



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **GABRIELA ALEJANDRA PADILLA YÉPEZ, C.C.: 1714864434**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DESARROLLO DE UNA EVALUACIÓN 360° PARA MANDOS DIRECTIVOS EN EQUIVIDA”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Noviembre 2014

GABRIELA PADILLA

GABRIELA ALEJANDRA PADILLA YÉPEZ

C.C: 1714864434

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**DESARROLLO DE UNA EVALUACIÓN 360° PARA MANDOS
DIRECTIVOS EN EQUIVIDA**

GABRIELA ALEJANDRA PADILLA YÉPEZ

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2014

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por ser mi guía y llenar de bendiciones mi vida y la de mi familia; a mi hijo por su paciencia durante todo este tiempo, en el cual no pude compartir con él plenamente, pero sé que esta meta cumplida será ejemplo para él en su formación y superación como persona y futuro profesional.

A mis padres y mi hermano, por ser ejemplo de honradez, trabajo y superación, por su afecto y comprensión; por apoyarme en todo momento a tomar decisiones acertadas en mi vida. En especial a mi mami por su apoyo incondicional en el cuidado de mi hijo para lograr la consecución de esta meta; sin su apoyo nada sería posible.

A mi esposo por entender mis largas jornadas y apoyar en el cuidado de mi hijo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Equivida, organización que confió en mi trabajo y me permitió desarrollar este proyecto; gracias a la aprobación y apoyo de Lorena Pazmiño Gerente de Talento Humano.

A mi Director de Tesis Jaime Moreno por su guía y orientación para el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO

1.1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. ANTECEDENTES	4
1.4. OBJETIVOS	5

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6
2.1.1. Gestión del área de Talento Humano en el Siglo XXI.....	6
2.1.2. Competencias del profesional de Talento Humano en el Siglo XX.....	8
2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10
1.2.1 Definición Evaluación del Desempeño.....	10
1.2.2 Elementos de la Evaluación del Desempeño.....	10
1.2.3 Métodos de Evaluación.....	12
2.3. EVALUACIÓN 360°.....	16

2.3.1	Etapas de la Evaluación de 360°	18
2.3.2	Ventajas y Desventajas de la Evaluación 360°	20
2.4.	RETROALIMENTACIÓN	22
2.4.1	Clasificación de la Retroalimentación.....	24
2.4.2	Fases de la Retroalimentación.....	25
2.5.	LIDERAZGO	28
2.5.1	Teorías del Liderazgo.....	29
2.5.1.1	Teoría de los Rasgos.....	29
2.5.1.2	Teoría del Comportamiento.....	30
2.5.1.3	Teoría de las Contingencias.....	32
2.5.1.3.1	Modelo de Fred Fiedler.....	32
2.5.1.3.2	Modelo de Hersery y Blanchard.....	33
2.5.1.4	Teoría de la Atribución.....	34
2.5.1.5	Teoría Liderazgo Transaccional/Transformacional.....	35
2.5.1.6	Liderazgo Tóxico.....	36
3.	CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1.	ETAPA 1 - Diseño de la propuesta.....	40
3.2.	ETAPA 2 – Desarrollo del Proyecto.....	41
3.2.1	Preparación.....	41
3.2.2	Sensibilización.....	44

3.2.3	Proceso de ejecución.....	45
3.2.4	Recolección de datos.....	46
3.2.5	Elaboración de reportes.....	46
3.2.6	Retroalimentación.....	46
3.2.7	Planes de desarrollo.....	47
3.3	ETAPA 3 – Presentación de resultados.....	48

4. CAPITULO IV: MARCO CONCLUSIVO

	CONCLUSIONES.....	52
	RECOMENDACIONES.....	53
	BIBLIOGRAFIA.....	55
	ANEXOS.....	60
	ANEXO 1 Presentación proyecto Gerencia General.....	61
	ANEXO 2 Formatos evaluación.....	63
	ANEXO 3 Presentación charla sensibilización evaluados.....	90
	ANEXO 4 Informe evaluación 360°.....	97
	ANEXO 5 Procedimiento evaluación 360°.....	103
	ANEXO 6 Plan de desarrollo.....	112
	ANEXO 7 Fotografías charlas.....	113
	ANEXO 8 Ejercicio práctico retroalimentación.....	116

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Equivida.....	2
Figura 2. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de los métodos de evaluación.....	15
Figura 3. Cuadro sinóptico de clasificación de teorías de liderazgo.....	29
Figura 4. Síntesis de rasgos de liderazgo.....	30
Figura 5. Malla Gerencial.....	32
Figura 6. Relación de liderazgo en el Modelo de Fiedler.....	33
Figura 7. Estilo del líder Hersey y Blanchard.....	33
Figura 8. Modelo para liderar en el Siglo XXI.....	36
Figura 9. Trastornos DSM-IV adaptados al ámbito organizacional.....	38

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO

1.1 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

a) Nombre de la Compañía:

EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

b) Actividad: Comercialización de Seguros de Vida, Seguros de Accidentes, Seguros de Viaje y Seguros de Desempleo.

c) Ubicación: La matriz se encuentra en la ciudad de Quito, en la Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel, cuenta con oficinas en Guayaquil, Cuenca y Manta.

d) Características: Equivida forma parte de Grupo Futuro, conformado por más de 23 empresas, siendo las de mayor posicionamiento en el país: Seguros Equinoccial, Salud, Tecniseguros y Metropolitan Touring. Dentro del negocio de Seguros de Vida, Equivida ocupa el tercer lugar de participación en este mercado a nivel Nacional.

e) Contexto: La compañía tiene 20 años en el mercado, cuenta con 340 colaboradores a nivel nacional. Para este proyecto se realizará la Evaluación del Primer nivel (Comité Ejecutivo) y Segundo nivel (Reportes directos del Comité Ejecutivo) de mandos directivos de la empresa.

f) Estatutos:

- ✓ **Misión:** “La razón de ser de Equivida es descubrir las incertidumbres de nuestros clientes y del mercado y ofrecer soluciones de protección y respaldo que sean consideradas valiosas”. ¿Quiénes Somos?. (n.d.)

Recuperado de: <http://www.equivida.com/quienes-Somos>

- ✓ **Visión:** “Ser tu elección de respaldo y tranquilidad en la vivencia de una vida plena”. ¿Quiénes Somos?. (n.d.) Recuperado de:

<http://www.equivida.com/quienes-Somos>

g) Organigrama:

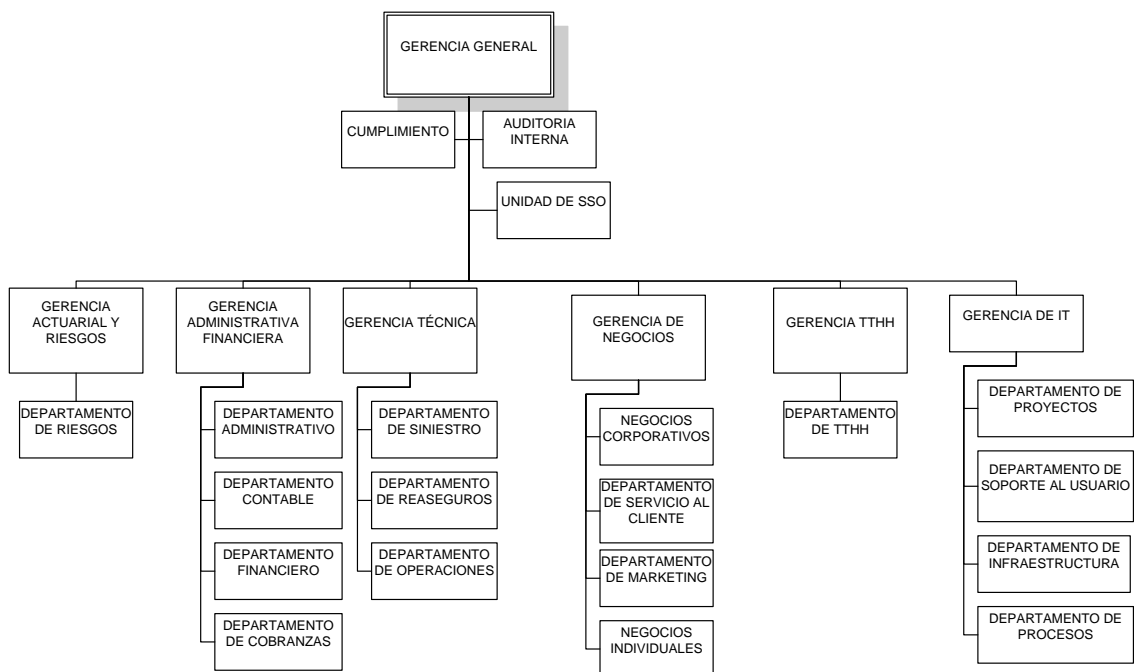


Figura 1. Organigrama Equivida

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surge a partir de la necesidad de reforzar el estilo de dirección del equipo de mandos directivos de la organización, el crecimiento acelerado del 40% en la estructura en los dos últimos años, ha provocado que varias posiciones de tercer nivel asuman la dirección de personas sin una preparación previa, plan de desarrollo o acompañamiento por parte de sus Jefes inmediatos.

En este momento el área de Talento Humano de EQUIVIDA, enfrenta un reto importante, pasar de un rol de área operativo a un rol asesor, con mayor involucramiento en la gestión de personas; siendo fundamental la participación del área en el proceso de desarrollo de los mandos directivos.

El desarrollo de una herramienta de evaluación y programa de retroalimentación, permitirá tener claridad de las fortalezas y oportunidades de mandos directivos, teniendo un diagnóstico claro de cada uno de ellos, para su posterior acompañamiento en el desarrollo de sus oportunidades y potencialización de sus fortalezas, lo cual repercutirá en la conformación de equipos alineados, productivos y comprometidos con la organización.

Equivida tiene una visión retadora, la cual no se podría llevar a cabo, si no cuentan con la herramienta de medición y retroalimentación adecuada. La organización requiere mandos directivos empoderados de su posición, que guíen y orienten a su equipo a través de un liderazgo efectivo.

Los beneficiarios de este Proyecto serán los mandos directivos, al conocer como son percibidos al interior de la organización, contando con un Plan de Desarrollo que contribuya a su crecimiento profesional y personal; de igual manera se

beneficiarán de este proceso los colaboradores, al generar líderes que guíen y empoderen a sus equipos para un óptimo desempeño y Talento Humano se beneficiará del proyecto al generar un rol más participativo y de involucramiento con todos los mandos directivos, aportando a la estrategia de la organización, al conformar equipos de alto desempeño.

1.3 ANTECEDENES

Actualmente EQUIVIDA no cuenta con una herramienta de Evaluación del Desempeño y Competencias por ende no existe un hábito o buena práctica de retroalimentación y desarrollo para los colaboradores; sin embargo para alcanzar los objetivos organizacionales es importante saber cómo se encuentran los mandos directivos de la organización, puesto que son las personas que dirigen y orientan a los equipos dentro de cada uno de los departamentos de los cuales son responsables. Por este motivo el desarrollo de la herramienta de evaluación es fundamental y a través de los resultados obtenidos, se podrá identificar los estilos de liderazgo y a través de las debilidades diagnosticadas, gestionar el desarrollo de los mandos directivos, impactando de manera positiva en su gestión. El desarrollo de esta actividad beneficiará a los indicadores de clima, rotación y productividad de la organización.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de retroalimentación de competencias de liderazgo para los mandos directivos de EQUIVIDA.

1.4.2 Objetivos Específicos

1.4.2.1 Fundamentar teóricamente el programa de retroalimentación.

1.4.2.2 Desarrollar una herramienta de evaluación para los mandos directivos, acorde con la cultura organizacional.

1.4.2.3 Aplicar la herramienta a los mandos directivos de primer y segundo nivel de la organización y sistematizar los resultados para identificar efectos de liderazgo, factores de riesgo y sugerencias.

1.4.2.4 Proponer estrategias para desarrollar las debilidades evidenciadas y potenciar las fortalezas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.1 Gestión del área de Talento Humano en el Siglo XXI

“Hoy, el Talento Humano es considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización.” (Bonnet, 2010, p.37)

De esta manera se plantea la necesidad de alinear las prácticas de Talento Humano a la estrategia de negocios, cuando se habla de estrategia de negocios, se lo hace en un sentido amplio, ya que se aplica a empresas de diversa índole.

Los distintos subsistemas de Talento Humano de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o a malograla cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal, los subsistemas de Talento Humano influyen sobre los resultados finales.

Para Castillo (2010) la gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario y que no agrega valor al entorno empresarial, si nos preguntamos por

qué?, la respuesta es que se limitaba al manejo de nómina, files personales y posiblemente en la industria al manejo de contratos colectivos. Esquema tradicional que hoy no se alinea con los requerimientos de las organizaciones modernas.

Las empresas u organizaciones son el lugar donde las personas pasan la mayor parte del tiempo, generalmente todos los procesos de desarrollo que están orientados a los colaboradores, impactan directamente en su crecimiento personal, por lo cual es un doble beneficio tanto para la empresa como para la persona.

Para Gautier, Bénédicte y Vervisch, Marie-Odile (1997) los procesos de desarrollo de personas (conocimientos y competencias) son claves, por cuanto permiten contar con colaboradores calificados y con experiencia para enfrentar los retos organizacionales.

Hoy el éxito de una organización, depende de la calidad de talento que en ella se encuentre, de que tan bien trabajen los colaboradores de manera individual y grupal. Son aspectos que no fueron considerados en su momento, pero hoy al enfrentar un cambio generacional, se debe prestar atención a la forma como se motiva y se conecta a todas las generaciones que en ella convergen .

2.1.2 Competencias del profesional de Talento Humano en el Siglo XXI

Castillo (2010) menciona, que para estar a la altura del nuevo rol que asume Talento Humano, los profesionales del área o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco habilidades claves:

- **Conocimiento de la Organización.-** Entender la misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores. Conocer el negocio que se comercializa como bien o servicio, cuales son sus procesos y políticas.
- **Calidad de ejecución.-** Gestionar la posición con una visión y análisis que permita identificar cuales son las actividades que tienen mayor impacto e influencia en los colaboradores, con esto se genera rentabilidad frente a la inversión que se realiza.
- **Ejemplo de cultura.-** Interiorizar los valores y comportamientos, para vivirlos e incentivar la vivencia de todos los colaboradores de la organización.
- **Gestor del cambio.-** Ser flexibles frente al cambio, gestionando de manera adecuada las situaciones de conflicto o tensión que generan los cambios dentro de las organizaciones.

- **Credibilidad y confianza.-** Debe ser una persona que guarde coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Esto permite posicionamiento dentro de la organización.

Encontrar el perfil adecuado en el área de Talento Humano, es un reto para las organizaciones, para que este equipo gestione a las personas y equipos de trabajo para contribuir a ganar o mantener la ventaja auto sostenida de la organización frente a los competidores del mercado.

“La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, está orientada a la Gestión de las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización.” (Castillo, 2010)

En la actualidad, el éxito de las organizaciones se encuentra estrechamente vinculado al buen desempeño de sus colaboradores, por este motivo es importante evaluar la gestión del personal.

Una buena metodología es la “Evaluación 360°”, la cual permite que la gestión realizada por jefes y colaboradores sea evaluada por todo su entorno y que la calificación se oriente hacia factores de comportamiento observables.

2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.2.1 Definición Evaluación del Desempeño

“ Es el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal.” (Alles, 2004, p.27)

El propósito de esta evaluación, es medir la forma como el colaborador está cumpliendo con su rol y actividades del cargo. Al ser un proceso que involucra personas, será de vital importancia la claridad y confiabilidad del método y herramienta a emplear. Para que no exista confusión de los evalaudos y evaluadores.

Este proceso es de vital importancia, por cuanto permite evaluar otros procesos de la Gestión de Talento Humano como: selección, desarrollo organizacional, plan carrera y compensaciones.

2.2.2 Elementos de la Evaluación del Desempeño

Para Werther y Davis (s.f.), los elementos que deben ser considerados dentro de la evaluación, son los siguientes:

- **Estándares de desempeño:** Son medidas o parámetros que se obtienen del descriptivo del cargo (actividades y tareas), a lo cual se puede agregar una observación directa de la gestión y entrevista con el jefe.

- **Mediciones del desempeño:** Son los sistemas de calificación de la gestión realizada por el colaborador. Comprometen a que sean fáciles, no complejos, confiables y están orientados a calificar las actividades que determinan el desempeño. Debe ser cuantitativo y tener en cuenta indicadores por cargo.

- **Elementos subjetivos del evaluador:** Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir en los siguientes momentos.
 - a) **Los prejuicios personales:** es cuando el evaluador tiene una impresión personal del evaluado previo a la evaluación, basada en estereotipos positivos o negativos; la calificación puede ser distorsionada.

 - b) **Efecto de acontecimientos recientes:** la calificación se afecta por las últimas acciones positivas o negativas que el evaluador tenga de su evaluado.

 - c) **Tendencia a la medición central:** el evaluador evita calificaciones extremas (mínimo o máximo puntaje), tratando de obtener una calificación promedio, distorsionando el sentido de la evaluación.

- d) Efecto de halo o aureola:** sucede en el momento que se asigna una calificación al evaluado con base en la simpatía o antipatía que el colaborador le genera.

2.2.3 Métodos de Evaluación

A continuación, se detallan los métodos de Evaluación para del Desempeño:

- **Método basado en Características.-** Su diseño mide características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Son sencillos y fáciles de administrar, si las características no están diseñadas en relación al puesto, el resultado estará alejado de la realidad, pudiendo ser subjetiva. (Alles, 2004; Werther y Davis (s.f.))

a) Escalas gráficas de calificación

“Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta que grado el empleado posee esas características.” (Alles, 2004, p.32)

b) Escalas Mixtas

Se presenta “al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.” (Alles, 2004, p.32)

c) Distribución forzada

Para Alles (2004) exige a la persona que evalúa que elija entre declaraciones positivas o negativas.

d) Narrativas

Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Alles (2004) menciona que una desventaja puede ser la falta de objetividad y no contar con habilidad para la narración.

Las evaluaciones basadas en características pueden eliminar la subjetividad al dar una descripción del comportamiento a lo largo de la escala.

- **Método basado en Comportamientos.-** Permite al evaluador asignar una calificación. Este método permite identificar que comportamientos debe tener el cargo, se emplea para dar retroalimentación a los colaboradores. (Alles, 2004; Werther y Davis (s.f.))

a) Incidente Crítico

Es la valoración de la conducta del evaluado frente a una situación de éxito o un fracaso en el trabajo. Este método tiene en consideración todo el período evaluado, facilitando el autoanálisis del colaborador.

Un incidente crítico, para Alles (2004) es un suceso de la práctica profesional que generan dudas, producen sorpresa por haber presentado resultados inesperados positivos o negativos.

b) Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño. Esta escala requiere de mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que se debería hacer una por cada puesto. (Alles, 2004)

c) Escala de observación del comportamiento

Alles (2004) define escalas para la medición de frecuencias. Se orienta a medir conductas con base en la escala definida. Facilita la retroalimentación y autoanálisis del evalaudo.

