PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA JOSÉ TAPIA OÑATE, C.C. 0603715228,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"Diagnóstico y propuesta de mejora de un sistema de evaluación y gestión del desempeño para la Cruz Roja Ecuatoriana",** previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** 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 Universidad.

Quito, junio, 2013

María José Tapia

MARÍA JOSÉ TAPIA OÑATE

C.C. 0603715228

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA CRUZ ROJA ECUATORIANA"

MARÍA JOSÉ TAPIA OÑATE

DIRECTORA: DRA. WILMA RIERA

QUITO, 2013

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento por el apoyo que he recibido desde siempre y en especial en este tiempo está dirigido a mi familia, quienes a pesar de encontrarse lejanos, desde sus lugares me han hecho sentir su aliento y su cercanía, lo cual me ha impulsado para conseguir este objetivo importante que he tenido en mi vida.

Quiero agradecer a José por su apoyo y también agradezco a mis amigas Pamela, Lorena y Judith por la ayuda que me han sabido ofrecer.

Mi agradecimiento también está dirigido a mi Directora de disertación Wilma Riera, en quien he podido confiar totalmente durante la realización de este proyecto y quien ha sabido brindarme siempre su valioso tiempo, sin haber recibido nunca una negativa, lo cual reconozco y valoro completamente.

Igual de importante ha sido el apoyo que he recibido de la Institución que me permitió realizar mi proyecto de disertación, en especial de la Coordinadora de Recursos Humanos Lilia Terán, a quien agradezco por su forma de guiarme, todo el tiempo que me supo brindar y por confiar en mí.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 5
INTRODUCCIÓN 6
1. MARCO INTRODUCTORIO 7
1.1 TEMA 7
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 7
1.2.1 Organigrama 8
1.3 JUSTIFICACIÓN 9
1.4 ANTECEDENTES 10
1.5 OBJETIVOS 13
1.5.1 Objetivo General 13
1.5.2 Objetivos Específicos 13
2. MARCO TEÓRICO 15
2.1 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 15
2.1.1 Qué es y qué no es la Gestión del Desempeño 16
2.1.2 Etapas de la Gestión del Desempeño 17
2.1.2.1 Planificación del Desempeño. 17
2.1.2.2 Seguimiento del Desempeño. 19
2.1.2.3 Evaluación del Desempeño. 20
2.1.3 Beneficios 21
2.1.4 El papel del área de Talento Humano en la Gestión del Desempeño 23
2.2 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 23
2.2.1 Definiciones 24
2.2.2 Propósitos de la Evaluación del Desempeño 26
2.2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño 27
2.2.3.1 Escalas Gráficas 27
2.2.3.2 Incidente crítico 28
2.2.3.3 Mediciones de productividad 29
2.2.3.4 Administración por objetivos 29
2.2.3.5 Investigación de campo 30
2.2.3.6 Listas de Verificación 30
2.2.3.7 Método de 360° 31

2.2.3.8 Método de 180° 31
2.2.4 Pasos para realizar la Evaluación del Desempeño..... 32
2.2.5 Riesgos durante las evaluaciones..... 32
2.3 LA MOTIVACIÓN Y LA EMOCIÓN COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES 33
2.3.1 La Motivación desde diversos enfoques..... 34
2.3.1.1 Motivación intrínseca y extrínseca 34
2.3.1.2 Teoría de Maslow 35
2.3.1.3 La Motivación según McClelland..... 37
2.3.2 La Motivación en el ámbito laboral 38
3. MARCO METODOLÓGICO 41
3.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA 41
3.2. DISEÑO DE HERRAMIENTAS 42
3.3 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN..... 44
3.3.1 Entrevistas 44
3.3.2 Análisis documental 50
3.4 DIAGNÓSTICO 51
4. PROPUESTA DE MEJORA 53
CONCLUSIONES 70
RECOMENDACIONES..... 73
BIBLIOGRAFÍA..... 75
ANEXOS..... 78
ANEXO 1: PROTOCOLO DE ENTREVISTA 1..... 79
ANEXO 2: PROTOCOLO DE ENTREVISTA 2..... 82
ANEXO 3: PROTOCOLO DE ENTREVISTA 3..... 85
ANEXO 4: FORMULARIO DE EVALUCIÓN DE PERSONAL (ACTUAL)..... 87
ANEXO 5: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANTERIOR- NO SE HA UTILIZADO LOS ÚLTIMOS AÑOS)..... 94
ANEXO 6: HOJA DE REGISTRO PARA SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL (ACTUAL)..... 100
ANEXO 7: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO DE PRUEBA – JEFE (PROPUESTA) 103
ANEXO 8: FORMULARIO POR EL PERÍODO DE PRUEBA (PAR) (PROPUESTA) 110

