias asignadas al perfil de Auxiliar de contabilidad	74
Tabla 10: Competencias asignadas al perfil de Coordinador de Tesorería	74
Tabla 11: Competencias asignadas al perfil de Analista de disponibilidad.....	74
Tabla 12: Competencias asignadas al perfil de Analista de Impuestos	75
Tabla 13: Competencias asignadas al perfil de Auxiliar de facturación	75
Tabla 14: Competencias asignadas al perfil de Auxiliar de Cobros.....	75
Tabla 15: Competencias asignadas al perfil de Coordinador de Auditoría Financiera ..	76
Tabla 16: Competencias asignadas al perfil de Auditor especialista financiero.....	76