- **Método basado en Resultados.-** Este método evalúa los resultados del colaborador en su gestión; no es subjetivo, por cuanto la evaluación se la realiza con base en resultados, indicadores, etc. Se puede afirmar que no hay sesgo positivo ni negativo de quien evalúa. (Alles, 2004; Werther y Davis (s.f.))

a) Mediciones de Productividad

Alles (2004) menciona que se remiten a cifras reales, por ejemplo, volumen de ventas, número de piezas producidas, ganancias. Pueden presentar problemas situacionales manteniendo el mismo ejemplo

asignación de una mala zona, escasez de producto o materia prima o recesión del mercado; sobre los cuales los colaboradores no tienen influencia.

b) Administración por Objetivos

Consiste en evaluar los resultados o metas alcanzadas con base en la gestión realizada, las mismas que deben ser definidas previamente entre el jefe y el colaborador.

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de Características	-De fácil y rápido diseño de menor coste. -Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Método de Comportamiento	-Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por Jefes y subordinados. -Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Método de Resultado	-Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por Jefes y colaboradores. -Relacionan el desempeño de las personas con la organización. -Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los colaboradores un enfoque de corto plazo.

Figura 2. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de los métodos de evaluación. Tomado de: Alles Martha, (2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*, pág.36, Buenos Aires, Editorial Granica.

La elección del método dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación y de cuánto desee invertir.

2.3 Evaluación de 360°

La evaluación de 360° es el proceso de recolección, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en pro de mejorar los comportamientos, habilidades y desempeño del evaluado.

“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.” (Alles, 2004, p145)

Los beneficios de este esquema son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del Jefe. El concepto de evaluación 360° para Alles (2004) es que un grupo de personas valoren a otra persona por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

El 360°, es un instrumento que puede ser aplicado a muchos otros ámbitos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones y criterios, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador, de un área o sección o de la misma organización.

Para Parra (2002) este proceso permite dar una retroalimentación objetiva al colaborador, basada en datos, lo cual orienta para detectar áreas de oportunidad de

la persona, del equipo y de la organización, para tomar medidas necesarias para mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores .

La herramienta 360° tiene como objetivo o meta fin, aportar al desarrollo de personas desde un enfoque organizacional; claramente el desarrollo de esta herramienta deberá estar en línea con los comportamientos definidos y esperados por la organización.

El cuestionario de Evaluación 360°, Parra (2002) aporta información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? Y ¿Qué le gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, Zuñiga (2006) menciona que para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

Los objetivos principales para el desarrollo de una herramienta de 360° son los siguientes (Parra, 2002):

- Medir el Desempeño de los colaboradores.
- Medir las Competencias, para definir brechas.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Un plan posterior a la evaluación 360°, es realizar la retroalimentación al colaborador en función de mejorar sus competencias y conocimientos; esta herramienta es de utilidad para tomar decisiones de desarrollo o en casos extremos la desvinculación de los colaboradores en la organización.

2.3.1 Etapas de la Evaluación de 360°

Murillo (s.f.) detalla las 7 etapas de la Evaluación de 360° :

- **Preparación**

“En esta etapa se debe analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa se define formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario y líder de proceso” (Murillo, s.f)

- **Sensibilización**

“El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores, comprendan los beneficios de la evaluación 360° así como el impacto organizacional, reducir la tensión emocional del evaluado” (Murillo, s.f). Si no se ejecuta esta etapa, la implementación de la evaluación de 360° puede penalizar los resultados.

- **Proceso de ejecución**

En esta parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, “para que de acuerdo al rol en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva” (Murillo, s.f.).

- **Recolección de datos**

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. “Es necesario hacer monitoreo constante del avance de la evaluación”. (Murillo, s.f.)

- **Reportes**

Los reportes son parte del proceso, es el momento donde se recolecta toda la información estadística y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en un proceso 360º, una persona es evaluada por varios evaluadores. “Se debe sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación”. (Murillo, s.f.)

- **Retroalimentación**

Para Alles (2004) y Murillo (s.f.) la retroalimentación de una evaluación de 360º grados debe de verse como un aporte valioso, ya que contribuye al desarrollo profesional y personal del evaluado, el proceso de obtención de

datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

- **Planes de desarrollo**

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. “Las deficiencias pueden estar en cuatro elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores; estos elementos pueden ser modificados, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: se enseña, si no puede: se la entrena” (Murillo s.f.); sin embargo este proceso fluye en la medida que este proceso cuente con la aceptación del colaborador que esta participando.

2.3.2 Ventajas y Desventajas de la Evaluación 360º

Ventajas (Parra, 2002; y Zuñiga, 2006)

1.El sistema es completo, puesto que se obtiene información de los evaluadores que son: jefe, colaboradores, clientes y pares.

3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.

4. La retroalimentación resultado de esta evaluación, incentiva el desarrollo del colaborador.

5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar al candidato adecuado para el cargo solicitado.

6. Permite definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.

7. Permite identificar personas con mayor potencial y reforzar el reconocimiento.

Desventajas (Parra, 2002; y Zuñiga, 2006).

1. Puede ser una herramienta más compleja de administrar por la combinación de respuestas entre todos los evaluadores.

2. La retroalimentación puede generar temor y falta de aceptación si no cuenta con un proceso previo de sensibilización.

3. Los comentarios podrían generar especulación en la persona, a pesar de ser claras.

4. Para tener éxito en el proceso se requiere planificación y capacitación para los involucrados .

Ejecutar un proceso de evaluación de 360 grados es algo laborioso, que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Pero definitivamente es una herramienta extraordinaria en conjunto con la retroalimentación continua, para desarrollar a los líderes en las organizaciones.

2.4 RETROALIMENTACIÓN

Zeus y Skiffington (2000), aportan una serie de reflexiones importantes a este tema. En primer lugar definen retroalimentación como “es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”.

“Es el proceso verbal y no verbal mediante el cual una persona le da información a otra sobre su conducta” (Bravo, 2011).

En la actualidad no todas las organizaciones tienen implementada esta práctica, puesto que en algunos casos la consideran como un momento de confrontación, que les resulta incómodo o por considerarla una actividad poco importante en la dinámica organizacional.

La retroalimentación al ser un proceso objetivo, sustentado en hechos y datos, permite al colaborador hacer un auto análisis de sus comportamientos y rendimiento, focalizando al colaborador en los aspectos a mejorar. El impacto más importante de este proceso es:

Para Ayala (2011) es ser un dinamizador de la conducta y desempeño; y generar auto análisis y reaprendizaje de conductas positivas.

Uno de los resultados de la retroalimentación es motivar el desaprender ciertas conductas y modificar comportamientos de los cuales, la persona no siempre está consciente y es a través de la evidencia en acciones y comportamientos que el consultor presenta en la sesión, que se viabiliza el proceso de cambio.

Al ser la organización el lugar de mayor permanencia en el día para los trabajadores, por naturaleza necesitan saber con frecuencia cómo están siendo percibidos y su desempeño genera impacto en la organización.

Al momento de implementar este proceso de manera profesional se genera una gran ventaja para la organización, por cuanto se focaliza la capacitación, impactando directamente en la rentabilidad de la empresa.

2.4.1 CLASIFICACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN

Para Bravo (2012), la retroalimentación se clasifica de la siguiente manera:

PROCEDENCIA

INTERNA.- Es aquella que emite opiniones, pensamientos emociones y sentimientos, es algo que se recibe de sí mismo.

EXTERNA.- Proviene de otras personas jefe, esposo, familia, etc.

INTENCIÓN

POSITIVA.- Proceso de mejora continua dentro de las relaciones interpersonales, reconocer algo que le ha gustado de una persona, reconocimiento al comportamiento a logros obtenidos en la gestión. “Se entrega a la persona información como un regalo valioso en beneficio de comportamientos adquiridos o modificados de manera positiva” (Bravo, 2012).

NEGATIVA.- Se orienta a ayudar a la persona a corregir y mejorar hábitos, carencias de comportamiento y actitudes inapropiadas.

2.4.2 FASES DE LA RETROALIMENTACIÓN

- **Preparación.-** “Se debe recoger información significativa en relación con las competencias clave del puesto, se debe tener en cuenta los temas de contenido como de forma” (Arcas, 2004). Previo a la sesión, se debe anotar los puntos a ser abordados, identificando los hechos a citarse y verificar que la intención no sea ridiculizar o castigar al otro.
- **Inicio.-** Se debe generar rapport con la persona previo a iniciar la sesión de retroalimentación, explicando el objetivo de la sesión.
- **Desarrollo.-** Se debe iniciar resaltando los aspectos positivos de la persona y sus fortalezas, mencionar los comportamientos y actitudes a mejorar, basado en hechos y datos, claros y concretos. Para Ayala (2011) es importante describir lo ocurrido, citando eventos o vivencias donde se reflejó el comportamiento. Invitando a la persona a evaluar y reflexionar sobre sus comportamientos.

Para Arcas (2004); Ayala (2011) y Bravo (2012) dentro del desarrollo de la sesión se debe tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- ✓ Escoger un espacio físico adecuado y reservado.
- ✓ Ponerse en el lugar del otro, entender la situación, su realidad.
- ✓ Centrarse en el desempeño, en conductas y no en la persona.

(Evitar calificativos sobre la persona).

- ✓ Utiliza mensajes “yo”
(Ejemplos: yo pienso, opino, desde mi punto de vista).
- ✓ La sesión debe ser presencial en un uno a uno.
- ✓ Destacar como afecta su comportamiento.
- ✓ Pensar en las necesidades de la persona.
- ✓ Iniciar y finalizar la sesión en tono positivo.

- ✓ Cuando se desea proporcionar elogios, deben ser adecuados al contexto y espontáneos. Deben hacer referencia a la adquisición de habilidades concretas. Estimulan a la persona en su competencia y capacidad.

Cuando la persona recibe retroalimentación con una actitud constructiva:

- ✓ Escucha cuidadosamente.
- ✓ Tiene la capacidad para reconocer lo que el otro dice.
- ✓ Verifica la comprensión del mensaje, pregunta si interesa en lo que escucha.

Cuando una persona no está abierta a la retroalimentación:

- ✓ Está a la defensiva.
- ✓ Busca justificar su comportamiento.
- ✓ Interrumpe, evade o ignora a la otra persona.

- **Cierre.-** Se elabora un plan de acción:

- ✓ “A través del Coaching: lo elabora el propio colaborador; a través de la búsqueda del Compromiso: la dirección propone y acuerda los plazos”. (Arcas, 2004)

- ✓ “Co-participado: Se elabora de forma conjunta entre la dirección y el colaborador”. (Arcas, 2004)

- **Seguimiento.-** Con base en el Plan, se debe revisar los acuerdos, esto implica que no se debe permitir que pase mucho tiempo, pues no se puede retroalimentar sobre comportamientos o actitudes que sucedieron tiempo atrás. Se sugiere cuando se evidencie el comportamiento negativo, abordar a la persona de inmediato para que la persona tengan en mente lo citado y pueda ser consciente del comportamiento y lo corrija.

El incorporar la retroalimentación como una práctica organizacional, con la participación de los mandos directivos, hace que este proceso se incorpore de manera positiva; siempre y cuando el proceso sea objetivo y se proyecte un genuino interés de desarrollar al colaborador.

El uso incorrecto de esta práctica, hace que pierda su efectividad. El aprendizaje constante le permite a la organización desarrollar equipos de alto desempeño.

Para Ayala (2011) la retroalimentación es una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas. Su aplicación estudiada y correcta puede aportar un beneficio extraordinario tanto a las organizaciones como a las personas implicadas en el proceso.

Hoy, son más los ejecutivos que utilizan la retroalimentación como estilo de liderazgo y varios autores y artículos mencionan que es la herramienta de liderazgo para el Siglo XXI.

La tarea de los mandos directivos a más de la productividad, es enfocarse en las personas y procesos; actualmente empresas exitosas, tienen como objetivo el facilitar programas de retroalimentación que apoyen al desarrollo de los líderes, puesto que el resultado se verá reflejado en sus equipos de trabajo, prometiendo un incremento en el bienestar de las personas y de la competitividad de la organización frente al reto de la globalización.

2.5 LIDERAZGO

“La palabra "liderar", la cual viene de lead, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), y significa 'senda, ruta, curso o trayecto'" (Gómez, 2007, p. 162)

2.5.1 TEORIAS DEL LIDERAZGO

Jiménez (2011), presenta un cuadro sinóptico con la clasificación de las diversas teorías, tomado las más relevantes para su descripción.

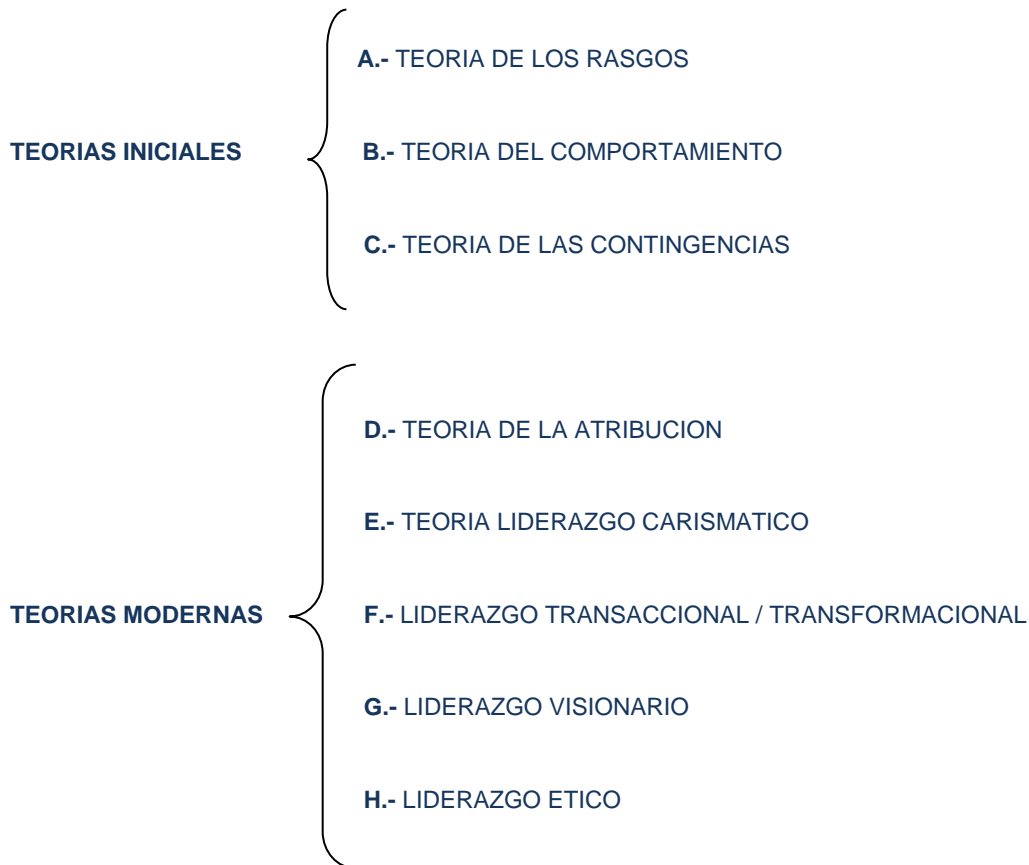


Figura 3. Cuadro sinóptico, clasificación teorías de liderazgo. Tomado de: Jiménez, R. (2011). <http://es.slideshare.net/eladiocisnerey/sesion1-6825204?related=1>

2.5.1.1 TEORIA DE LOS RASGOS

Esta teoría mantiene que la capacidad de liderar en una persona, está definida desde su nacimiento y es genético. El líder está definido por una serie de rasgos físicos, psicológicos y sociológicos; bajo esta teoría una persona los posee o no.

“Ralph Stogdill concluyó que no hay patrones de rasgos persistentes que caractericen a los líderes en todas las situaciones.” (Alonso, 2006, p.142).

La siguiente gráfica sintetiza los rasgos que deben tener los líderes:

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Juicio ✓ Decisión ✓ Conocimientos ✓ Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptabilidad ✓ Creatividad ✓ Integridad personal ✓ Confianza en sí mismo ✓ Equilibrio emocional y autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para cooperar y conseguir cooperación ✓ Popularidad y prestigio ✓ Sociabilidad, tacto, diplomacia

Figura 4. Síntesis rasgos de liderazgo. Tomado de: Morales, L (2008).

<http://es.slideshare.net/cavsa/liderazgo-509701?related=1>

2.5.1.2 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

Los aportes de esta teoría provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.

Universidad de Ohio

Para esta teoría existen dos dimensiones del comportamiento de los líderes:

Consideración: La sensibilidad del líder frente a los sentimientos de las personas del grupo. Las conductas de liderazgo que revelan amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

Estructura de inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los colaboradores y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

Universidad de Michigan

En 1984 Blake y Mouton, categorizan el liderazgo en base a dos dimensiones, los líderes orientados hacia los empleados, tienen un genuino interés en su gente, aceptando las diferencias entre los miembros del equipo y los orientados hacia la producción, se preocupan por el logro de metas.

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses.

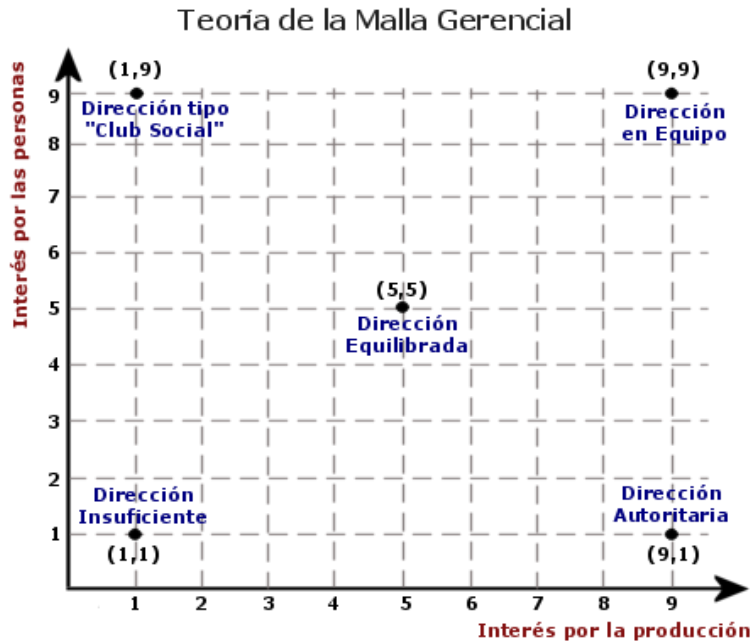


Figura 5. Malla Gerencial. Schein, E (1972). Tomado de:

http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/UNidad_15.pdf

2.5.1.3 TEORIA DE LAS CONTINGENCIAS

2.5.1.3.1 Modelo de Fred Fiedler

Fred Fiedler en 1967, desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, partiendo de la correlación entre el rendimiento de la organización y las actitudes del Líder (rasgos y comportamientos).