ANEXO 9: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL- JEFE (GRUPOS A, B, C, D, E) (PROPUESTA) 114

ANEXO 10: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL- PAR (GRUPOS A, B, C, D, E) (PROPUESTA) 150

ANEXO 11: FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN DE METAS (PROPUESTA)..... 171

ANEXO 12: FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO (PROPUESTA).... 173

ANEXO 13: MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 176

ANEXO 14: TALLER DE PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFES 192

ANEXO 15: TALLER DE PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PARES 193

CUADROS..... 194

CUADRO 1: RESPUESTAS DE GERENTES Y COORDINADORES DURANTE LAS ENTREVISTAS..... 195

CUADRO 2: RESPUESTAS DEL PERSONAL EVALUADO, DURANTE LAS ENTREVISTAS..... 203

RESUMEN

La Gestión del Desempeño es un sistema que tiene como objetivo elevar los niveles de productividad de los colaboradores de una organización, a través de 3 etapas que se realizan entre el colaborador y su supervisor, y consisten en la planificación, seguimiento y evaluación del desempeño, con la finalidad de conseguir los objetivos planteados en el área, los mismos que estarán anclados a los objetivos organizacionales.

En la actualidad en Cruz Roja Ecuatoriana se ejecuta únicamente la evaluación, sin que exista la planificación y el seguimiento adecuado de las actividades que deben cumplir los colaboradores para alcanzar los objetivos. Por esa razón y debido a la necesidad que existe en la Institución de elevar los niveles de productividad, se propuso el presente trabajo.

Para realizar el mejoramiento de este sistema se partió de información que se obtuvo de las entrevistas realizadas a varios miembros de las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Organización. Con estos insumos y tomando como base ciertos formularios que se habían utilizado en CRE anteriormente, se elaboró las herramientas que permitirán la ejecución de cada una de las etapas de la Gestión del Desempeño.

La propuesta presentada consta de las etapas de planificación y seguimiento con sus respectivos formularios de planteamiento de metas y del seguimiento de las actividades. Se propuso una metodología de 180° para realizar la evaluación. Para esto dos pares del colaborador más el jefe inmediato lo evaluarán. Existe un formulario para el período de prueba y otro para el anual que le corresponde a cada cargo, de este último existen 5 formularios diferentes distribuidos por grupos laborales, cuya única diferencia radica en las competencias profesionales. Se presentó un plan de incentivos que reconocerá el desempeño mostrado por el colaborador y finalmente se elaboró el Manual del Sistema de Gestión de desempeño, que detalla todo lo relacionado al procedimiento.

INTRODUCCIÓN

El entorno siempre cambiante en el cual se desenvuelvenlas organizaciones, les exige adoptar métodos que les permitan adaptarse a estos cambios de manera inmediata. Las organizaciones han debido generar estrategias para sobresalir de las otras, una de ellas ha sido el contratar trabajadores con excelentes conocimientos y habilidades que contribuyan a elevar y mantener los niveles de producción y competitividad.

El capital humano es un elemento valioso dentro de cualquier organización, es por eso que las autoridades deben velar por su bienestar, procurar retener a aquellos que generan valiosos aportes y desarrollar habilidades y conocimientos en aquellos que poseen un gran potencial.

Los esfuerzos que los trabajadores empeñan al realizar su trabajo deben estar encaminados al logro de los objetivos de la organización, para ello es importante que los supervisores guíen a sus colaboradores durante la consecución de los objetivos planteados, se los retroalimente constantemente y resuelvanlas inquietudes que surjan durante el trayecto. El Sistema de Gestión del Desempeño se convierte en un medio que permite desarrollar el trabajo de esta manera y que además sirve para identificar las fortalezas y los aspectos que deban ser mejorados en los colaboradores, contribuyendo de esta manera a su desarrollo personal y profesional.

La propuesta que se presenta define claramente las tres etapas que conforman este Sistema y para ejecutarlas se elaboraron diferentes formularios que permitan llevar un registro de lo información que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores y a alcanzar los objetivos del área. En el proceso de evaluación se ha involucrado a más participantes, con lo cual se obtiene un criterio más amplio sobre el desempeño del colaborador. Finalmente se elaboró un manual que contiene toda la información sobre el desarrollo de los procesos y aplicación de herramientas para una comprensión clara del Sistema completo.

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA

Diagnóstico y propuesta de mejora de un Sistema de Evaluación y Gestión del Desempeño para la Cruz Roja Ecuatoriana

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

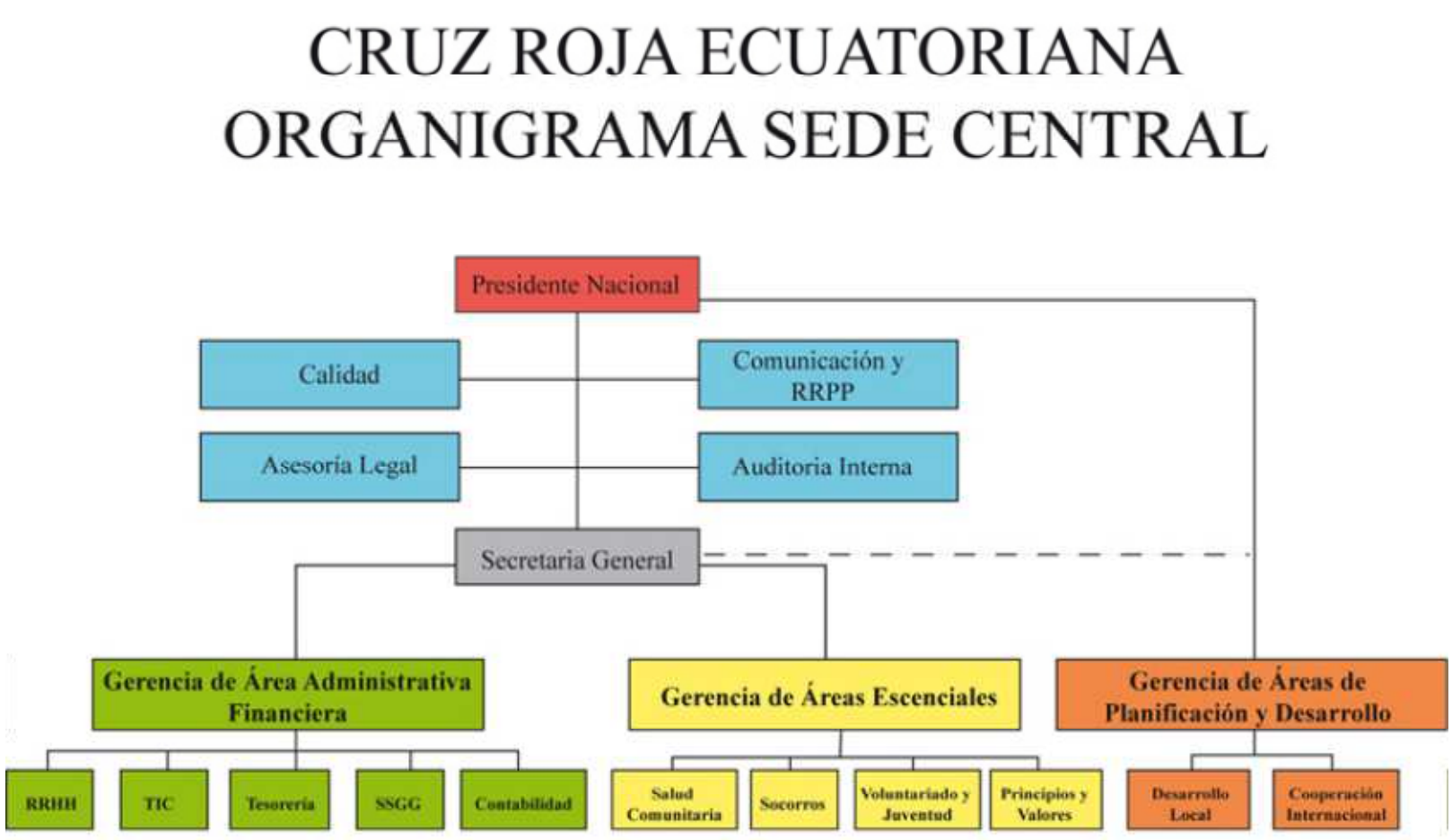
NOMBRE: Cruz Roja Ecuatoriana

El movimiento internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja tiene su sede en Ginebra, Suiza, fue fundado en el año de 1864 y creado con la finalidad de socorrer a los soldados heridos en las guerras, independientemente de su nacionalidad. Es una organización sin fines de lucro, que se ha expandido desde ese instante por todo el mundo hasta encontrarse en la actualidad en 188 países. (CRE, www.cruzroja.org.ec, 21/06/2012)