Morales (2008) presenta una gráfica de las relaciones establecidas en el Modelo de Fiedler:

RELACIÓN CON EL LIDER	ESTRUCTURA DE LA TAREA	PODER DEL PUESTO O POSICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. - Se mide por la aceptación que se haga de las personas, confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre Líder y colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. - Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado en que el puesto o posición le permite al Líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. - Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

Figura 6. Relación de Liderazgo en el Modelo de Fiedler. Tomado de: Morales, L. (2008). <http://es.slideshare.net/cavsa/liderazgo-509701?related=1>

2.5.1.3.2 Modelo de Hersey y Blanchard

Valda (2013), menciona que Paul Hersey y Ken Blanchard caracterizan el estilo de un líder en función de las acciones de dirección y apoyo a sus colaboradores.

Representando en la siguiente tabla:

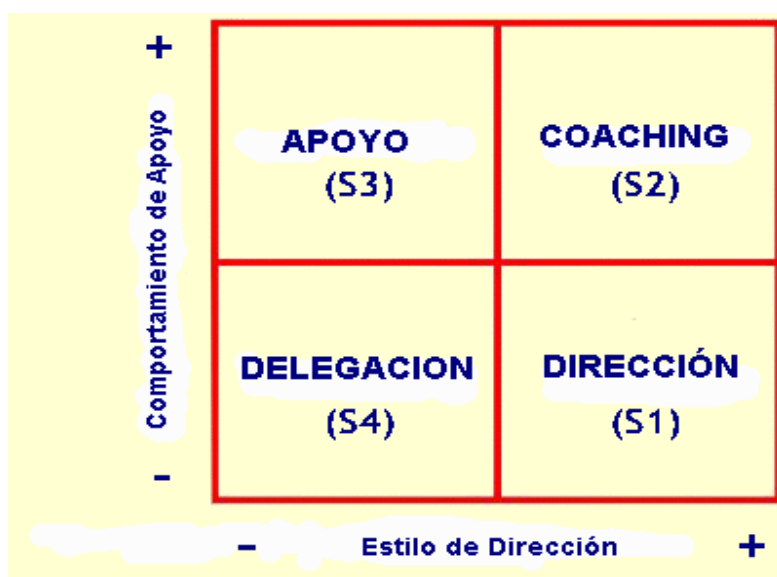


Figura 7. Estilo del Líder Hersey y Blanchard. Tomado de: García, L. (2004). Modelo de Liderazgo Situacional. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6481-modelo-de-liderazgo-situacional.html>

Los líderes efectivos y versátiles serán capaces de recorrer la grilla de acuerdo a cada situación, por lo que no hay un estilo de liderazgo que sea el correcto.

2.5.1.4 TEORIA DE LA ATRIBUCIÓN

“La teoría de la atribución de Fritz Heider es un método que se puede utilizar para evaluar cómo la gente percibe el comportamiento de sí mismo y de la demás gente. La teoría de la atribución está referida a cómo la gente genera explicaciones causales” (Cubas, 2012).

Para Heiner, tendemos a atribuir la conducta de los demás a una de entre dos causas posibles: una causa interna (rasgos de personalidad, inteligencia, motivación, etc.) o una causa externa (suerte, situación, acciones de terceras personas.)

Esta teoría explica la percepción del liderazgo, empleando el marco de la atribución, se ha encontrado que las personas caracterizan a los líderes por su personalidad, habilidades verbales, inteligencia y determinación.

2.5.1.5 TEORIA LIDERAZGO TRANSACCIONAL / TRANSFORMACIONAL

“Esta teoría considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados” (Palomo, p. 42).

Palomo (2010) menciona que Burns, establece dos conceptos de liderazgo:

Liderazgo Transaccional.- Es el proceso de intercambio entre los líderes y sus colaboradores; el líder entiende las necesidades y requerimientos del equipo, siendo explícito en cómo serán compensadas estas necesidades a partir del cumplimiento de los objetivos establecidos. Este tipo de líderes, aportan eficiencia a la compañía, solucionan problemas y son productivos, puesto que planifican y presupuestan cada una de sus actividades.

Liderazgo Transformacional.- “El término transformacional está relacionado con el liderazgo que implica que implica o conlleva a la modificación de la organización” (Palomo, p.43). Estos líderes tienen la capacidad de generar cambios profundos a nivel de la cultura, valores, estrategia e innovación de servicios o productos.

A continuación se presenta un Modelo para liderar en el Siglo XXI.

PARADIGMA ANTERIOR	PARADIGMA ACTUAL Y FUTURO
→ Ser Gerente	→ Ser Líder
→ Ser Jefe	→ Ser formador y facilitador
→ Controlar a la gente	→ Dar Empowerment
→ Autoridad centralizada	→ Distribuir Liderazgo
→ Microgerencia y definición de objetivos	→ Consenso con una visión y una estrategia amplia

<ul style="list-style-type: none"> → Dirigir con reglas y reglamentos → Establecer una posición de poder y de jerarquía → Exigir obediencia → Centrarse en cifras y tareas → Confrontar y combatir → Estimular las redes de viejos camaradas → Cambiar crisis por necesidad → Ser internamente competitivos → Tener un enfoque estrecho: "Yo y mi Organización" 	<ul style="list-style-type: none"> → Dirigir con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana → Desarrollar el poder de relaciones y las redes de equipos de trabajo. → Lograr compromiso → Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente → Colaborar y Unificar → Respetar, honrar y respaldar la diversidad → Aprendizaje e innovación continuado → Ser globalmente competitivos → Tener un enfoque amplio: "Mi comunidad, mi sociedad, mi mundo"
--	--

Figura 8. Modelo para liderar en el Siglo XXI. Tomado de: Morales, L. (2008). <http://es.slideshare.net/cavsa/liderazgo-509701?related=1>

2.5.1.6 LIDERAZGO TÓXICO

La expresión líder tóxico se empezó a usar en los estudios de comportamiento organizacional y liderazgo a partir de 1996.

“ Los líderes tóxicos trabajan para sus fines personales, tienen comportamientos destructivos y características personales disfuncionales de consecuencias

devastadoras en las personas, familias, organizaciones, comunidades y aún a la sociedad en general” (Limpan-Blumen, 2005)

Generalmente los líderes tóxicos humillan públicamente a los empleados, son aquellos que alimentan las necesidades e ilusiones de las personas para engrandecer su propio poder, juegan con las necesidades y temores de las personas bajo su control, debilitan la autonomía y capacidad de sus seguidores al ejercer total control sobre ellos haciéndoles dependientes de él.

Características de los Líderes Tóxicos

Jaime Moreno (2011), detalla las características de un Líder Tóxico:

- Uso del castigo
- Maltrato personal
- Clonado del equipo
- Roban el crédito
- Mienten y manipulan

A continuación se enumeran los trastornos de personalidad del DSM-IV adaptados al campo organizacional. Moreno (2011) menciona que el nombre original de la categoría nosológica del DSM-IV aparece entre paréntesis, mientras que el nombre adaptado aparece antes del paréntesis. La definición del trastorno también está algo adaptado al ámbito organizacional.

Trastornos estándares de Personalidad del DSM-IV adaptados al ámbito organizacional

Trastornos de personalidad	Definición
1. Desconfiado, suspicaz (paranoide)	Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican
2. Distante, emocionalmente frío (esquizoide)	Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad
3. Excéntrico, extraño (esquizotípico)	Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares, raros o bizarros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables
4. Confrontador, provocador (antisocial)	Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagonico. Desafía a los demás y hace la guerra a los demás como acción de primera instancia
5. Irritable, exaltado (trastorno límite de personalidad)	Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia. Intolerante con los demás
6. Exagerado (histriónico)	Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista
7. Egocéntrico, inmodesto (narcisista)	Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él / ella. Arrogante y prepotente
8. Evasivo (evasivo)	Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso
9. Dependiente (dependiente)	Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia de lo hagan o digan ciertas personas
10. Perfeccionista (obsesivo – compulsivo)	Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas y dogmáticas
11. Reticente, renuente (pasivo – agresivo)	Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se “olvida” u obstaculiza el trabajo de otros
12. Pesimista (depresivo)	Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento

Figura 9. Trastornos DSM IV en el ámbito organizacional. Tomados de: Moreno, J. (2011). Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las Organizaciones. **Revista PUCE**. 2011, (Número 93), “pág. 297 – 317”.

Por tanto las causas del liderazgo tóxico se relaciona con:

- Los motivos del líder: en especial la búsqueda de poder.
- Los trastornos de personalidad del líder.
- La falta de valores éticos del líder.

Desde luego, todas estas variables interactúan de forma dinámica y con variables del entorno para producir al llamado líder tóxico. Ese tipo de poder, tal y como tradicionalmente está conceptualizado, ya no da los resultados anhelados en el siglo XXI.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

El presente proyecto tuvo como objetivo diseñar e implementar un programa de retroalimentación de competencias de liderazgo para el Primer nivel (Comité Ejecutivo) y Segundo nivel (Reportes directos del Comité Ejecutivo) de mandos directivos de Equivida.

A continuación se presenta el desarrollo de la metodología utilizada en la aplicación de la evaluación.

3.1 ETAPA 1

DISEÑO DE LA PROPUESTA

En esta etapa se concibe el proyecto a la luz de la necesidad organizacional y requerimiento del área de Talento Humano de conocer la percepción de los equipos de trabajo de sus líderes y a su vez implementar un programa de retroalimentación para los mandos directivos. En este proceso se establecieron tres reuniones con la Gerencia de Talento Humano, para entender la historia de la organización, sus procesos y su Cultura. Puesto que al ser un proyecto de alto impacto, este debía ir en línea con la filosofía de la empresa.

Posteriormente se realizó el levantamiento bibliográfico, más la experiencia de Jaime Moreno y de la autora de este trabajo; con el fin de diseñar una propuesta que considere las necesidades de la empresa, tomando en cuenta las características y condiciones de la misma. Culminada la propuesta se mantuvo una reunión con la Gerencia de Talento Humano para la validación y aprobación del proyecto. Reunión en la cual se explicó el objetivo, desarrollo, alcance del proyecto y presupuesto; el mismo que fue aprobado. (Anexo 1)

3.2 ETAPA 2

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.2.1 Preparación

Para el desarrollo de un programa de retroalimentación, fue necesario contar con una herramienta que permita medir competencias y comportamientos; por este motivo se definió aplicar una Evaluación 360° para lograr obtener información al detalle de todos los participantes, esto con el fin de realizar un proceso de retroalimentación basado en datos cuantitativos y cualitativos.

El formato fue proporcionado por el Director de Tesis Jaime Moreno; sin embargo se realizaron algunos ajustes para la evaluación en Equivida. Definiendo cuatro aspectos macro a evaluar: Competencias, Efectos de Liderazgo, Estilo Bajo Presión y preguntas abiertas.

Competencias

Para la definición de las competencias de liderazgo a evaluar, se tomó como documento base el Diccionario de Competencias de Equivida, el mismo que fue desarrollado por Alicia de Trejo, bajo la metodología Hay; sin embargo para la evaluación se realizó ajustes en la descripción de las competencias, así como, el desarrollo de los descriptores de nivel, en los cuales se detallan las conductas o comportamientos que debe evidenciar el evaluado en distintos niveles, con el fin de conocer el desarrollo y/o evolución de cada una de las competencias. (Anexo 2)

Efectos de Liderazgo.- El autor para la definición de medición de este aspecto es Jaime Moreno; sin embargo Equivida decide tomar este conocimiento y evaluar las siguientes dimensiones, dentro de la Evaluación 360°:

- A. Confianza de los colaboradores hacia el líder.

- B. Compromiso generado por el líder hacia la tarea.

- C. Motivación generada por el líder hacia la tarea.

Cada uno de estos literales contiene preguntas direccionadas a investigar la apreciación de los colaboradores, respecto de su líder. Este apartado fue expresamente considerado para la evaluación de colaboradores. (Anexo 2 – Formato Colaborador a Jefe)

Estilo bajo presión.- Como una parte interesante del estudio de la personalidad, se definió evaluar los 12 Factores del DSM-IV, aplicado al ámbito laboral, con el fin de identificar factores de riesgo en la personalidad de los líderes de la organización, que de una u otra manera pudieran estar repercutiendo en su estilo de liderazgo.

En esta parte de la Evaluación, se toma textualmente los comportamientos adaptado por Hogan, 2007 y Moreno 2010 del DSM-IV para el ámbito laboral.

Preguntas abiertas.- Se consideró importante dentro de la evaluación, generar un espacio en el cual los evaluadores puedan expresar sus ideas respecto de los evaluados, por lo cual se incluyeron dos preguntas abiertas, enfocadas hacia las fortalezas y oportunidades de mejora.

Finalizado este trabajo se mantuvieron dos reuniones con la Gerencia General y Gerencia de Talento Humano para la validación y aprobación del Formato y Metodología (temas, contenido y forma) y Cronograma de aplicación de la Evaluación .

Una vez aprobado el Formato de Evaluación se procedió a generar un Formato por cada tipo de evaluación: Autoevaluación, Jefe a Colaborador, Colaborador a Jefe y Pares o Clientes. (Anexo 2)

Se desarrolló una matriz para la organización de la evaluación y seguimiento de la aplicación, la cual contenía 28 mandos directivos a ser evaluados y 125 evaluadores, generando un total de 260 evaluaciones.

Al tiempo que se desarrolló el Formato de Evaluación se definió la metodología de aplicación, para lo cual se contrató un proveedor externo, quien fue el responsable del envío de los Formatos de Evaluación y recepción de los mismos para el procesamiento y tabulación de la información. Este proceso se lo definió de esta manera para garantizar absoluta confidencialidad en el proceso de envío y recepción de la información de evaluados y evaluadores.

3.2.2 Sensibilización

Con la Evaluación y metodología aprobada, se procedió al desarrollo de las presentaciones para el proceso de sensibilización de la Evaluación 360° para Evaluados y Evaluadores. (Anexo 3)

Una vez enlistados todos los participantes de este proceso, se procedió con la logística para realizar las reuniones a nivel nacional, para la explicación del desarrollo de este proceso.

SESIÓN	EVALUADOS	EVALUADORES
Quito	2 sesiones	6 sesiones
Guayaquil	1 sesión	2 sesiones
Cuenca	1 sesión	1 sesión

Las charlas tuvieron una duración de una hora, por separado se capacitó a Evaluados y Evaluadores, para estas sesiones se contaba con la participación de 15 personas por charla.

Al ser la primera vez que se realizaba un proceso como este, fue muy importante durante el desarrollo de la charla, explicar que es una Evaluación 360°, detallar cada uno de los items que contenía el formulario de evaluación, indagando en los participantes, dudas e inquietudes; se explicó los posibles errores que podrían presentarse y normas éticas al momento de evaluar. Todo este proceso se lo realizó con el fin de garantizar la mayor objetividad en el proceso.

3.2.3 Proceso de Ejecución

Todos los Evaluados tuvieron una tarea, que consistía en el envío de los nombres de las personas que asignaban como pares o clientes, para su evaluación. Esta actividad sería un insumo para levantar una matriz en excel con los nombres y correo electrónico de todos Evaluados y Evaluadores, generando una matriz por evaluación: Autoevaluación, Jefe a Colaborador, Colaborador a Jefes y Pares.

Una vez validada y organizada la información por parte del proveedor, se procedió al envío de los formatos correspondiente a cada participante, en el caso de ser

Evaluado y Evaluador se incluyó en un solo correo todos los formatos correspondientes para Evaluación.

3.2.4 Recolección de datos

Para lograr el objetivo, se debían realizar todas las evaluaciones que fueron enviadas, por lo cual se realizó el seguimiento semanal a través de reportes de recepción de evaluaciones enviados por el proveedor. Talento Humano realizaba el seguimiento a las personas reportadas por el proveedor para recordar el envío de la información. El proceso se dilató unas semanas más a las inicialmente establecidas, tiempo que contribuyó a la obtención de la totalidad de evaluaciones.

3.2.5 Elaboración de Reportes

Una vez concluido el proceso de recepción de evaluaciones, el proveedor inició el procesamiento y tabulación de la información. Entregando a Equivida una tabla dinámica con los resultados consolidados por evaluado.

3.2.6 Retroalimentación

Se desarrolló un informe cuantitativo y cualitativo, que contiene los resultados de la Autoevaluación de la persona y los resultados consolidados de la evaluación del Jefe, Colaboradores y Pares. En el mismo se incluyen los comentarios de las preguntas abiertas. (Anexo 4)

Este informe fue el instrumento para la retroalimentación a mandos directivos. Las personas responsables de llevar a cabo el proceso, fueron capacitadas en la herramienta de manera teórica y práctica (Anexo 8); una ventaja fue que son profesionales con conocimiento y experiencia en el tema.

Los mandos directivos, fueron convocados por e-mail y en una oficina cerrada sin interrupciones se realizaron las retroalimentaciones, para el desarrollo de estas sesiones se apoyaron en una guía de retroalimentación diseñada para este proyecto. (Anexo 5 – Guía retroalimentación)

3.2.7 Planes de desarrollo

Un proceso de retroalimentación sin compromisos y seguimiento no cumple su objetivo, razón por la cual los colaboradores que participaron de este proceso tuvieron una tarea a desarrollar; considerando las dos competencias más bajas definidas en su retroalimentación, debían definir acciones de mejora con los resultados esperados y la fecha de compromiso. (Anexo 6)

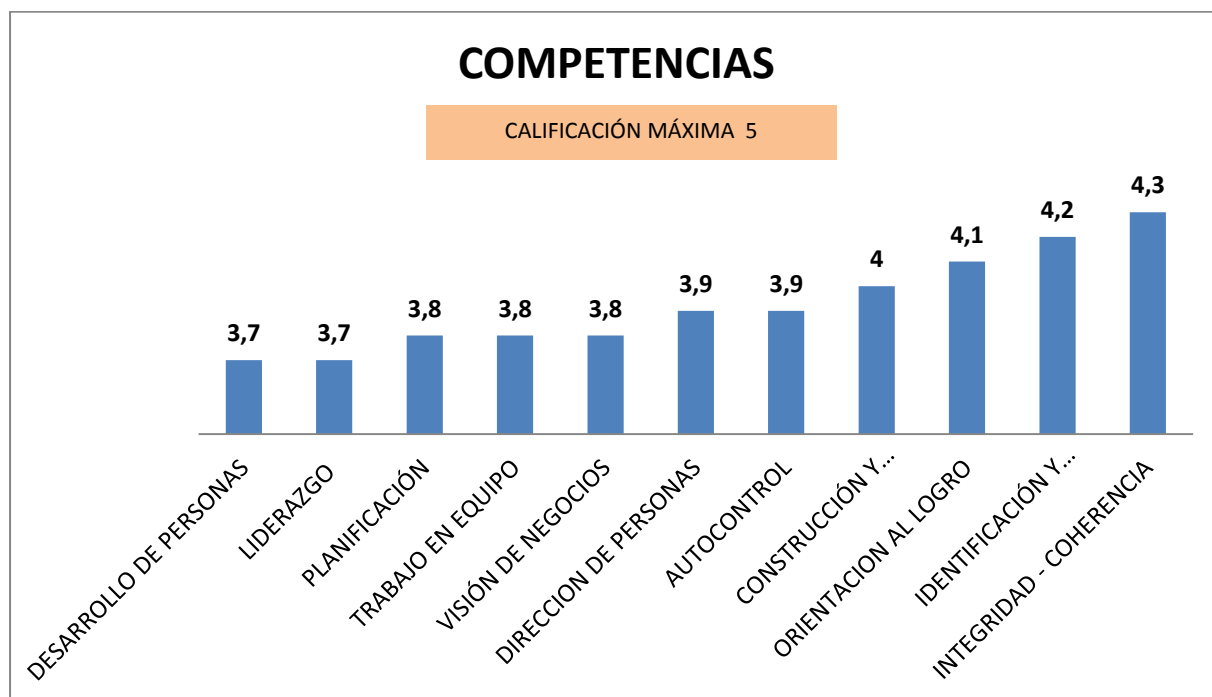
Los responsables del seguimiento serán los mandos directivos con el acompañamiento de sus Jefes y Talento Humano; por lo cual se definió como política de la compañía realizar el seguimiento al cumplimiento del plan definido a los seis meses.