La Cruz Roja Ecuatoriana se fundó en nuestro país en el año de 1910 cuando existió una amenaza de guerra por parte del Perú. Esta Institución actualmente trabaja a favor de las poblaciones más vulnerables, siendo su misión el aliviar el sufrimiento humano, sin discriminación de género, etnia, edad, ni condición social; además promueve una cultura de no violencia y tolerancia hacia la diversidad, generando cambios de mentalidades y conductas, con la visión de convertirse en la organización de carácter humanitario líder en el Ecuador. (CRE, www.cruzroja.org.ec, 21/06/2012)

La Cruz Roja Ecuatoriana se encuentra en las 24 provincias sobre el territorio ecuatoriano, posee una red de aproximadamente 5000 voluntarios a nivel nacional a través de los cuales se ejecutan algunos de los programas y proyectos que dirige esta organización. (CRE, www.cruzroja.org.ec, 21/06/2012)

1.2.1 Organigrama



Tomado de: http://www.cruzroja.org.ec/plantilla_texto.php?id_submenu1=4&id_menu=2 (15/06/2012)

La sede de la Cruz Roja se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Gran Colombia E4-31 y Antonio Elizalde y está en la actualidad liderada por el Dr. Juan Cueva O.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Gestión del desempeño laboral es un sistema clave dentro de cualquier organización, es importante que este se enfoque principalmente en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones y la adaptabilidad oportuna al entorno cambiante; bajo este criterio la Cruz Roja Ecuatoriana ha definido la necesidad de implementar un sistema alineado a los objetivos de la Institución y que guarde relación con su cultura organizacional.

Puesto que en la actualidad la CRE no cuenta con un sistema completo de gestión del desempeño y la herramienta con la cual se evalúa al personal no está siendo totalmente eficaz, se iniciará el presente trabajo realizando el diagnóstico de la situación actual y a partir de la información recabada se propondrá un plan de mejora a través del cual se logre optimizar los esfuerzos de los colaboradores y se obtengan mejores resultados en base a su trabajo.

Con la realización de este proyecto se pretende construir un sistema que beneficie al colaborador, a las autoridades y a la Institución; es decir que los dos primeros se

sientan satisfechos con el trabajo que realizan y sientan el apoyo constante en la ejecución de sus actividades; incrementen los niveles de motivación al sentir que cada uno aporta de manera valiosa al cumplimiento de los objetivos de la Institución, ya que conocerán de manera más clara los resultados producto de su actividad.La comunicación interna fluirá de mejor manera gracias a la retroalimentación que será constante entre el supervisor y el colaborador.Incrementarán los niveles de productividad lo que beneficiaría de gran manera a la Institución y también se favorecería al cliente externo debido a que recibirá una atención más cálida, eficaz y oportuna por parte de los colaboradores.

Con la realización de este proyecto a nivel profesional obtendré la satisfacción de haber aportado con mis conocimientos de manera valiosa para la institución que me abrió las puertas y confió en mis habilidades; y a nivel personal este proyecto me permitirá obtener mi título de Psicóloga Organizacional y concluir con una etapa importante de mis estudios.

1.4 ANTECEDENTES

La Gestión del área de Talento Humano ha ido ganando cada vez más importancia dentro del ámbito organizacional, al comprender que en la actualidad es el capital humano otro elemento esencial dentro de las empresas y que marca la distinción entre unas y otras. En esta era de alta competitividad son los conocimientos y habilidades de los colaboradores los elementos que pueden generar la ventaja competitiva para las organizaciones y guiarlas hacia el éxito.

La Gestión del Talento Humano sigue siendo objeto de innovación y cambio debido a la forma de percibirlo actualmente. Uno de los subsistemas que continúa adaptándose a estos cambios es el de la Gestión del Desempeño, el cual contribuye al desarrollo del capital humano, alineando los objetivos de los colaboradores a los objetivos de la institución.

La Gestión del Desempeño también ha sido objeto de estudio en la ciudad de Quito, por lo que luego de investigar algunos trabajos realizados por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Psicología Organizacional puedo hacer referencia y tomar como guía el "Diseño de una metodología de Gestión del Desempeño para los equipos del cambio de estructura hacia procesos transversales de la empresa Humana S.A." realizado por María Grazia Silva en el año 2012. Este proyecto se lo realizó con la finalidad de proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para llevar de manera más efectiva el proceso de Gestión del Desempeño y así ayudarlos a conseguir un mayor desarrollo.

Por otra parte Renato Espín Alvarado, otro estudiante de la PUCE, realizó el "Diseño y ejecución de un programa de evaluación de desempeño laboral basado en competencias universales, por medio del método 360 grados, en la empresa Romeral Cía. Ltda., comercializadora de vidrio de la ciudad de Quito.", en el cual expone su propuesta que tiene como objetivo el dotar a los directivos de conocimientos y habilidades para guiar

de mejor manera el trabajo de sus colaboradores, además de elevar los niveles de desempeño y motivación en ellos a través de una adecuada retroalimentación.

En la Cruz Roja Ecuatoriana se maneja, entre algunos de los subsistemas de Recursos Humanos, y de manera poco desarrollada el de Gestión del Desempeño. La evaluación del desempeño se lleva a cabo mediante una lista de verificación en la que se incluye algunos factores relativos al desempeño del empleado, esta la realiza el jefe directo durante los primeros dos años de vinculación del colaborador a la Organización y a partir de este momento no se vuelve a evaluar su desempeño de una forma sistemática ni periódica.

Esta herramienta se utiliza como una base para decidir la permanencia del empleado en la Institución, más que como una oportunidad para reconocer sus virtudes e identificar los puntos sobre los cuales se debe trabajar con la finalidad de mejorar su desempeño.

El formato de evaluación del desempeño con el que cuenta la Institución contiene un apartado en el que se puede sugerir acciones para mejorar el desempeño del empleado; sin embargo no existe un tiempo señalado para el cumplimiento de estas medidas ni se realiza el seguimiento apropiado para verificar si estos cambios se han producido.

La Institución no posee un sistema de Gestión del Desempeño completo y al no contar actualmente con esto el esfuerzo de los colaboradores no está bien encaminado, además sus habilidades, conocimientos y destrezas se desvalorizan ya que no existe una guía clara, periódica y sistematizada por parte de los jefes para cumplir con los objetivos que deberían plantearse cada cierto tiempo y para cada persona dentro de su área, alineándose a los objetivos de la organización. La motivación puede verse disminuida ya que no reciben la retroalimentación apropiada que incentive su buen desempeño, ni se realiza el seguimiento adecuado de las actividades, en el que se planteen acciones de mejora continua. Por las razones ya mencionadas es que se plantea la necesidad de desarrollar este sistema, el cual logrará que cada empleado se sienta útil dentro de la organización, teniendo sus objetivos claros y una meta a la que se encamine todo su esfuerzo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Realizar el diagnóstico y una propuesta de mejora de un sistema de evaluación y gestión del desempeño en la Cruz Roja Ecuatoriana para elevar los niveles de productividad de los colaboradores.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Realizar la investigación bibliográfica.

1.5.2.2 Realizar el diagnóstico actual del sistema de Gestión del Desempeño de la Institución.

1.5.2.3 Elaborar la propuesta de mejora para el sistema de Gestión del Desempeño.

1.5.2.4 Elaborar el plan de socialización del nuevo sistema que incluye además la implementación de un plan piloto en un grupo de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para entender a profundidad que significa la Gestión del Desempeño, se remitirá al origen de cada una de estas palabras por separado, es así que el término Gestión, de acuerdo a la Enciclopedia Salvat (1978) se refiere a la “Acción y efecto de administrar”(p. 1536); y el término Desempeñar quiere decir “Cumplir aquello a que uno está obligado… Ejercer un cargo, servir un empleo” (p. 1043). Es así que se puede definir a la Gestión del Desempeño, refiriéndose al ámbito laboral, como la acción de administrar o hacer cumplir las actividades a las que una persona se encuentra obligada, dentro del cargo que le fue asignado.

De acuerdo con Moreno (2012), la Gestión del Desempeño engloba una serie de habilidades de liderazgo, las cuales son de tipo interpersonal, que tiene por finalidad obtener lo mejor de la gente. El líder dentro de una organización debe conseguir los objetivos planteados en el área a través de la actividad desarrollada por sus colaboradores, entonces para obtener el mejor desempeño de ellos, aquel deberá poner en práctica este conjunto de habilidades. La Gestión del Desempeño es un proceso continuo que se construye en base a las relaciones entre el líder y sus colaboradores.