3.3 ETAPA 3

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

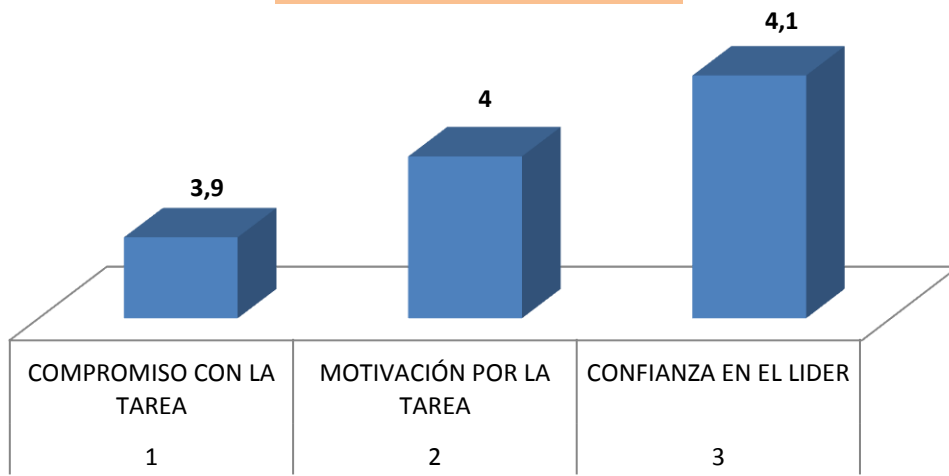
Los resultados de la compañía a nivel nacional fueron presentados a la Gerencia de Talento Humano y posterior al análisis de la data obtenida, se procedió a preparar la presentación de los mismos a la Gerencia General, con el plan de trabajo a desarrollar.

A continuación se presenta el resultado total obtenido por la organización:



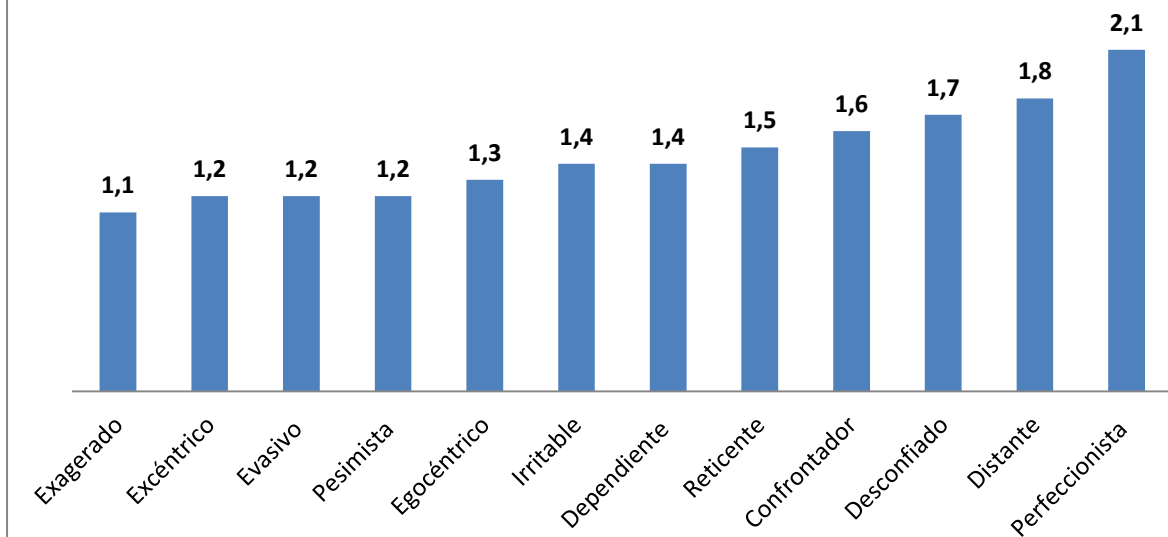
EFFECTOS DE LIDERAZGO

CALIFICACIÓN MÁXIMA 5



ESTILO BAJO PRESIÓN

CALIFICACIÓN MÁXIMA 5



Posterior al análisis de los resultados, se desarrolló y se propuso el siguiente plan de acción para Equivida:

N°	ASPECTO A MEJORAR	ACCION	RESULTADO ESPERADO
1	Liderazgo	<p>-Diseñar un Programa de capacitación corporativa, dirigido a todos los Jefes de la organización, cuyo contenido deberá estar enmarcado en la filosofía institucional.</p> <p>Los módulos propuestos serían:</p> <p>MODULO 1. MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO MODULO 2. ATRACCION Y SELECCIÓN MODULO 3. INDUCCION Y CAPACITACION MODULO 4. SISTEMA DE DELEGACIÓN MODULO 5. LIDERAZGO MODULO 6. CONEXIÓN EMOCIONAL MODULO 7. LEGAL LABORAL MODULO 8. TERMINACIONES EXITOSAS</p> <p>-Realizar una Escuela de Liderazgo en el IDE</p> <p>-Ejecutar un Programa de Coaching para el Comité Ejecutivo.</p> <p>-Implementar como hábito y práctica habitual la retroalimentación a colaboradores, por cuanto es un proceso que al momento no se encuentra inmerso en la filosofía de la organización.</p>	<p>-Conocimiento, entendimiento y aplicación del estilo de dirección esperado por Equivida.</p> <p>-Reforzar e incrementar los conocimientos para la dirección de equipos.</p> <p>-Desarrollo integral del Equipo directivo, que impactará en la comunicación y resultados a nivel compañía.</p> <p>-Que los colaboradores conozcan los objetivos de la organización y lo que se espera de ellos en cuanto a gestión y desarrollo de competencias.</p>

2	Planificación y Seguimiento	<p>-Trabajar en una metodología de planificación y seguimiento a los colaboradores, puesto que no perciben organización por parte de los Jefes</p> <p>-Realizar la contratación psicológica de todas las posiciones de la compañía para que conozcan su rol y actividades a cumplir.</p>	<p>-Mayor organización en la delegación y cumplimiento de compromisos.</p> <p>-Dar claridad en la contribución de cada posición a los resultados de la organización.</p>
3	Trabajo en Equipo	<p>-Levantar los procesos y políticas al interior de la compañía. Para conocer la gestión y delimitar los campos de acción de cada área.</p>	<p>-Entender el rol y responsabilidades de cada área, generando sinergia de equipo a través del cumplimiento de políticas y procesos.</p>

CAPITULO IV.

MARCO CONCLUSIVO

CONCLUSIONES

El desarrollo de este Proyecto, logró el cumplimiento de los objetivos planteados, llegando a las siguientes conclusiones:

- El proceso de sensibilización fue importante en la medida que permitió que evaluados y evaluadores comprendieran la importancia de la Evaluación 360° en la organización. Aportando con una valiosa retroalimentación para los mandos directivos de la organización.
- El desarrollo y aplicación de esta herramienta tiene sentido en la medida que, posterior a la obtención de resultados, se realice un proceso de retroalimentación objetivo por parte del área de Talento Humano; así como la ejecución del Plan de Desarrollo definido por el colaborador, con la guía, acompañamiento y seguimiento por parte del jefe y Talento Humano.
- Los resultados a nivel compañía, permiten definir planes de acción generales que impacten transversalmente a la organización; así como la definición de planes de capacitación que permitan la formación y desarrollo integral de los colaboradores.

- Los procesos y gestión de Talento Humano tiene que contar con el aval y respaldo de la Gerencia General, por cuanto permite que las buenas prácticas se interioricen en el hacer y pensar de los líderes de la organización y a su vez repercuten en la dirección de sus equipos, encontrando por parte de los colaboradores coherencia entre lo que se piensa dice y se hace.

RECOMENDACIONES

En función al trabajo desarrollado se plantea las siguientes recomendaciones:

- Equivida deberá tomar la Evaluación 360° como una práctica habitual a realizar cada año. Para esto deberá trabajar en la comunicación interna a todo nivel, para este proyecto fue fundamental la comunicación, por cuanto al no haber realizado ninguna evaluación de este tipo, este proceso podría haber generado incertidumbre y no aceptación; sin embargo el proceso fluyó sin problema, generando gran expectativa en las personas que intervinieron en este proceso. El desconocimiento y falta de claridad, genera rumores y es responsabilidad de la empresa no permitir que esto suceda.
- Es importante el liderazgo y empoderamiento que establezcan los mandos directivos con sus equipos, por cuanto el bienestar y

compromiso con Equivida, en gran parte es el resultado de la relación y jefe – colaborador. El tomar como práctica de gestión a la retroalimentación reduce la incertidumbre y hace más agradable el ambiente de trabajo; así como dar seguimiento al plan de desarrollo definido por el colaborador afianza la relación de trabajo, puesto que el colaborador percibe un genuino interés en su desarrollo.

- Es preciso con base en la información recabada, llevar a cabo las acciones sugeridas en este trabajo, como parte del proceso de formación de los jefes, una de las más importantes, desarrollar a los mandos directivos en sus competencias, habilidades y conocimiento del negocio y sus procesos, a través de una Escuela de Formación de Líderes.
- Será de vital importancia para la organización que todos los procesos inherentes a gestión de personas y equipos, sean abanderados por la Gerencia General y Comité Ejecutivo; con el fin, que los colaboradores perciban el real interés en las acciones que se realizan en beneficio del personal en pro del desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral s.a.
2. Alles Martha, (2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
3. Alles Martha, (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
4. Arcas, J. (2004). *Feedback o retroalimentación*. Recuperado de: <http://www.jesusarcas.com/01d6f794210bf430b/01d6f7948008cd701/01d6f7948008e3207/>
5. Ayala, R. (2011). *Diez prácticas para tener una retroalimentación efectiva*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa.htm>
6. Bonnet, N.I. (2010). *La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI*. Recuperado de: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/2454/1/Gerencia_talento_humano_sigloXXI.pdf
7. Bravo, (2012). *Universidad Politécnica de Madrid. Proceso de feedback y tipos de feedback*. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=dTEg440bN14www>
8. Castillo, F. (2010), *Importancia de la Gestión del Talento Humano*, Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621>
9. Cortina, G. (1996). *Ética de la Empresa*. Recuperado de: http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form_apoyo_calidad/programa_iniciacion_docencia/iniciacion3/materiales/mod2adelacortina_queeslaetica/

10. Cubas, D. (2012). *Psicología Social*. Recuperado de: <http://daliacubas.blogspot.com/2012/09/atribucion-social.html>
11. Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: MacGraw-Hill.
12. García, L. (2004). *Modelo de Liderazgo Situacional*. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6481-modelo-de-liderazgo-situacional.html>
13. Gautier, Bénédicte y Vervisch, Marie-Odile, (1997). “*Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*”. Editorial Oberon.
14. Gutierrez, J. (2011). *Ningún extremo es adecuado para los proceso de producción en las empresas*. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
15. Gómez, A. (2007). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. En PhD, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración (Ed.). (pp.162) México. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
16. Hackman, J. y Oldham, G. (1975) “A new strategy for job enrichment”. *California Management Review*.
17. John, M. (2011). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. **Executive Excellence**. 2011, (número 86).
18. Jiménez, R. (2011). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/cavsa/liderazgo-509701?related=1>
19. *La Evaluación del Desempeño y la Gestión de RRHH*. Consultado el 18 de Octubre 2013, de: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp>

20. Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. Recuperado de: http://www.achievingstyles.com/articles/toxic_leadership_a_conceptual_framework.pdf
21. Maddux, (s.f.). *Evaluación efectiva del desempeño*. España, Editorial Trillas.
22. Martínez, G. (2013), *Liderazgo ético, ¿asignatura olvidada?*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-etico.html>
23. Maxwell, J. C. (2005). *Liderazgo Eficaz-Cómo influir en los demás*. Colombia, Editorial Vida.
24. Méndez Benavides apud David Straker, (s.f.) Recuperado de: [http://www.changinminds.org/disciplines/leadership/leadershipstyles/Fiedler_sleastpreferredco-worker\(LPC\)Theory.htm](http://www.changinminds.org/disciplines/leadership/leadershipstyles/Fiedler_sleastpreferredco-worker(LPC)Theory.htm)
25. Morales, L. (2008). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/cavsa/liderazgo-509701?related=1>
26. Moreno, C. (2001). *El liderazgo ético fundamentado en virtudes. Papeles de Ética, Economía y Dirección n° 6*. Recuperado de: <http://www.duoc.cl/etica/pdf/fet00/material-apoy/Liderazgo-y-virtudes.pdf>
27. Moreno, J. (2011). Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las Organizaciones. *Revista PUCE*. 2011, (Número 93), “pág. 297 – 317”.
28. Murillo, J. (s.f.). Las 7 etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados. Recuperado de: http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html
29. Myers, D.G. (2000). “*Psicología Social*”. Bogotá, McGraw Hill.

30. Olivart, D. (2012). *Liderar la Empresa Liderazgo carismático*. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/20120927-el-liderazgo-carismatico-aprendizaje-influencia-y-limitaciones>
31. Palomo, M. (2010). *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”*. Sexta Edición. España: ESIC
32. Parra, M. (2002). *La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH*. Universidad Rafael Bellosillo Chacín- urbe. Recuperado de: www.rrhmagazine.com.
33. Peter F. Druker, (2011). *Gestionarse a sí mismo*. 2011, Harvard Business Review América Latina.
34. Piñuel, I. (2009). *Liderazgo Zero*. Recuperado de: http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7572%3ALiderazgo+Zero&Itemid=35&lang=es
35. Press, E. (s.f.). *El Gerente del Siglo XXI como gestor de personas*, Congreso Latinoamericano de Gerentes. Recuperado de: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo0/siglo21.htm>
36. Santos, J. (2013). *Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/07/17/teoria-del-liderazgo-situacional-de-hersey-blanchard/>
37. Schein, Edgard, "*Behavioral Sciences for Management*". Recuperado de: http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/UNidad_1_5.pdf

38. Soto, B. (2012). *El Liderazgo Visionario*. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31366/aproximacion-al-liderazgo-visionario/>
39. Varela, H. (2010). *Tabla comparativa Liderazgo Transaccional vs. Transformacional*. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>
40. Werther y Davis. (s.f.). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc. Graw Hill. Recuperado de: <http://gemma.atipic.net/pdf/341AD10708A.pdf>
41. Yarce, J.(S/F) *¿Qué es el liderazgo?*. Recuperado el 20 de Mayo 2014 de: http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf_el_5-05-13
42. Zeus, Perry y Skiffington, (2000). *“Guía completa de Coaching en el trabajo”*. McGraw-Hill Profesional.
43. Zuñiga, A. (2006). *Evaluación integral de productividad*. Recuperado el 20 de Noviembre 2013 de: www.dequate.com

ANEXOS

ANEXO 1

PRESENTACIÓN PROYECTO GERENCIA GENERAL







OBJETIVO

Desarrollar una herramienta de evaluación y retroalimentación, que permita tener un diagnóstico claro a nivel de fortalezas y oportunidades, para su posterior acompañamiento y desarrollo.

La organización requiere líneas de supervisión empoderadas de su posición que guíen y orienten a su equipo a través de un liderazgo efectivo.



FORMATOS DE EVALUACIÓN

- Auto Evaluación 
- Evaluación Jefe 
- Evaluación Colaborador 
- Evaluación Pares 



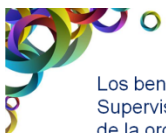


CONCEPTOS A EVALUAR

- Competencias
- Efectos de Liderazgo
- Estilo Bajo Presión
- Preguntas Abiertas



FASES DEL PROCESO



BENEFICIOS

Los beneficiarios de este Proyecto serán las Líneas de Supervisión, al conocer como son percibidos al interior de la organización, cuantitativa y cualitativamente.

Contando con un Plan de Desarrollo que contribuya a su crecimiento profesional y personal; de igual manera se beneficiaran de este proceso los colaboradores, al generar líderes que guíen y empoderen a sus equipos para una óptimo desempeño y Talento Humano se beneficiará del proyecto al generar un rol asesor y de acompañamiento a Líneas de Supervisión.



ANEXO 2

FORMATOS DE EVALUACIÓN

1.- Formato Auto percepción

EVALUACIÓN DE AUTO-PERCEPCIÓN

OBJETIVO DE LA AUTO-PERCEPCIÓN

Para cumplir el objetivo de la evaluación, es necesaria la auto evaluación del participante, con el fin de compararla y contrastarla con las percepciones del grupo de evaluadores. Esta comparación permite al participante, en su auto-análisis, tener un referente para estimar el grado de realismo de su propia auto-percepción. Una auto-percepción realista es una condición necesaria para mejorar o reforzar el propio desempeño.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL MOMENTO DE SU EVALUACIÓN

1. Es absolutamente necesario que usted busque un ambiente privado y carente de distractores para completar este cuestionario.
2. Toda la información que usted consigne es confidencial. A parte de usted, las personas de la organización que conocerán los resultados de su evaluación es Talento Humano (Gerente y Jefe) y su Línea de Supervisión, quienes lideran este proceso y han creado esta oportunidad para apoyar a las Líneas de Supervisión en su desarrollo profesional.
3. Talento Humano, por su parte, tiene la obligación ética de mantener absoluta reserva sobre los resultados obtenidos y en ningún caso comentará o revelará esta información a otras personas.
4. No fotocopie el documento. Este documento es para uso exclusivo de la organización y su uso y difusión no autorizada puede generar consecuencias negativas. Si tiene interés en algún contenido, por favor solicítelo a Talento Humano.