2.1.1 Qué es y qué no es la Gestión del Desempeño

La Gestión del Desempeño es un proceso comunicativo de doble vía que se debe realizar entre el trabajador y su jefe inmediato. Es conveniente que durante este proceso se trate de manera abierta y clara aspectos que permitan mejorar el trabajo de ambos. Inicialmente es de mucha importancia que el jefe explique de manera concreta en qué consistiría un buen trabajo por parte de esta persona, cómo será evaluado su desempeño, cómo trabajarán juntos durante el período de tiempo asignado o durante la ejecución de las actividades. También sirve para identificar dificultades en la ejecución de las actividades y así poder implementar acciones para superarlas. (Bacal, 1999)

Este proceso debe ser desarrollado con igual importancia en los casos en que existe un bajo desempeño como en aquellos que no presentan problemas en este ámbito, ya que brindará a los colaboradores la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, lo cual elevará de igual manera sus niveles de productividad.

La Gestión del Desempeño dentro de una institución generalmente puede ser vista como un proceso molesto y de pérdida de tiempo, que debe realizarse dentro de un determinado tiempo, en el cual simplemente se llenan formularios con los puntos tratados, los cuales quedan archivados y sin ser retomados en el futuro; por lo tanto no existen cambios que provoquen mejoras en el trabajo y la gente podría continuar con el mismo malestar o rutina de trabajo. Si la Gestión del Desempeño se la lleva de una manera adecuada, se conseguiría mejoras en la realización de las actividades de los trabajadores,

así como también proporcionaríasoluciones para algunos de los problemas que estos puedan tener. (Bacal, 1999)

Bacal (2012) afirma que la Gestión del Desempeño no es un proceso que se aplica en situaciones de bajo rendimiento ni se sirve para forzar a los trabajadores para que trabajen más fuerte. En su obra enumera además algunos de los beneficios que conlleva el manejar adecuadamente este proceso en una institución, los mismos que se detallarán mas adelante en este trabajo.

2.1.2 Etapas de la Gestión del Desempeño

La Gestión del Desempeño consta de tres etapas de acuerdo a Moreno (2012), y son:

2.1.2.1 Planificación del Desempeño.

Esta etapa consiste en la planificación de las actividades, objetivos o metas que se deberá cumplir en un tiempo determinado, la cual a su vez consta de dos actividades:

a) Planificación de objetivos de área. El líder deberá realizar reuniones con su equipo de trabajo para definir los objetivos que se deberán cumplir y el tiempo en el que se llevarán a cabo, tomando en cuenta los objetivos de la organización.

b) Asignación de objetivos y responsabilidades individuales. De igual manera el líder deberá reunirse con sus colaboradores, y así definir y concretar las actividades que realizará cada uno, para alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planificación.

Los objetivos individuales se crean a partir de las funciones que le corresponden al cargo que ocupa la persona dentro de su área de trabajo. La definición de los objetivos es una tarea que deberá ser el resultado del consenso entre el jefe y el colaborador con la finalidad de que se cree un compromiso al aceptarlos de manera voluntaria. Los objetivos que se planteen deberán ser aquellos de mayor relevancia para el período y cargo desempeñado.

Los objetivos o metas a plantearse deberían cumplir las conocidas características SMART, las mismas que se detallan a continuación:

- Specific. Específicas.
- Measurable. Medibles en términos de cantidad, calidad, impacto, etc.
- Achievable. Alcanzables y realistas.
- Relevant. Relevantes para el área de trabajo, organización, etc.

- Time- framed. Tener límites temporales. Establecer cuándo se esperan tener los resultados.

Al momento en que se fijan las metas se deberá indica cual es la línea base, es decir la situación actual con respecto a determinada actividad y el indicador será la medida que controle y guíe el desempeño requerido y determinará el nivel de cumplimiento del objetivo o meta.

Los indicadores que se definan para la evaluación del desempeño deberán ser medibles ya sea por cantidad, frecuencia, etc; también deberán estar dentro del control de la persona y finalmente deberán ser claros y no dar lugar a ambigüedades.

2.1.2.2 Seguimiento del Desempeño.

Esta es la etapa más larga de la Gestión del Desempeño y sirve para conocer el progreso de las actividades asignadas para la consecución de los objetivos planteados inicialmente. En esta etapa se evidencian posibles problemas que impidan la normal ejecución de las actividades de su personal, así como también se ofrece retroalimentación con la finalidad de que estos logren sus objetivos.

Esta etapa sirve también para replantear los objetivos, de acuerdo a las necesidades o circunstancias que puedan cambiar en la organización.