I. COMPETENCIAS

Los participantes se auto-evaluarán en cada una de las competencias laborales que se han identificado como esenciales para el desempeño efectivo de la función, sobre una escala de 5 puntos:

EJEMPLO:

Para facilitar la auto-evaluación usted encontrará cada una de las competencias con su definición y tres descriptores que definen los distintos niveles de desarrollo de la competencia. Véase el siguiente ejemplo:

1. Competencia clave: Servicio al Cliente (Ejemplo)		
<i>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno y externo.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra actitud de servicio, no soluciona los problemas, los evita y en ocasiones los ignora.	Da servicio al cliente en forma cordial, es receptivo, mantiene una comunicación adecuada frente a las necesidades de los clientes. En algunas ocasiones puede mostrarse no tan abierto.	Conoce el entorno, busca información sobre las verdaderas necesidades del cliente. Se responsabiliza de los requerimientos y solución de los problemas del cliente interno y externo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Instrucciones

- a. Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de nivel para tener una idea más clara del significado de la competencia.

Descriptores de nivel: cada competencia contiene tres descriptores de nivel que corresponden a tres niveles genéricos de desarrollo: ausencia, medio y alto. La ausencia describe a una persona que carece de la habilidad. El nivel medio describe la presencia de la competencia, matizada por acciones medianamente efectivas, mientras que el nivel alto describe las acciones que caracterizan a personas que han logrado el mayor desarrollo de la competencia o habilidad.

- b. Auto-evalúese, usando la escala de 5 puntos, colocando una X bajo el nivel de su elección.
- c. Al momento de auto-evaluarse procure ser lo más realista posible, considerando que esta auto-evaluación es confidencial y se la hace con una finalidad de desarrollo. Por tanto auto-evalúese objetivamente. Más bien, esta es la oportunidad de mejorar las habilidades que desee mejorar.

A continuación se presentan las competencias en las que se autoevaluará. Al final de cada competencia está la escala de 5 puntos donde debe consignar su auto-evaluación.

I. GESTIÓN PERSONAL

1. Identificación y compromiso con la empresa <i>Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyando e instrumentando decisiones, comprometiéndose con la estrategia de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieran con el logro de objetivos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra identificación y compromiso con la empresa. No acepta y respeta las formas de trabajar en la empresa.	Actúa a favor de la misión y visión de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Algunas veces no coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos.	Pone las necesidades de la empresa por delante de sus preferencias personales. Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque vayan en contra de su función o área a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Competencia 1: Identificación y compromiso con la compañía (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Integridad – Coherencia <i>Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales como profesionales. Estar dispuesto a actuar rectamente incluso en situaciones de presión.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra una actitud honesta y ética.	La persona es franca y transparente. Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales, actúa como debe hacerlo. En ocasiones puede no guardar la confidencialidad de la información que maneja.	Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas. Insta a otros inclusive en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

Competencia 2: Integridad – Coherencia (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. LOGRO

3. Orientación al Logro <i>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes; capacidad para lograr resultados, fijando metas desafiantes, mejorando niveles de rendimiento.</i>		
AUSENCIA	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO

Carece de enfoque en lo que hace. Ante las dificultades se desmotiva. No se esfuerza en su trabajo. Rara vez genera resultados significativos.	Tiene objetivos y metas. Suele esforzarse por lograrlas. En ocasiones no se esfuerza o no persiste lo suficiente. Genera resultados aunque no todos son de impacto.	Enfoca su trabajo al logro de objetivos y metas desafiantes. Se esfuerza por lograrlos. Persiste a pesar de las dificultades, asignando recursos para mejorar el resultado.
--	---	---

Competencia 3: Orientación al Logro (Califique aquí)

Nivel 1 	Nivel 2 	Nivel 3 	Nivel 4 	Nivel 5
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

4. Visión de Negocios

Tiene conocimiento como funcionan los negocios, conoce tendencias e información que afecta al negocio. Conoce la competencia y está actualizado de las estrategias y tácticas del mercado

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No tiene clara visión de las cosas. En consecuencia falta un sentido de propósito y dirección. No está claro hacia dónde se dirige la unidad o área. Se trabaja por inercia o costumbre.	Posee claridad a dónde quiere llegar, y se mueve en ese sentido, sabiendo que es lo más conveniente para el área, pero no necesariamente para la organización y su negocio.	Tiene la capacidad de anticiparse y percibir el impacto de las implicaciones de las decisiones y actividades en otras áreas de la empresa. Tiene sensibilidad de negocios y se anticipa a la competencia.

Competencia 4: Visión de Negocios (califique aquí)

Nivel 1 	Nivel 2 	Nivel 3 	Nivel 4 	Nivel 5
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

5. Planificación

Capacidad de establecer objetivos y metas; define metas, divide el trabajo en procesos, para cumplir con los objetivos organizacionales.

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No planifica ni se reúne con su equipo para establecer acciones que permitan lograr los objetivos del área / unidad.	Organiza y delega al equipo las acciones necesarias para lograr metas y objetivos. Algunos temas no son planificados o no revisa o actualiza lo planificado.	Planifica acciones para cumplir con los objetivos organizacionales. Establece tiempos de cumplimiento adecuados. Revisa con periodicidad el avance de los planes y hace ajustes a lo planificado.

Competencia 5: Planificación (califique aquí)

Nivel 1 	Nivel 2 	Nivel 3 	Nivel 4 	Nivel 5
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

III. INFLUENCIA

6. Construcción y desarrollo de relaciones

Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos de trabajo externos al área, cruciales para el logro de metas de trabajo.

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas, con personas claves de otras áreas con quienes se pudiera potenciar el trabajo del área. En consecuencia, existe poca relación y apoyo de otras áreas.	En general ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas con personas de otras áreas que han apoyado al área. Sin embargo, pudiera mejorar la calidad de algunas de estas relaciones o ampliar más la red de contactos para obtener un apoyo más efectivo.	Establece sólidas y claves relaciones de trabajo que han permitido lograr objetivos importantes. La cantidad y la calidad de las relaciones es óptima, asegurando un apoyo externo permanente a la gestión del área.

Competencia 6: Seguimiento (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

IV. GESTION DE PERSONAS

7. Trabajo en Equipo <i>Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No trabaja en equipo, no muestra agrado al compartir con otros una tarea o proyecto.	Coopera habitualmente y de buen agrado con las personas de otras áreas. Solicita opiniones e ideas a los demás; sin embargo en ocasiones puede no dar la importancia y acogerlas de la mejor manera.	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos, promueve la cooperación entre departamentos dentro de la institución.

Competencia 7: Trabajo en Equipo (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

8. Desarrollo de Personas <i>Aportar al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra interés en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores.	Confía en la capacidad de las personas. Dedicar tiempo para explicar y dar instrucciones detalladas a los demás para hacer su trabajo. Realiza retroalimentación muy pocas veces.	Da retroalimentación positiva y negativa sin desacreditar a la persona, aportando sugerencias específicas para mejorar. Hace que las personas lleguen a la solución de problemas, en lugar de darles simplemente la respuesta.

Competencia 8: Desarrollo de Personas (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

9. Dirección de Personas <i>Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto le confiere.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No da instrucciones adecuadas, no realiza seguimiento a los temas de su responsabilidad, los olvida, los retrasa o los descuida.	Delimita el ámbito de responsabilidad, establece estándares, demanda rendimiento. El seguimiento no es un comportamiento común.	Comparte información de los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados, realiza acompañamiento y seguimiento a sus colaboradores, responsabilizándolos de su rendimiento.

Competencia 9: Dirección de Personas (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

10. Liderazgo <i>Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No establece metas comunes para el equipo. Asigna tareas de manera individual a cada miembro sin asegurar la coordinación que debe existir entre los miembros. Genera	Mantiene informado al equipo. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria. Pudiera fomentar aún más la coordinación de tareas entre los miembros del	Define metas comunes con el equipo. Asigna tareas interdependientes para asegurar un trabajo coordinado, generando comunicación. Transmite ilusión y

poco espíritu de equipo.	equipo.	compromiso con la misión, genera credibilidad, es un modelo a seguir.
--------------------------	---------	---

Competencia 10: Liderazgo (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

IV. COMPLEMENTARIAS

11. Autocontrol <i>Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
Expresa con frecuencia estados de ánimo negativos como mal genio, irritabilidad, etc. Se enfada con facilidad y reacciona de manera emocional o defensiva ante la mayoría de problemas. Exagera la gravedad de las cosas. Dice cosas que hacen sentir mal a las personas.	Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones. Por lo general reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada. A veces actúa de forma emocional o impulsiva.	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones aún en situaciones de alta tensión e incertidumbre.

Competencia 11: Autocontrol (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

II. PREGUNTAS ABIERTAS

Cuáles considera son sus fortalezas?

.....

.....

.....

.....

En qué considera debería mejorar?

.....

.....

.....

.....

SOLICITAMOS REVISE QUE TODAS LAS COMPETENCIAS TENGAN SU CALIFICACIÓN

GRACIAS

2.- Formato Jefe a Colaborador

EVALUACION JEFE A COLABORADOR

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, es necesaria la evaluación a su Colaborador directo, con el fin de compararla y contrastarla con las percepciones del grupo de evaluadores. Esta comparación permite al evaluado, realizar un auto-análisis, necesario para mejorar o reforzar comportamientos y el propio desempeño.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL MOMENTO DE SU EVALUACIÓN

1.	Es absolutamente necesario que usted busque un ambiente privado y carente de distractores para completar este cuestionario.
2.	Toda la información que usted consigne es confidencial.
3.	Talento Humano, por su parte, tiene la obligación ética de mantener absoluta reserva sobre los resultados obtenidos y en ningún caso comentará o revelará esta información a otras personas.
4.	No fotocopie el documento. Este documento es para uso exclusivo de la organización y su uso y difusión no autorizada puede generar consecuencias negativas. Si tiene interés en algún contenido, por favor solicítelo a Talento Humano.

I. COMPETENCIAS

Los participantes evaluarán cada una de las competencias laborales que se han identificado como esenciales para el desempeño efectivo de la función, sobre una escala de 5 puntos:

EJEMPLO:

Para facilitar la auto-evaluación usted encontrará cada una de las competencias con su definición y tres descriptores que definen los distintos niveles de desarrollo de la competencia. Véase el siguiente ejemplo:

1. Competencia clave: Servicio al Cliente (Ejemplo)				
<i>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno y externo.</i>				
AUSENCIA	MEDIO		ALTO	
No muestra actitud de servicio, no soluciona los problemas, los evita y en ocasiones los ignora.	Da servicio al cliente en forma cordial, es receptivo, mantiene una comunicación adecuada frente a las necesidades de los clientes. En algunas ocasiones puede mostrarse no tan abierto.		Conoce el entorno, busca información sobre las verdaderas necesidades del cliente. Se responsabiliza de los requerimientos y solución de los problemas del cliente interno y externo.	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5

Instrucciones

- Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de nivel para tener una idea más clara del significado de la competencia.

Descriptores de nivel: cada competencia contiene tres descriptores de nivel que corresponden a tres niveles genéricos de desarrollo: ausencia, medio y alto. La ausencia describe a una persona que carece de la habilidad. El nivel medio describe la presencia de la competencia, matizada por acciones medianamente efectivas, mientras que el nivel alto describe las acciones que caracterizan a personas que han logrado el mayor desarrollo de la competencia o habilidad.

- b. Evalúe, usando la escala de 5 puntos, colocando una X bajo el nivel de su elección.
- c. Al momento de evaluar procure ser lo más realista posible, considerando que esta evaluación es confidencial y se la hace con una finalidad de desarrollo. Por tanto, evalúe objetivamente. Más bien, esta es la oportunidad de apoyar en el desarrollo y mejoramiento de su Colaborador.

A continuación se presentan las competencias a evaluar. Al final de cada competencia está la escala de 5 puntos donde debe consignar su evaluación.

I. GESTIÓN PERSONAL

1. Identificación y compromiso con la empresa <i>Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyando e instrumentando decisiones, comprometiéndose con la estrategia de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieran con el logro de objetivos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra identificación y compromiso con la empresa. No acepta y respeta las formas de trabajar en la empresa.	Actúa a favor de la misión y visión de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Algunas veces no coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos.	Pone las necesidades de la empresa por delante de sus preferencias personales. Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque vayan en contra de su función o área a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Competencia 1: Identificación y compromiso con la compañía (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Integridad - Coherencia <i>Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales como profesionales. Estar dispuesto a actuar rectamente incluso en situaciones de presión.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra una actitud honesta y ética.	La persona es franca y transparente. Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales, actúa como debe hacerlo. En ocasiones puede no guardar la confidencialidad de la información que maneja.	Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas. Insta a otros inclusive en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

Competencia 2: Integridad – Coherencia (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. LOGRO

3. Orientación al Logro <i>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes; capacidad para lograr resultados, fijando metas desafiantes, mejorando niveles de rendimiento.</i>		
AUSENCIA	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
Carece de enfoque en lo que hace. Ante las dificultades se desmotiva. No se esfuerza en su trabajo. Rara vez genera resultados significativos.	Tiene objetivos y metas. Suele esforzarse por lograrlas. En ocasiones no se esfuerza o no persiste lo suficiente. Genera resultados aunque no todos son de impacto.	Enfoca su trabajo al logro de objetivos y metas desafiantes. Se esfuerza por lograrlos. Persiste a pesar de las dificultades, asignando recursos para mejorar el resultado.

Competencia 3: Orientación al Logro (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

4. Visión de Negocios
Tiene conocimiento como funcionan los negocios, conoce tendencias e información que afecta al negocio. Conoce la competencia y está actualizado de las estrategias y tácticas del mercado

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No tiene clara visión de las cosas. En consecuencia falta un sentido de propósito y dirección. No está claro hacia dónde se dirige la unidad o área. Se trabaja por inercia o costumbre.	Posee claridad a dónde quiere llegar, y se mueve en ese sentido, sabiendo que es lo más conveniente para el área, pero no necesariamente para la organización y su negocio.	Tiene la capacidad de anticiparse y percibir el impacto de las implicaciones de las decisiones y actividades en otras áreas de la empresa. Tiene sensibilidad de negocios y se anticipa a la competencia.

Competencia 4: Visión de Negocios (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

5. Planificación
Capacidad de establecer objetivos y metas; define metas, divide el trabajo en procesos, para cumplir con los objetivos organizacionales.

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No planifica ni se reúne con su equipo para establecer acciones que permitan lograr los objetivos del área / unidad.	Organiza y delega al equipo las acciones necesarias para lograr metas y objetivos. Algunos temas no son planificados o no revisa o actualiza lo planificado.	Planifica acciones para cumplir con los objetivos organizacionales. Establece tiempos de cumplimiento adecuados. Revisa con periodicidad el avance de los planes y hace ajustes a lo planificado.

Competencia 5: Planificación (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

III. INFLUENCIA

6. Construcción y desarrollo de relaciones
Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos de trabajo externos al área, cruciales para el logro de metas de trabajo.

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas, con personas claves de otras áreas con quienes se pudiera potenciar el trabajo del área. En consecuencia, existe poca relación y apoyo de otras áreas.	En general ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas con personas de otras áreas que han apoyado al área. Sin embargo, pudiera mejorar la calidad de algunas de estas relaciones o ampliar más la red de contactos para obtener un apoyo más efectivo.	Establece sólidas y claves relaciones de trabajo que han permitido lograr objetivos importantes. La cantidad y la calidad de las relaciones es óptima, asegurando un apoyo externo permanente a la gestión del área.

Competencia 6: Seguimiento (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

IV. GESTION DE PERSONAS

7. Trabajo en Equipo		
<i>Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No trabaja en equipo, no muestra agrado al compartir con otros una tarea o proyecto.	Coopera habitualmente y de buen agrado con las personas de otras áreas. Solicita opiniones e ideas a los demás; sin embargo en ocasiones puede no dar la importancia y acogerlas de la mejor manera.	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos, promueve la cooperación entre departamentos dentro de la institución.

Competencia 7: Trabajo en Equipo (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Desarrollo de Personas		
<i>Aportar al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra interés en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores.	Confía en la capacidad de las personas. Dedicar tiempo para explicar y dar instrucciones detalladas a los demás para hacer su trabajo. Realiza retroalimentación muy pocas veces.	Da retroalimentación positiva y negativa sin desacreditar a la persona, aportando sugerencias específicas para mejorar. Hace que las personas lleguen a la solución de problemas, en lugar de darles simplemente la respuesta.

Competencia 8: Desarrollo de Personas (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Dirección de Personas		
<i>Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto le confiere.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No da instrucciones adecuadas, no realiza seguimiento a los temas de su responsabilidad, los olvida, los retrasa o los descuida.	Delimita el ámbito de responsabilidad, establece estándares, demanda rendimiento. El seguimiento no es un comportamiento común.	Comparte información de los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados, realiza acompañamiento y seguimiento a sus colaboradores, responsabilizándolos de su rendimiento.

Competencia 9: Dirección de Personas (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Liderazgo		
<i>Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No establece metas comunes para el equipo. Asigna tareas de manera individual a cada miembro sin asegurar la coordinación que debe existir entre los miembros. Genera poco espíritu de equipo.	Mantiene informado al equipo. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria. Pudiera fomentar aún más la coordinación de tareas entre los miembros del equipo.	Define metas comunes con el equipo. Asigna tareas interdependientes para asegurar un trabajo coordinado, generando comunicación. Transmite ilusión y compromiso con la misión, genera credibilidad, es un modelo a seguir.

Competencia 10: Liderazgo (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

V. COMPLEMENTARIAS

11. Autocontrol <i>Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
Expresa con frecuencia estados de ánimo negativos como mal genio, irritabilidad, etc. Se enfada con facilidad y reacciona de manera emocional o defensiva ante la mayoría de problemas. Exagera la gravedad de las cosas. Dice cosas que hacen sentir mal a las personas.	Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones. Por lo general reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada. A veces actúa de forma emocional o impulsiva.	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones aún en situaciones de alta tensión e incertidumbre.

Competencia 11: Autocontrol (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

II. ESTILO BAJO PRESIÓN

Todo ser humano, independientemente de su función y del contexto en el que se desenvuelve (trabajo, hogar, comunidad, etc.), recurre a ciertos estilos de actuación cuando afronta situaciones de tensión, conflicto, ambigüedad o incertidumbre.

Estos estilos, que no necesariamente son diferentes a los habitualmente exhibidos por la persona, tienen el potencial de convertirse en comportamientos que pueden afectar de manera negativa la calidad de las relaciones interpersonales, el desempeño laboral individual, la efectividad del liderazgo y el clima de trabajo.