El seguimiento se puede realizar a través de reuniones periódicas del líder con sus colaboradores y llevando registros de estas en formularios creados con este propósito. El líder deberá ofrecer retroalimentación a sus colaboradores sobre el progreso de las actividades además de que deberá mostrar siempre apertura ante las inquietudes relacionadas con la mejora de su desempeño.

Otra alternativa, Según Alles (2007,) es ofrecer a cada colaborador sugerencias sobre cómo podría incrementar su desempeño. Tambien se puede optar por colocar en espacios estratégicos información de acceso para los colaboradores, o realizar actividades que promuevan el desarrollo de las competencias requeridas.

Es importante que los colaboradores tengan acceso a la información sobre las competencias requeridas para su cargo y asi ellos sepan claramente hacia dónde dirigir su conducta.

2.1.2.3 Evaluación del Desempeño.

Durante esta etapa se realiza una medición a los colaboradores del logro de los objetivos planteados inicialmente, determinando en qué medida fueron cumplidos. De no haberse logrado totalmente los objetivos serealizará un análisis para determinar las causas que impidieron que estos se cumplan.

En esta etapa se considera oportuno ofrecer una retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de las personas, siempre con el objetivo de mejorar.

2.1.3 Beneficios

- Reduce la necesidad de que el jefe participe en todas las tareas que deben desarrollar sus colaboradores.
- Ayuda a los colaboradores a tomar las decisiones más apropiadas, asegurándose de que dispongan de todos los conocimientos necesarios para hacerlo.
- El jefe dispondrá de la información necesaria en el momento en que se lo requiera.
- Sirve para identificar las causas de los errores, de esta manera se los puede corregir y evitar cometerlos de nuevo.
- Al conocer los colaboradores de manera clara la forma en que contribuyen al éxito de la organización se eleva los niveles de motivación y productividad.
- La documentación del desempeño que los colaboradores pueden tener durante el tiempo que trabajen en la organización, en términos legales, puede servir como respaldo para las autoridades en los casos en que se haya desvinculado a alguna persona por su bajo rendimiento y ésta demande a la institución alegando que las razones son más bien de tipo discriminatorio, como género, edad, grupo étnico,

entre otros; o podría también argumentar que no se le dio la oportunidad de conocer sus deficiencias para poder emprender acciones y superarlas.

Otro de los objetivos que se pretende alcanzar mediante la implementación del sistema de Gestión del Desempeño, al igual que otros programas para desarrollar el talento humano, desde la perspectiva de la organización, según Martha Alles (2010) “uno de ellos es preservar el capital intelectual y el otro- igualmente importante- la retención de los mejores integrantes.” (p. 54)

Este sistema de Gestión del Desempeño debe estar anclado a los otros subsistemas de Talento Humano como Desarrollo y Planes de sucesión, Remuneraciones y Beneficios, Capacitación, y todos aquellos que se relacionan, procurando que todos ellos estén alineados a la estrategia de la organización e interrelacionados de una forma adecuada. Si estos programas son bien manejados, desde el punto de vista del colaborador, según Martha Alles (2010), se genera en él una sensación de realización a nivel personal y de que la organización contribuye en su desarrollo profesional, consiguiendo personal motivado para realizar su trabajo y con una mayor sensación de seguridad.

2.1.4 El papel del área de Talento Humano en la Gestión del Desempeño

Son los líderes quienes deben llevar a cabo la Gestión del Desempeño, para lo cual el área de Talento Humano debe proveer de las competencias, habilidades, formatos y herramientas necesarias para ejecutar este proceso; por lo tanto, sería importante ofrecer un programa de formación permanente para los líderes o futuros líderes identificados dentro de la organización, los cuales expliquen cómo se deben llevar a cabo estas etapas y también permitan el desarrollo de las habilidades necesarias para aplicar en cada una de ellas.

2.2 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Etimológicamente la palabra Evaluar, de acuerdo a la Enciclopedia Salvat (1978), significa “Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa” (p.1340); por lo tanto, esta etapa como ya se mencionó en el presente trabajo, consiste en la medición del logro de los objetivos conseguido por los colaboradores.

En algunas organizaciones hasta la actualidad se acostumbra a evaluar el desempeño del personal de una forma burocrática, en el que el jefe califica el desempeño en retrospectiva, de acuerdo a su percepción. Esta no resulta ser una forma objetiva de

evaluar. Además su opinión es incuestionable y el trabajador debe aceptarla. (Chiavenato, 2009)

Esta forma de evaluar puede causar resistencia y malestar entre los colaboradores ya que el método no funciona para obtener mejoras en su desempeño y solo sirve para recordar al colaborador sus deficiencias, lo cual puede ser un factor más desmotivante y contraproducente en su desempeño.