Esta sección permite detectar cuáles son los estilos de actuación a los que la persona recurre, especialmente cuando afronta situaciones difíciles, complejas o de mucha presión.

La identificación de estos estilos es importante en la medida que permite a la persona identificar comportamientos poco efectivos a los que pudiera estar recurriendo tanto en situaciones habituales como en situaciones de presión. Detectados los estilos, la persona puede desarrollar estrategias para reemplazar estos estilos con comportamientos más adaptativos.

INSTRUCCIONES

Por favor lea las siguientes descripciones y califique la frecuencia con que la persona exhibe estos estilos, usando esta escala:

- 5 = Siempre / todo el tiempo
- 4 = Frecuentemente
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca
- Deje en blanco si no puede valorar

¿CON QUE FRECUENCIA EXHIBE LA PERSONA ESTE ESTILO DE ACTUACION EN SU TRABAJO?

FACTORES DE RIESGO	1	2	3	4	5
1. Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagónico con algunas personas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él / ella.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia de lo hagan o digan ciertas personas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se "olvida" u obstaculiza el trabajo de otros.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>12. Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento.</p>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
---	--

III. PREGUNTAS ABIERTAS

Cuáles son las fortalezas de su colaborador?

.....

.....

.....

.....

En qué debería mejorar su colaborador?

.....

.....

.....

.....

SOLICITAMOS REVISE QUE TODAS LAS PREGUNTAS FUERON CONTESTADAS
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.- Colaborador a Jefe

EVALUACIÓN COLABORADOR A JEFE DIRECTO

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, es necesaria la evaluación a su Jefe directo, con el fin de compararla y contrastarla con las percepciones del grupo de evaluadores. Esta comparación permite al evaluado, realizar un auto-análisis, necesario para mejorar o reforzar comportamientos y el propio desempeño.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL MOMENTO DE SU EVALUACIÓN

1. Es absolutamente necesario que usted busque un ambiente privado y carente de distractores para completar este cuestionario.
2. Toda la información que usted consigne es confidencial.
3. Talento Humano, por su parte, tiene la obligación ética de mantener absoluta reserva sobre los resultados obtenidos y en ningún caso comentará o revelará esta información a otras personas.
4. No fotocopie el documento. Este documento es para uso exclusivo de la organización y su uso y difusión no autorizada puede generar consecuencias negativas. Si tiene interés en algún contenido, por favor solicítelo a Talento Humano.

I. COMPETENCIAS

Los participantes evaluarán cada una de las competencias laborales que se han identificado como esenciales para el desempeño efectivo de la función, sobre una escala de 5 puntos:

EJEMPLO:

Para facilitar la auto-evaluación usted encontrará cada una de las competencias con su definición y tres descriptores que definen los distintos niveles de desarrollo de la competencia. Véase el siguiente ejemplo:

1. Competencia clave: Servicio al Cliente (Ejemplo)		
<i>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno y externo.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra actitud de servicio, no soluciona los problemas, los evita y en ocasiones los ignora.	Da servicio al cliente en forma cordial, es receptivo, mantiene una comunicación adecuada frente a las necesidades de los clientes. En algunas ocasiones puede mostrarse no tan abierto.	Conoce el entorno, busca información sobre las verdaderas necesidades del cliente. Se responsabiliza de los requerimientos y solución de los problemas del cliente interno y externo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Instrucciones

- a. Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de nivel para tener una idea más clara del significado de la competencia.

Descriptores de nivel: cada competencia contiene tres descriptores de nivel que corresponden a tres niveles genéricos de desarrollo: ausencia, medio y alto. La ausencia describe a una persona que carece de la habilidad. El nivel medio describe la presencia de la competencia, matizada por acciones medianamente efectivas, mientras que el nivel alto describe las acciones que caracterizan a personas que han logrado el mayor desarrollo de la competencia o habilidad.

- b. Evalúe, usando la escala de 5 puntos, colocando una X bajo el nivel de su elección.
- c. Al momento de evaluar procure ser lo más realista posible, considerando que esta evaluación es confidencial y se la hace con una finalidad de desarrollo. Por tanto, no tenga ningún temor de evaluar objetivamente. Más bien, esta es la oportunidad de apoyar en el desarrollo y mejoramiento de su Jefe directo.

A continuación se presentan las competencias a evaluar. Al final de cada competencia está la escala de 5 puntos donde debe consignar su evaluación.

I. GESTIÓN PERSONAL

1. Identificación y compromiso con la empresa		
<i>Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyando e instrumentando decisiones, comprometiéndose con la estrategia de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieran con el logro de objetivos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra identificación y compromiso con la empresa. No acepta y respeta las formas de trabajar en la empresa.	Actúa a favor de la misión y visión de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Algunas veces no coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos.	Pone las necesidades de la empresa por delante de sus preferencias personales. Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque vayan en contra de su función o área a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Competencia 1: Identificación y compromiso con la compañía (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Integridad - Coherencia		
<i>Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales como profesionales. Estar dispuesto a actuar rectamente incluso en situaciones de presión.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra una actitud honesta y ética.	La persona es franca y transparente. Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales, actúa como debe hacerlo. En ocasiones puede no guardar la confidencialidad de la información que maneja.	Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas. Insta a otros inclusive en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

Competencia 2: Integridad – Coherencia (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. LOGRO

3. Orientación al Logro		
<i>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes; capacidad para lograr resultados, fijando metas desafiantes, mejorando niveles de rendimiento.</i>		
AUSENCIA	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
Carece de enfoque en lo que hace. Ante las dificultades se desmotiva. No se esfuerza en su trabajo. Rara vez genera resultados significativos.	Tiene objetivos y metas. Suele esforzarse por lograrlas. En ocasiones no se esfuerza o no persiste lo suficiente. Genera resultados aunque no todos son de impacto.	Enfoca su trabajo al logro de objetivos y metas desafiantes. Se esfuerza por lograrlos. Persiste a pesar de las dificultades, asignando recursos para mejorar el resultado.

Competencia 3: Orientación al Logro (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Visión de Negocios <i>Tiene conocimiento como funcionan los negocios, conoce tendencias e información que afecta al negocio. Conoce la competencia y está actualizado de las estrategias y tácticas del mercado</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No tiene clara visión de las cosas. En consecuencia falta un sentido de propósito y dirección. No está claro hacia dónde se dirige la unidad o área. Se trabaja por inercia o costumbre.	Posee claridad a dónde quiere llegar, y se mueve en ese sentido, sabiendo que es lo más conveniente para el área, pero no necesariamente para la organización y su negocio.	Tiene la capacidad de anticiparse y percibir el impacto de las implicaciones de las decisiones y actividades en otras áreas de la empresa. Tiene sensibilidad de negocios y se anticipa a la competencia.

Competencia 4: Visión de Negocios (califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Planificación <i>Capacidad de establecer objetivos y metas; define metas, divide el trabajo en procesos, para cumplir con los objetivos organizacionales.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No planifica ni se reúne con su equipo para establecer acciones que permitan lograr los objetivos del área / unidad.	Organiza y delega al equipo las acciones necesarias para lograr metas y objetivos. Algunos temas no son planificados o no revisa o actualiza lo planificado.	Planifica acciones para cumplir con los objetivos organizacionales. Establece tiempos de cumplimiento adecuados. Revisa con periodicidad el avance de los planes y hace ajustes a lo planificado.

Competencia 5: Planificación (califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. INFLUENCIA

6. Construcción y desarrollo de relaciones <i>Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos de trabajo externos al área, cruciales para el logro de metas de trabajo.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas, con personas claves de otras áreas con quienes se pudiera potenciar el trabajo del área. En consecuencia, existe poca relación y apoyo de otras áreas.	En general ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas con personas de otras áreas que han apoyado al área. Sin embargo, pudiera mejorar la calidad de algunas de estas relaciones o ampliar más la red de contactos para obtener un apoyo más efectivo.	Establece sólidas y claves relaciones de trabajo que han permitido lograr objetivos importantes. La cantidad y la calidad de las relaciones es óptima, asegurando un apoyo externo permanente a la gestión del área.

Competencia 6: Seguimiento (califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV. GESTION DE PERSONAS

7. Trabajo en Equipo <i>Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No trabaja en equipo, no muestra agrado al compartir con otros una tarea o proyecto.	Coopera habitualmente y de buen agrado con las personas de otras áreas. Solicita opiniones e ideas a los demás; sin embargo en ocasiones puede no dar la importancia y acogerlas de la mejor	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos, promueve la cooperación entre departamentos dentro de la institución.

	manera.	
--	---------	--

Competencia 7: Trabajo en Equipo (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

8. Desarrollo de Personas <i>Aportar al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra interés en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores.	Confía en la capacidad de las personas. Dedicar tiempo para explicar y dar instrucciones detalladas a los demás para hacer su trabajo. Realiza retroalimentación muy pocas veces.	Da retroalimentación positiva y negativa sin desacreditar a la persona, aportando sugerencias específicas para mejorar. Hace que las personas lleguen a la solución de problemas, en lugar de darles simplemente la respuesta.

Competencia 8: Desarrollo de Personas (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

9. Dirección de Personas <i>Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto le confiere.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No da instrucciones adecuadas, no realiza seguimiento a los temas de su responsabilidad, los olvida, los retrasa o los descuida.	Delimita el ámbito de responsabilidad, establece estándares, demanda rendimiento. El seguimiento no es un comportamiento común.	Comparte información de los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados, realiza acompañamiento y seguimiento a sus colaboradores, responsabilizándolos de su rendimiento.

Competencia 9: Dirección de Personas (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

10. Liderazgo <i>Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No establece metas comunes para el equipo. Asigna tareas de manera individual a cada miembro sin asegurar la coordinación que debe existir entre los miembros. Genera poco espíritu de equipo.	Mantiene informado al equipo. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria. Pudiera fomentar aún más la coordinación de tareas entre los miembros del equipo.	Define metas comunes con el equipo. Asigna tareas interdependientes para asegurar un trabajo coordinado, generando comunicación. Transmite ilusión y compromiso con la misión, genera credibilidad, es un modelo a seguir.

Competencia 10: Liderazgo (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

V. COMPLEMENTARIAS

11. Autocontrol <i>Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
Expresa con frecuencia estados de ánimo negativos como mal genio, irritabilidad, etc. Se enfada con facilidad y reacciona de manera emocional o defensiva ante la mayoría de problemas. Exagera la gravedad de las cosas. Dice cosas que hacen sentir mal a las personas.	Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones. Por lo general reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada. A veces actúa de forma emocional o impulsiva.	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones aún en situaciones de alta tensión e incertidumbre.

Competencia 11: Autocontrol (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. EFECTOS DEL LIDERAZGO

El estilo de liderazgo de una persona tiene ciertos efectos en el grupo de personas con las que trabaja de manera habitual.

Tres son los efectos del estilo de liderazgo en el grupo:

- D. Confianza de los colaboradores hacia el líder.
- E. Compromiso generado por el líder hacia la tarea.
- F. Motivación generada por el líder hacia la tarea.

Por favor exprese su grado de acuerdo con estas afirmaciones usando la siguiente escala. Marque una X sobre la opción de su elección. Siga los mismos criterios expuestos en la sección anterior.

Use la siguiente escala para realizar su valoración en los literales A, B y C:

- 5 = Total acuerdo
- 4 = Acuerdo
- 3 = Mediano acuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Total desacuerdo

A. CONFIANZA EN EL LIDER:

Respecto a la persona que usted está evaluando:

	1	2	3	4	5
1. Puedo solicitarle apoyo cuando lo necesito	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Puedo expresarle inquietudes o dudas para que me las clarifique	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tengo la seguridad de que siempre es sincero/a conmigo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Acudo con confianza las veces que sean necesarias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Puedo compartirle aspectos íntimos de mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Me brinda confianza todo el tiempo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Toma en cuenta mis ideas y puntos de vista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Comparte abiertamente sus conocimientos y experiencias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Le doy bastante credibilidad a sus criterios y puntos de vista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Cumple con sus promesas u ofrecimientos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. COMPROMISO CON LA TAREA

	1	2	3	4	5
1. Mi Jefe me ha generado mayor compromiso con mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El estilo de mi Jefe me mantiene interesado en el trabajo que realizo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Si mi Jefe me lo pidiera, estaría gustoso de asumir nuevos retos y compromisos en mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El trato que me da mi Jefe es un factor que me predispone a comprometerme más con mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mi Jefe reconoce el compromiso que tengo con la tarea	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Considero que mi Jefe usa una buena estrategia para lograr que el grupo se comprometa más con los objetivos de trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. MOTIVACIÓN POR LA TAREA

Mi Jefe directo (la persona que está evaluando)

	1	2	3	4	5
1. Me clarifica los objetivos y metas que debo lograr	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Me anima a mantener mi nivel de esfuerzo en el trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me motiva a persistir en el logro de mis metas a pesar de las dificultades que pueda haber	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Reconoce el esfuerzo y la dedicación que le pongo a mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Muestra interés por el trabajo que hago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muestra entusiasmo por los objetivos y metas del área, manteniendo el ímpetu del grupo para lograr los objetivos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. ESTILO BAJO PRESIÓN

Todo ser humano, independientemente de su función y del contexto en el que se desenvuelve (trabajo, hogar, comunidad, etc.), recurre a ciertos estilos de actuación cuando afronta situaciones de tensión, conflicto, ambigüedad o incertidumbre.

Estos estilos, que no necesariamente son diferentes a los habitualmente exhibidos por la persona, tienen el potencial de convertirse en comportamientos que pueden afectar de manera negativa la calidad de las relaciones interpersonales, el desempeño laboral individual, la efectividad del liderazgo y el clima de trabajo.

Esta sección permite detectar cuáles son los estilos de actuación a los que la persona recurre, especialmente cuando afronta situaciones difíciles, complejas o de mucha presión.

La identificación de estos estilos es importante en la medida que permite a la persona identificar comportamientos poco efectivos a los que pudiera estar recurriendo tanto en situaciones habituales como en situaciones de presión. Detectados los estilos, la persona puede desarrollar estrategias para reemplazar estos estilos con comportamientos más adaptativos.

INSTRUCCIONES

Por favor lea las siguientes descripciones y califique la frecuencia con que la persona exhibe estos estilos, usando esta escala:

- 5 = Siempre / todo el tiempo
- 4 = Frecuentemente
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca

¿CON QUE FRECUENCIA EXHIBE LA PERSONA ESTE ESTILO DE ACTUACION EN SU TRABAJO?

FACTORES DE RIESGO	1	2	3	4	5
13. Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagónico con algunas personas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
19. Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él / ella.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
20. Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
21. Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia de lo hagan o digan ciertas personas.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
22. Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
23. Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se "olvida" u obstaculiza el trabajo de otros.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
24. Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

IV. PREGUNTAS ABIERTAS

Cuáles considera son las fortalezas de su Jefe directo?

.....

.....

.....

.....

En qué debería mejorar su Jefe directo?

.....

.....

.....

.....

SOLICITAMOS REVISE QUE TODAS LAS PREGUNTAS FUERON CONTESTADAS

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.- Formato Par o Cliente - Proveedor

EVALUACION A PARES – CLIENTES PROVEEDORES

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, es necesaria la evaluación a su Par o Cliente - Proveedor, con el fin de compararla y contrastarla con las percepciones del grupo de evaluadores. Esta comparación permite al evaluado, realizar un auto-análisis, necesario para mejorar o reforzar comportamientos y el propio desempeño.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL MOMENTO DE SU EVALUACIÓN

1. Es absolutamente necesario que usted busque un ambiente privado y carente de distractores para completar este cuestionario.
2. Toda la información que usted consigne es confidencial.
3. Talento Humano, por su parte, tiene la obligación ética de mantener absoluta reserva sobre los resultados obtenidos y en ningún caso comentará o revelará esta información a otras personas.
4. No fotocopie el documento. Este documento es para uso exclusivo de la organización y su uso y difusión no autorizada puede generar consecuencias negativas. Si tiene interés en algún contenido, por favor solicítelo a Talento Humano.

I. COMPETENCIAS

Los participantes evaluarán cada una de las competencias laborales que se han identificado como esenciales para el desempeño efectivo de la función, sobre una escala de 5 puntos:

EJEMPLO:

Para facilitar la auto-evaluación usted encontrará cada una de las competencias con su definición y tres descriptores que definen los distintos niveles de desarrollo de la competencia. Véase el siguiente ejemplo:

1. Competencia clave: Servicio al Cliente (Ejemplo)		
<i>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno y externo.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra actitud de servicio, no soluciona los problemas, los evita y en ocasiones los ignora.	Da servicio al cliente en forma cordial, es receptivo, mantiene una comunicación adecuada frente a las necesidades de los clientes. En algunas ocasiones puede mostrarse no tan abierto.	Conoce el entorno, busca información sobre las verdaderas necesidades del cliente. Se responsabiliza de los requerimientos y solución de los problemas del cliente interno y externo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
●	○	○	○	○

Instrucciones

- a. Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de nivel para tener una idea más clara del significado de la competencia.

Descriptores de nivel: cada competencia contiene tres descriptores de nivel que corresponden a tres niveles genéricos de desarrollo: ausencia, medio y alto. La ausencia describe a una persona que carece de la habilidad. El nivel medio describe la presencia de la competencia, matizada por acciones medianamente efectivas, mientras que el nivel alto describe las acciones que caracterizan a personas que han logrado el mayor desarrollo de la competencia o habilidad.

- b. Evalúe, usando la escala de 5 puntos, colocando una X bajo el nivel de su elección.
- c. Al momento de evaluar procure ser lo más realista posible, considerando que esta evaluación es confidencial y se la hace con una finalidad de desarrollo. Por tanto, evalúe objetivamente.

A continuación se presentan las competencias a evaluar. Al final de cada competencia está la escala de 5 puntos donde debe consignar su evaluación.

I. GESTIÓN PERSONAL

1. Identificación y compromiso con la empresa		
<i>Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyando e instrumentando decisiones, comprometiéndose con la estrategia de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieran con el logro de objetivos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra identificación y compromiso con la empresa. No acepta y respeta las formas de trabajar en la empresa.	Actúa a favor de la misión y visión de la empresa. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Algunas veces no coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos.	Pone las necesidades de la empresa por delante de sus preferencias personales. Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque vayan en contra de su función o área a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Competencia 1: Identificación y compromiso con la compañía (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Integridad - Coherencia		
<i>Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales como profesionales. Estar dispuesto a actuar rectamente incluso en situaciones de presión.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra una actitud honesta y ética.	La persona es franca y transparente. Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales, actúa como debe hacerlo. En ocasiones puede no guardar la confidencialidad de la información que maneja.	Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas. Insta a otros inclusive en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

Competencia 2: Integridad – Coherencia (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. LOGRO

3. Orientación al Logro		
<i>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes; capacidad para lograr resultados, fijando metas desafiantes, mejorando niveles de rendimiento.</i>		
AUSENCIA	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
Carece de enfoque en lo que hace. Ante las dificultades se desmotiva. No se esfuerza en su trabajo. Rara vez genera resultados significativos.	Tiene objetivos y metas. Suele esforzarse por lograrlas. En ocasiones no se esfuerza o no persiste lo suficiente. Genera resultados aunque no todos son de impacto.	Enfoca su trabajo al logro de objetivos y metas desafiantes. Se esfuerza por lograrlos. Persiste a pesar de las dificultades, asignando recursos para mejorar el resultado.

Competencia 3: Orientación al Logro (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Visión de Negocios <i>Tiene conocimiento como funcionan los negocios, conoce tendencias e información que afecta al negocio. Conoce la competencia y está actualizado de las estrategias y tácticas del mercado</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No tiene clara visión de las cosas. En consecuencia falta un sentido de propósito y dirección. No está claro hacia dónde se dirige la unidad o área. Se trabaja por inercia o costumbre.	Posee claridad a dónde quiere llegar, y se mueve en ese sentido, sabiendo que es lo más conveniente para el área, pero no necesariamente para la organización y su negocio.	Tiene la capacidad de anticiparse y percibir el impacto de las implicaciones de las decisiones y actividades en otras áreas de la empresa. Tiene sensibilidad de negocios y se anticipa a la competencia.

Competencia 4: Visión de Negocios (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
--	---	---	---	---

5. Planificación <i>Capacidad de establecer objetivos y metas; define metas, divide el trabajo en procesos, para cumplir con los objetivos organizacionales.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No planifica ni se reúne con su equipo para establecer acciones que permitan lograr los objetivos del área / unidad.	Organiza y delega al equipo las acciones necesarias para lograr metas y objetivos. Algunos temas no son planificados o no revisa o actualiza lo planificado.	Planifica acciones para cumplir con los objetivos organizacionales. Establece tiempos de cumplimiento adecuados. Revisa con periodicidad el avance de los planes y hace ajustes a lo planificado.

Competencia 5: Planificación (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
--	---	---	---	---

III. INFLUENCIA

6. Construcción y desarrollo de relaciones <i>Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos de trabajo externos al área, cruciales para el logro de metas de trabajo.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas, con personas claves de otras áreas con quienes se pudiera potenciar el trabajo del área. En consecuencia, existe poca relación y apoyo de otras áreas.	En general ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas con personas de otras áreas que han apoyado al área. Sin embargo, pudiera mejorar la calidad de algunas de estas relaciones o ampliar más la red de contactos para obtener un apoyo más efectivo.	Establece sólidas y claves relaciones de trabajo que han permitido lograr objetivos importantes. La cantidad y la calidad de las relaciones es óptima, asegurando un apoyo externo permanente a la gestión del área.

Competencia 6: Seguimiento (califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
--	---	---	---	---

IV. GESTION DE PERSONAS

7. Trabajo en Equipo <i>Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No trabaja en equipo, no muestra agrado al compartir con otros una tarea o proyecto.	Coopera habitualmente y de buen agrado con las personas de otras áreas. Solicita opiniones e ideas a los demás; sin embargo en ocasiones puede no dar la importancia y acogerlas de la mejor manera.	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos, promueve la cooperación entre departamentos dentro de la institución.

Competencia 7: Trabajo en Equipo (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Desarrollo de Personas <i>Aportar al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No muestra interés en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores.	Confía en la capacidad de las personas. Dedicar tiempo para explicar y dar instrucciones detalladas a los demás para hacer su trabajo. Realiza retroalimentación muy pocas veces.	Da retroalimentación positiva y negativa sin desacreditar a la persona, aportando sugerencias específicas para mejorar. Hace que las personas lleguen a la solución de problemas, en lugar de darles simplemente la respuesta.

Competencia 8: Desarrollo de Personas (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Dirección de Personas <i>Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto le confiere.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No da instrucciones adecuadas, no realiza seguimiento a los temas de su responsabilidad, los olvida, los retrasa o los descuida.	Delimita el ámbito de responsabilidad, establece estándares, demanda rendimiento. El seguimiento no es un comportamiento común.	Comparte información de los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados, realiza acompañamiento y seguimiento a sus colaboradores, responsabilizándolos de su rendimiento.

Competencia 9: Dirección de Personas (Califique aquí)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Liderazgo <i>Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No establece metas comunes para el equipo. Asigna tareas de manera individual a cada miembro sin asegurar la coordinación que debe existir entre los miembros. Genera poco espíritu de equipo.	Mantiene informado al equipo. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria. Pudiera fomentar aún más la coordinación de tareas entre los miembros del equipo.	Define metas comunes con el equipo. Asigna tareas interdependientes para asegurar un trabajo coordinado, generando comunicación. Transmite ilusión y compromiso con la misión, genera credibilidad, es un modelo a seguir.

Competencia 10: Liderazgo (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

V. COMPLEMENTARIAS

11. Autocontrol <i>Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.</i>		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
Expresa con frecuencia estados de ánimo negativos como mal genio, irritabilidad, etc. Se enfada con facilidad y reacciona de manera emocional o defensiva ante la mayoría de problemas. Exagera la gravedad de las cosas. Dice cosas que hacen sentir mal a las personas.	Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones. Por lo general reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada. A veces actúa de forma emocional o impulsiva.	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones aún en situaciones de alta tensión e incertidumbre.

Competencia 11: Autocontrol (Califique aquí)

Nivel 1 <input checked="" type="radio"/>	Nivel 2 <input type="radio"/>	Nivel 3 <input type="radio"/>	Nivel 4 <input type="radio"/>	Nivel 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

II. ESTILO BAJO PRESIÓN

Todo ser humano, independientemente de su función y del contexto en el que se desenvuelve (trabajo, hogar, comunidad, etc.), recurre a ciertos estilos de actuación cuando afronta situaciones de tensión, conflicto, ambigüedad o incertidumbre.

Estos estilos, que no necesariamente son diferentes a los habitualmente exhibidos por la persona, tienen el potencial de convertirse en comportamientos que pueden afectar de manera negativa la calidad de las relaciones interpersonales, el desempeño laboral individual, la efectividad del liderazgo y el clima de trabajo.

Esta sección permite detectar cuáles son los estilos de actuación a los que la persona recurre, especialmente cuando afronta situaciones difíciles, complejas o de mucha presión.

La identificación de estos estilos es importante en la medida que permite a la persona identificar comportamientos poco efectivos a los que pudiera estar recurriendo tanto en situaciones habituales como en situaciones de presión. Detectados los estilos, la persona puede desarrollar estrategias para reemplazar estos estilos con comportamientos más adaptativos.

INSTRUCCIONES

Por favor lea las siguientes descripciones y califique la frecuencia con que la persona exhibe estos estilos, usando esta escala:

- 5 = Siempre / todo el tiempo
- 4 = Frecuentemente
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca
- Deje en blanco si no puede valorar

¿CON QUE FRECUENCIA EXHIBE LA PERSONA ESTE ESTILO DE ACTUACION EN SU TRABAJO?

FACTORES DE RIESGO	1	2	3	4	5
25. Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagónico con algunas personas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él / ella.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia de lo hagan o digan ciertas personas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se "olvida" u obstaculiza el trabajo de otros.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>36. Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento.</p>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
---	--

III. PREGUNTAS ABIERTAS

Cuáles son las fortalezas de su Par – Cliente Proveedor?

.....

.....

.....

En qué debería mejorar su Par – Cliente Proveedor?

.....

.....

.....

SOLICITAMOS REVISE QUE TODAS LAS PREGUNTAS FUERON CONTESTADAS

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

PRESENTACIÓN CHARLA SENSIBILIZACIÓN EVALUADOS



Objetivos

- Explicar los objetivos del programa.
- Capacitar a los informantes sobre la manera de llevar a cabo su retroalimentación.
- Comunicar las actividades previstas en el programa.



Finalidades del Sistema de Gestión del Desempeño



Alinear operaciones y directrices estratégicas



Mejorar el desempeño de personas y equipos



Consolidar un estilo de liderazgo basado en resultados



Los líderes deben evidenciar comportamientos que consoliden el desempeño y el compromiso del personal. Para esto es necesario que los líderes desarrollen algunas habilidades claves de gestión del desempeño. Estas habilidades y competencias de liderazgo están claramente identificadas por este sistema ya que además de evaluar al individuo se lo retroalimenta en los aspectos a mejorar.





EVALUACIÓN 360º



OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Brindar retroalimentación a las Líneas de Supervisión , mediante la recolección de auto percepciones (percepción del participante hacia sí mismo) y hetero-percepciones (percepciones de personas que trabajan directamente con el participante; los informantes) con la finalidad de generar un espacio y una oportunidad para que los participantes examinen su propio desempeño y puedan identificar fortalezas y áreas de mejora con el objetivo de mejorar su desempeño y la efectividad de su gestión.



CONCEPTOS ESCENCIALES

INFORMANTE

PARTICIPANTE



PERSONA QUE EVALUA



PERSONA QUE ES EVALUADA



CONCEPTOS ESCENCIALES



Qué son las competencias?

Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito.

Son las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que lleva a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Para qué medirlas?

Debido a que nuestro principal factor de éxito es la gente, debemos asegurar tener claras sus fortalezas, para potencializarlas y sus áreas de oportunidad para desarrollarlas y así seguir contribuyendo en el logro de resultados y metas de la compañía.





CONCEPTOS ESCENCIALES

Qué es retroalimentación?

Es conocer la percepción que los demás tienen de nuestro propio desempeño identificando nuestras fortalezas y áreas de oportunidad.

IDENTIDAD

El concepto que tenemos de nosotros mismos. Cómo nos vemos a nosotros mismos.



REPUTACIÓN

El concepto que los demás tienen de nosotros. Cómo nos ven los demás.

La gente nos contrata, nos despide, se casa con nosotros, nos presta dinero y nos ayuda sobre la base de nuestra reputación. En consecuencia, las personas competentes cambiarán la tendencia natural de su pensamiento, centrando su foco de interés en su reputación, antes que en su identidad.

Robert Hogan (2007)



¿QUIÉNES SON INFORMANTES?

Dentro de este proceso se ha considerado como informantes al Jefe inmediato, colaboradores y pares de la persona a ser evaluada.

Requisitos para ser Informante

- Relación directa y frecuente de trabajo con la persona a evaluar.
- Al menos los últimos seis meses trabajando .
- Los Informantes NO deben ser escogidos por un criterio de amistad o afinidad personal.

Características que se esperan del Informante

- Madurez, buen juicio y objetividad de criterio.
- Capacidad de aportar información útil y constructiva.
- Espíritu de colaboración durante todo el proceso.



CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN



¿CÓMO EVALUO?

1. Competencia clave: Servicio al Cliente		
Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno y externo.		
AUSENCIA	BIEN	ALTO
No muestra actitud de servicio, no soluciona los problemas, los evita y en ocasiones los ignora.	Da servicio al cliente en forma cordial, es receptivo, mantiene una comunicación adecuada frente a las necesidades de los clientes. En algunas ocasiones puede mostrarse no tan abierto.	Conoce el entorno, busca información sobre las verdaderas necesidades del cliente. Se responsabiliza de los requerimientos y solución de los problemas del cliente interno y externo.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3 X

DESCRIPTORES DE NIVEL



I PARTE - COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

GESTION PERSONAL	
IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA EMPRESA	
INTEGRIDAD - COHERENCIA	
ORIENTACIÓN AL LOGRO Y RESULTADOS	
VISIÓN DE NEGOCIOS	
PLANIFICACIÓN	
INFLUENCIA	
CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE RELACIONES	
GESTIÓN DE PERSONAS	
TRABAJO EN EQUIPO	
DESARROLLO DE PERSONAS	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	
LIDERAZGO DE EQUIPOS	
COMPLEMENTARIAS	
AUTOCONTROL	



II PARTE - EFECTOS DE LIDERZGO



¿CÓMO EVALUO?

A. CONFIANZA EN EL LIDER:

Respecto a la persona que usted está evaluando:

1. Puedo solicitarle apoyo cuando lo necesito	1	2	3	4	5
2. Puedo expresarle inquietudes o dudas para que me las clarifique	1	2	3	4	5
3. Tengo la seguridad de que siempre es sincero/a conmigo	1	2	3	4	5

ESCALA	
5	Total acuerdo
4	Acuerdo
3	Mediano acuerdo
2	En desacuerdo
1	Total desacuerdo



III PARTE - ESTILO BAJO PRESIÓN

Toda persona recurre a ciertos estilos y conductas cuando afronta situaciones difíciles, ambiguas, conflictivas, de incertidumbre. Estas conductas tienen el potencial de afectar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el desempeño, el desarrollo de carrera y la efectividad del liderazgo.

EJEMPLOS

- Emocionalmente volátil
- Desconfiado y suspicaz
- Poco comunicativo
- Confrontador y cuestionador
- Insensible y no empático
- Perfeccionista



CÓMO EVALUO?

¿CON QUE FRECUENCIA EXHIBE LA PERSONA ESTE ESTILO DE ACTUACION EN SU TRABAJO?

1. Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.	1 2 3 4 5
2. Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad.	1 2 3 4 5
3. Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.	1 2 3 4 5

ESCALA	
5	Siempre/todo el tiempo
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara vez
1	Nunca



PREGUNTAS ABIERTAS



IMPORTANTE:
Los comentarios emitidos en este espacio, deben ser específicos y constructivos.



ERRORES AL EVALUAR

EFEECTO HALO: El evaluador califica al evaluado por la primera impresión, sin objetividad, basado en la simpatía o antipatía que el evaluado le produce.

Ejemplo:
"Cómo es una persona amable y cordial creo que tiene un buen desempeño y por esto merece un buen puntaje"

EFEECTO ACONTECIMIENTOS RECIENTES: Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones (buenas o malas) más recientes del evaluado.

Ejemplo:
"Durante el último mes ha perdido foco dejando temas pendientes, con esto ya se perdieron todos los avances que había logrado durante el año, por esto debo puntuarlo bajo".





ERRORES AL EVALUAR

TENDENCIA A LA MEDICIÓN CENTRAL: Se evitan las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando el objetivo de la evaluación que es identificar fortalezas y áreas de oportunidad.

¡No tema poner la máxima calificación cuando el desempeño de la persona lo amerita o un puntaje bajo cuando la competencia es un área de oportunidad en la que la persona debe trabajar!

Ejemplo:

"Prefiero poner puntuaciones promedio, porque las calificaciones muy altas o muy bajas, me parecen muy comprometedoras"



ERRORES AL EVALUAR

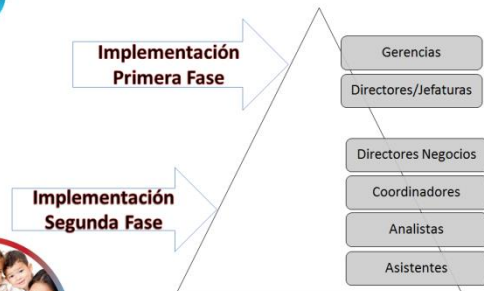
PREJUICIOS PERSONALES: Ocurre cuando el evaluador tiene una opinión personal que sesga sus puntajes:

Ejemplos:

- "Las personas nuevas no pueden tener buenos puntajes."
- "Entre más tiempo lleve la persona en la compañía mejor debe ser su puntaje."
- "Ciertos cargos son muy fáciles por lo que se debe ser más exigente con la persona o ciertos cargos son tan complejos que solo por el hecho de estar allí merecen un buen puntaje."



IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA POR GRUPOS



FASES DEL PROCESO

- 1 • CHARLA CON PARTICIPANTES - 26 AL 30 DE MAYO
- 2 • CHARLA CON INFORMANTES - 26 AL 30 DE MAYO
- 3 • EVALUACIÓN - 9 AL 22 DE JUNIO
- 4 • PROCESAMIENTO INFORMACIÓN - 23 DE JUNIO AL 13 DE JULIO
- 5 • RETROALIMENTACIÓN A PARTICIPANTES - 14 DE JULIO AL 14 DE AGOSTO
- 6 • INFORME DEL PROCESO - 19 AL 29 DE AGOSTO





NORMAS ETICAS

- || Conteste la encuesta de forma individual en un ambiente privado y carente de distractores.
- || No comente con nadie su evaluación.
- || Mantenga la reserva y la discreción antes, durante y después de su evaluación.
- || No deje para el último sus evaluaciones. Empiece a completarlas de manera inmediata.



IMPORTANTE

- ▢ Toda la información que usted consigne es confidencial, nuestra obligación como TH de guardar absoluta reserva.
- ▢ Los resultados de su retroalimentación serán conocidos por usted, la Gerente y Jefe de Talento Humano y su Línea de Supervisión.
- ▢ Un ejemplar del informe individual de retroalimentación será entregado al participante.
- ▢ Los informantes llevarán a cabo su papel de acuerdo a las normas éticas que se les explicará el día del taller.



¿CUAL ES SU TAREA?

Elegir a sus pares, los mismos que lo evaluarán, estos pueden ser de dos a tres personas, enviar a TH gpadilla@equivida.com la información debe ser enviada vía correo electrónico hasta el Viernes 30 de Mayo.

La Gerencia y Jefatura de TH revisará el listado de informantes propuesto.

CRITERIOS PARA ELEGIR :

1. Relación directa y frecuente de trabajo con su par.
2. Al menos los últimos seis meses trabajando .
3. Los informantes **NO** deben ser escogidos por un criterio de amistad o afinidad personal.



“Recuerde Usted puede ser participante e informante a la vez”



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN 360º



ANEXO 4

INFORME DE EVALUACIÓN 360°



INFORME EVALUACION 360°

(Nombre del Evaluado)
(Cargo)
(Fecha)

El presente informe contiene los resultados de la Evaluación 360° del participante. Su contenido es estrictamente confidencial y su finalidad es exclusivamente de desarrollo.

INFORME INDIVIDUAL 360°

El objetivo primario de una retroalimentación **NO** es que usted conozca la percepción que los demás tienen de usted, sino que usted identifique, a partir de la retroalimentación recibida, las acciones que usted llevará a cabo para mejorar su gestión. Si usted no deriva acciones concretas de la retroalimentación recibida, el ejercicio no tiene utilidad ni beneficio para usted.

Esta sección detalla los resultados numéricos de su evaluación y ofrece estándares comparativos con el grupo de mandos directivos evaluado.

COMPETENCIAS

- **AUTO PERCEPCIÓN:** Su auto evaluación.
- **HETERO PERCEPCION:** La evaluación de sus evaluadores. El paréntesis indica el número de personas que le evaluaron.
- **PROMEDIO DEL GRUPO:** Promedio del grupo de evaluados. El paréntesis indica el número de personas que fueron evaluadas.
- **MAXIMA GRUPO:** Puntuación máxima del grupo en cada competencia.
- **MINIMA GRUPO:** Puntuación mínima del grupo en cada competencia.

Competencias	Auto percepción (1)	Hetero percepción (13)	Auto percepción Grupal (28)	Hetero percepción Grupal (232)	Auto percepción Máximo del Grupo	Auto percepción Mínimo del Grupo	Hetero percepción Máximo del Grupo	Hetero percepción Mínimo del Grupo
1 - Gestión personal	5.0	4.3	4.6	4.3	5.0	3.0	5.0	2.6
1.1 - Identificación y compromiso con la empresa	5.0	4.2	4.5	4.2	5.0	3.0	5.0	2.7
1.2 - Integridad - Coherencia	5.0	4.3	4.6	4.3	5.0	3.0	5.0	2.5
2 - Logro	4.0	3.8	4.0	3.9	5.0	3.0	4.6	2.2
2.1 - Orientación al logro	5.0	4.2	4.3	4.1	5.0	3.0	4.8	2.3
2.2 - Visión de negocios	4.0	3.5	3.9	3.8	5.0	3.0	4.5	2.3
2.3 - Planificación	3.0	3.7	3.9	3.8	5.0	2.0	4.7	1.8
3 - Influencia	4.0	4.4	4.0	3.8	5.0	3.0	5.0	3.0
3.1 - Seguimiento	4.0	4.4	4.0	3.8	5.0	3.0	5.0	3.0
4 - Gestión de personas	4.5	3.8	4.2	3.8	4.8	3.3	4.5	2.1
4.1 - Trabajo en equipo	4.0	4.0	4.5	3.8	5.0	3.0	5.0	2.3
4.2 - Desarrollo de personas	5.0	3.5	4.1	3.7	5.0	3.0	4.6	2.0
4.3 - Dirección de personas	4.0	3.9	4.0	3.9	5.0	3.0	4.7	1.8
4.4 - Liderazgo	5.0	3.8	4.0	3.7	5.0	3.0	4.5	2.3
5 - Complementarias	4.0	4.3	4.0	3.9	5.0	3.0	4.8	2.8
5.1 - Autocontrol	4.0	4.3	4.0	3.9	5.0	3.0	4.8	2.8

EFFECTOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo de un directivo tiene, inexorablemente, consecuencias o impactos en las personas que supervisa. La efectividad de un líder no se mide únicamente por los resultados que genera, sino también por el impacto que su estilo tiene en su grupo de colaboradores.

Específicamente los impactos que tiene un líder en su grupo de colaboradores y que se consideran indicadores de su calidad de liderazgo son:

- Confianza: qué tanto confían los colaboradores en su líder.
- Compromiso: qué tanto compromiso obtiene el líder de sus colaboradores.
- Motivación: el grado en que el líder entusiasma o “energiza” a su equipo de trabajo respecto a la tarea.

5 = Total acuerdo
 4 = Acuerdo
 3 = Mediano acuerdo
 2 = En desacuerdo
 1 = Total desacuerdo

Es importante mencionar que esta evaluación fue realizada únicamente por sus colaboradores y no por sus pares ni jefe.

Efectos del Liderazgo	Hetero evaluación (13)	Promedio Grupal (232)	Máximo del Grupo	Mínimo del Grupo
1 – Confianza en el líder	4.2	4.1	5.0	2.1
1.1 - Acudo con confianza las veces que sean necesarias	4.2	4.2	5.0	2.0
1.2 - Comparte abiertamente sus conocimientos y experiencias	4.1	4.2	5.0	2.5
1.3 - Cumple con sus promesas u ofrecimientos	4.1	4.0	5.0	2.0
1.4 - Le doy bastante credibilidad a sus criterios y puntos de vista	4.2	4.2	5.0	1.5
1.5 - Me brinda confianza todo el tiempo	4.1	4.0	5.0	1.5
1.5 - Puedo compartirle aspectos íntimos de mi trabajo	4.0	3.9	5.0	1.0
1.6 - Puedo expresarle inquietudes o dudas para que me las clasifique	4.2	4.3	5.0	2.5
1.7 - Puedo solicitarle apoyo cuando lo necesito	4.4	4.3	5.0	3.0
1.8 - Tengo la seguridad de que siempre es sincero/a conmigo	4.2	4.1	5.0	1.5
1.9 - Toma en cuenta mis ideas y puntos de vista	4.2	4.1	5.0	2.0
2 – Compromiso con la tarea	3.9	4.0	5.0	1.5
2.1 - Considero que mi jefe usa una buena estrategia para lograr que el grupo se comprometa más con los objetivos de trabajo	3.7	3.6	5.0	1.0
2.2 - El estilo de mi jefe me mantiene interesado en el trabajo que realizo	3.7	3.8	5.0	1.0
2.3 - El trato que me da mi jefe es un factor que me predispone a comprometerme más con mi trabajo	4.1	4.1	5.0	1.5
2.4 - Mi jefe me ha generado mayor compromiso con mi trabajo	4.0	4.0	5.0	1.0
2.5 - Mi jefe reconoce el compromiso que tengo con la tarea	3.6	4.0	5.0	1.0
2.6 - Si mi jefe me lo pidiera, estaré gustoso de asumir nuevos retos y compromisos en mi trabajo	4.3	4.3	5.0	2.0

3 - Motivación por la tarea	4.0	4.0	4.9	1.7
3.1 - Me anima a mantener mi nivel de esfuerzo en el trabajo	4.2	3.9	5.0	1.5
3.2 - Me clarifica los objetivos y metas que debo lograr	4.1	4.1	5.0	1.5
3.3 - Me motiva a persistir en el logro de mis metas a pesar de las dificultades que pueda haber	4.2	3.9	5.0	1.5
3.4 - Muestra entusiasmo por los objetivos y metas del área, manteniendo el ímpetu del grupo para lograr los objetivos	4.2	3.9	5.0	1.5
3.5 - Muestra interés por el trabajo que hago	3.6	3.9	5.0	2.0
3.6 - Reconoce el esfuerzo y la dedicación que le pongo a mi trabajo	3.7	3.9	5.0	1.0

ESTILO BAJO PRESIÓN

Son comportamientos contraproducentes que tienen el potencial de impactar negativamente la calidad del liderazgo, las relaciones interpersonales, el clima laboral y consecuentemente, la efectividad de la gestión.

Estas conductas suelen manifestarse especialmente en situaciones de presión, incertidumbre y conflicto. Esta evaluación se trata de detectar si alguna de estas actuaciones se está manifestando con demasiada frecuencia.

- 5 = Siempre / todo el tiempo
- 4 = Frecuentemente
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca

ESTILO BAJO PRESIÓN	HETERO PERCEPCIÓN
1.-Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables	1.0
2.- Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista	1.0
3.- Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él / ella	1.2
4.-Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso	1.0
5.- Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros.	1.0
6.- Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia	1.3
7.- Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.	1.2
8.- Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento	1.0
9.- Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se "olvida" u obstaculiza el trabajo de otros	1.3
10.- Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante.	1.5
11.- Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad	1.2
12.- Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagónico con algunas personas	1.0

PREGUNTAS ABIERTAS

Este apartado es de fundamental importancia, puesto que encontrará sugerencias específicas y contextualizadas realizadas por sus evaluadores.


Al leer los comentarios por favor **NO** relacione estos con personas concretas. Analice el contenido de las mismas y recoja aquellas que considere útiles y constructivas.

CUALES SON SUS FORTALEZAS?

CUALES SON SUS OPORTUNIDADES DE MEJORA?

ANEXO 5

PROCESO EVALUACION 360°

	Evaluación 360° Mandos Directivos	Cód.: PRD-112 Ver.: 01 Pág.: 1 de 7 Uso Interno
---	--	--

Histórico de Revisiones	
Descripción de la Modificación:	Fecha:
Levantamiento del proceso	Julio 2014

Lista de Distribución	
Usuario:	Tipo de copia:
Gerente, Jefe y Coordinador Talento Humano	Carpeta compartida en servidor

Líder del Proceso:	Gabriela Padilla
Gerente del Macroproceso:	Lorena Pazmiño

	Evaluación 360° Mandos Directivos	Cód.: PRD-112 Ver.: 01 Pág.: 2 de 7 Uso Interno
---	--	--

1. Objetivo e Indicadores de Desempeño:

1.1. Objetivo:

Detallar los pasos a seguir para el desarrollo de la Evaluación 360° para mandos directivos en Equivida.

1.2. Indicador:


- Mandos directivos evaluados / N° Mandos directivos en la organización.
- N° Planes de Acción / N° Mandos directivos evaluados

2. Alcance:

Este proceso tiene un alcance nacional, para todos los Mandos directivos de Equivida S.A.

3. Definiciones:

- **Evaluación 360°.-** Es un instrumento que permite de manera sistematizada obtener opiniones y criterios, de diferentes personas, respecto al desempeño y comportamiento de un colaborador, de un área o sección o de la misma organización.
- **Evaluado.-** Es el mando directivo que será evaluado por un grupo de informantes.
- **Evaluador.-** Es la persona que evalúa.

	Evaluación 360° Mandos Directivos	Cód.: PRD-112 Ver.: 01 Pág.: 3 de 7 Uso Interno
---	--	--

- **Competencias.-** Son las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que lleva a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

- **Mando directivo.-** Es la persona o personas que por su conocimiento y experiencia tiene la responsabilidad de liderar un área y un equipo de colaboradores.

- **Informe de resultados 360°.-** Es el documento que describe los resultados cuantitativos y cualitativos del evaluado.

- **Retroalimentación.-** Es conocer la percepción que los demás tienen de nuestro propio desempeño identificando nuestras fortalezas y áreas de oportunidad. En Equivida esta labor es un proceso formal que lo realiza el Jefe y Talento Humano.

- **Plan de desarrollo.-** Es un instrumento que lo desarrolla el colaborador con base en los resultados obtenidos en su Evaluación 360°; el mismo que permite planificar y gestionar las medidas de desarrollo del colaborador.

4. Anexos:

- **Informe 360°**

- **Plan de Desarrollo**

- **Guía de Retroalimentación**

	Evaluación 360° Mandos Directivos	Cód.: PRD-112 Ver.: 01 Pág.: 4 de 7 Uso Interno
---	--	---

5. Descripción

- 5.1. El proceso de Evaluación 360° se lo realiza para todos los mandos directivos de la organización. Para lo cual se solicita al área de Nómina, emitir un listado por Gerencia con todas las posiciones que están definidas en el sistema con el nivel de Supervisión /Jefatura y a su vez las personas que reportan.
- 5.2. Se construye una matriz en excel con todos los mandos directivos de la organización y se procede a convocar a una charla presencial explicativa y de sensibilización previa a la aplicación de la evaluación.
- 5.3. Los mandos directivos enviarán a Talento Humano una matriz con las personas que han definido como clientes/pares o proveedores.
- 5.4. Talento Humano receptorá todas las matrices enviadas y procederá al levantamiento de una matriz con la información recibida a nivel nacional., la misma que contiene toda la información de evaluado y evaluadores.
- 5.5. Se envía la matriz al proveedor que enviará los formatos de evaluación a los participantes.
- 5.6. Se recepta matriz de trabajo del proveedor para validación por parte de la Jefatura de Talento Humano.
- 5.7. La Jefatura de Talento Humano con apoyo de la Analista de Comunicación, definen los grupos a nivel nacional para las charlas y convocatoria a las mismas.
- 5.8. La Gerencia de Talento Humano facilita la charla para el Comité Ejecutivo y la Jefatura de Talento Humano para evaluados y evaluadores en general.

- 5.9.** Una vez culminado el proceso de sensibilización la Jefatura de Talento Humano envía un correo electrónico al proveedor para dar inicio al envío de evaluaciones.
- 5.10.** Una vez receptadas las evaluaciones por parte del proveedor, la Jefatura de Talento Humano cierra el proceso y aprueba la tabulación de la información.
- 5.11.** Se reciben las matrices enviadas por el proveedor y la Jefatura de Talento Humano procede al análisis de la información para la elaboración de una presentación para la Gerencia de Talento Humano y Gerencia General.
- 5.12.** La Jefatura de Talento Humano, elabora los informes individuales por evaluado.
- 5.13.** La Gerencia de Talento Humano, capacita a las personas responsables de retroalimentar, un documento soporte es la Guía de Retroalimentación.
- 5.14.** La Gerencia de Talento Humano, aprueba el Cronograma para retroalimentación de los evaluados.
- 5.15.** La Gerencia, Jefatura y Coordinación de Talento Humano agendan por outlook a las personas que van a retroalimentar.
- 5.16.** Una vez realizada la retroalimentación, el colaborador debe realizar su Plan de Acción, enfocándose en máximo tres comportamientos a desarrollar.
- 5.17.** El Jefe inmediato realizará un seguimiento trimestral al avance en el Plan y Talento Humano semestralmente.

	Evaluación 360° Mandos Directivos	Cód.: PRD-112 Ver.: 01 Pág.: 6 de 7 Uso Interno
---	--	--

6. Políticas

6.1. La fecha de ejecución será definida por la Gerencia de Talento Humano y su periodicidad será anual.

6.2. Posterior a la charla explicativa y de sensibilización, los mandos directivos tendrán cuatro días hábiles para enviar su matriz de evaluadores a nivel de clientes, pares o proveedores a Talento Humano.

6.3.1 Requisitos para ser Evaluador

- ✓ Relación directa y frecuente de trabajo con la persona a evaluar.
- ✓ Al menos los últimos seis meses trabajando.
- ✓ Los evaluadores **NO** deben ser escogidos por un criterio de amistad o afinidad personal.

6.3.2. Características que se esperan del Evaluador

- ✓ Madurez, buen juicio y objetividad de criterio.
- ✓ Capacidad de aportar información útil y constructiva.
- ✓ Espíritu de colaboración durante todo el proceso

6.4. La convocatoria para evaluados y evaluadores la realiza la Analista de Comunicación por Outlook, garantizando la concurrencia de 100% de participantes.

6.5. Las charlas de sensibilización y explicación de la evaluación se deben realizar en dos semanas a nivel nacional, con una duración de dos horas, posterior a la presentación se apertura un espacio para preguntas de los asistentes.

	Evaluación 360° Mandos Directivos	Cód.: PRD-112 Ver.: 01 Pág.: 7 de 7 Uso Interno
---	--	---

- 6.6.** El proveedor será el canal a través del cual se realiza el envío y recepción de evaluaciones, para garantizar la confidencialidad de la información.
- 6.7.** Talento Humano definirá el período de evaluación y será responsabilidad del proveedor, enviar semanalmente reportes del avance en la evaluación.
- 6.8.** Las personas autorizadas para la elaboración de informes serán la Jefatura y Coordinación de Talento Humano.
- 6.9.** Los Planes de Acción deben entregarse en 72 horas (tres días) posterior a la Retroalimentación y serán guardados en una carpeta membretada por año de aplicación de la evaluación y en orden alfabético; siendo custodia la Jefatura de Talento Humano.
- 6.10.** Toda la documentación de soporte y formatos se encuentran guardados en la carpeta compartida de la Gerencia de Talento Humano, con permisos de lectura y escritura para la Gerencia y Jefatura de Talento Humano exclusivamente.

GUÍA RETROALIMENTACIÓN

GUÍA PARA RETROALIMENTACIÓN EVALUACIÓN DE 360 GRADOS USO EXCLUSIVO DE TALENTO HUMANO

A. COMO HACER LA CITACIÓN

- Gerente, Jefe y Coordinadora de TH serán las responsables de citar a sus clientes a la reunión de retroalimentación utilizando el mail tipo.

B. QUÉ SE DEBE PREPARAR PARA LA REUNIÓN

Debe haber revisado y tener los resultados de la Evaluación de 360°:

- Informe Consolidado por competencias
- Informe Cuantitativo detallado
- Informe de preguntas abiertas

C. REGLAS PARA UNA RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

- **DESCRIPTIVA:** Basada en hechos y datos no incluir juicios de valor. (por ejemplo decir: “has faltado a tres reuniones importantes del área sin dar explicación lo cual puede afectar tu credibilidad”, en lugar de decir “tu eres una persona en la que no se puede confiar porque no cumple compromisos”).
- **ESPECIFICA:** Utilizar evidencias concretas.
- **OPORTUNA:** En privado sin interrupciones y haciendo referencia al periodo de tiempo que fue evaluado.
- **RESPECTUOSA Y CÁLIDA:** Basada en el deseo genuino de ayudar al otro. El papel de Talento Humano es de orientación. En ningún momento le dirá lo que debe hacer. Talento Humano puede comentar sus resultados o incluso sugerir acciones de mejora, pero finalmente es el colaborador quien las define.

D. DESARROLLO

Con el colaborador

1. HABLE DE LOS OBJETIVOS DE LA REUNIÓN:

- Revisar e identificar logros y no logros del año.
- Generar reflexión sobre fortalezas y áreas de oportunidad y apoyar en la definición de posibles acciones de desarrollo.
- Generar un espacio para indagar sobre las expectativas actuales y futuras de la persona.

2. REVISE RESULTADOS EVALUACIÓN 360°: Discuta a profundidad con la persona siguiendo este orden:

- **Informe Cuantitativo Detallado:** Discuta los resultados de cada pregunta para llegar a establecer en detalle los aspectos fuertes y por mejorar, haciendo énfasis en las competencias donde identificó mayor área de oportunidad.
- **Informe Cualitativo:** Revise y discuta los resultados cualitativos de cada una de las evaluaciones.
- **Preguntas de Profundización:** Asegúrese de realizar las siguientes preguntas de profundización con el colaborador.
 - A. Cómo se ha sentido con el cargo compañeros, jefe y compañía.
 - B. Qué cosas piensa que se pueden mejorar a nivel de cargo, compañeros, jefe y compañía.
 - C. Cómo se ve a futuro en la compañía.

D. CIERRE

Pídale al colaborador que resuma las conclusiones de la reunión, explíquele la tarea del Plan de Desarrollo y aclare que realizaremos un seguimiento a los seis meses.

ANEXO 6

PLAN DE DESARROLLO

1. Competencias

Competencias con oportunidad de mejora	Definición

2. Efectos de liderazgo

Efectos de liderazgo a mejorar	Definición

Revise con detenimiento el informe e identifique hasta un máximo de **tres acciones de mejora** que usted se compromete llevar a cabo en su trabajo. Estas acciones las debe derivar especialmente de las sugerencias abiertas ofrecidas por sus evaluadores.

Sus acciones de mejora detállelas en la siguiente matriz.

ACCIONES DE MEJORA <i>Deben empezar con un verbo</i>	RESULTADO ESPERADO <i>¿Qué resultados personales o institucionales espera al llevar a cabo la acción?</i>	FECHA DE INICIO <i>¿Cuándo iniciará con la acción?</i>

Favor enviar sus acciones de mejora en un máximo de 72 horas hábiles después de la entrevista con Talento Humano.

ANEXO 7

FOTOGRAFÍAS CHARLAS

Quito



Guayaquil



Cuenca



ANEXO 8

EJERCICIO PRACTICO DE RETROALIMENTACIÓN

<http://www.youtube.com/watch?v=HV7BoHx3xgs>

(VIDEO DE LA AUTORA)