2.2.1 Definiciones

A continuación se presentan las definiciones que realizan algunos autores, principalmente Chiavenato, para tener una idea amplia de lo que es la evaluación del desempeño:

Chiavenato (2009) afirma que “La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo” (p. 245)

El proceso de evaluar el desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño del personal de una organización. Previo a la evaluación se fijan ciertos

parámetros con los que se medirá y comparará el desempeño de las personas. (Chiavenato, 2009)

La evaluación del desempeño es un proceso que se realiza de forma sistemática, generalmente entre el trabajador y su jefe inmediato, mediante el cual se identifica y valora las actividades, el comportamiento, los resultados que el colaborador debe alcanzar, además se identifica posibles situaciones que impidan un mejor desempeño del trabajador y a partir de estos se generan acciones para superar los inconvenientes. (Chiavenato, 2009).

Según Coens y Jenkins (2001) la evaluación del desempeño es una práctica de valoración sistemática en el que se juzga el desempeño, rasgos o comportamientos presentados en un tiempo determinado y lo realiza una persona diferente al mismo trabajador. Debe ser de carácter obligatorio para todos los colaboradores o una clase de ellos.

De acuerdo con Chiavenato (2009) este proceso de evaluación debe estar enfocado hacia el futuro más que hacia el pasado, es decir que esta actividad no solamente debe ser tomada como base para aplicar sanciones o despidos, sino que debe servir para guiar a los colaboradores, superar debilidades y desarrollar competencias a través de una mejora continua, planteándose metas que deben ser cumplidas dentro de un tiempo determinado.

2.2.2 Propósitos de la Evaluación del Desempeño

Coens et al (2001) han identificado 6 propósitos principales que se pretende conseguir mediante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño. A continuación se mencionan de manera amplia:

- Mejorar continuamente tanto el desempeño del empleado como la organización.
- Brindar el acompañamiento continuo necesario para la ejecución de las actividades.
- Perfeccionar la comunicación entre los miembros de la organización, principalmente entre el colaborador y su supervisor.
- Retroalimentar al colaborador sobre su desempeño
- Recompensar a los trabajadores de manera justa después de una evaluación satisfactoria, esto a su vez es un factor motivante para que realicen su trabajo de mejor manera.
- Tomar decisiones en cuanto a promociones o necesidades de capacitación.
- Tener constancia del desempeño del trabajador por escrito, para esto las evaluaciones deben ser objetivas e imparciales. Si se diera el caso de un despido o sanción por su mal desempeño, existirá un documento que respalde esta decisión.

2.2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

Existe una variedad de métodos que utilizan las organizaciones para evaluar a su personal, los cuales procuran ser equitativos y motivantes para las personas evaluadas, sin embargo muchas organizaciones construyen sus propios sistemas, basándose en los métodos que se nombrará más adelante, pero realizando los ajustes necesarios que se ciñan a la realidad de cada organización.

Alles (2006)identifica tres clases de métodos de acuerdo al aspecto que midan: los métodos basados en características, en el comportamiento y en resultados.

A continuación se dará a conocer algunos de los métodos que se hallan dentro de la clasificación mencionada.

2.2.3.1 Escalas Gráficas

Chiavenato (2009),al igual que Alles habla sobre este método y explica que está basado en ciertas características. Para esto se realiza una tabla en donde se registra los factores de evaluación, es decir los criterios que serán básicamente comportamientos y actitudes que se busca promover en la organización.En base a estos criterios se calificará el desempeño de los trabajadores.

A continuación se crea una descripción de cada factor, otorgando una dimensión y así se califica al evaluado por su grado de cumplimiento en determinado factor, siendo indiferente el cargo que desempeñe.

EJEMPLO:

- **Iniciativa**: Se refiere a la actitud permanente de reaccionar de manera proactiva y actuar adelantándose a los demás, sin que necesariamente se le indique que lo tiene que hacer ni de la manera de hacerlo. Esta competencia puede implicar toma de decisiones, solución de problemas o ejecución de acciones previamente pensadas.

FACTOR	**ÓPTIMO (5)**	**BUENO (4)**	**REGULAR (3)**	**APENAS ACEPTABLE (2)**	**DEFICIENTE (1)**
Iniciativa	Siempre toma la inciativa	Casi siempre toma la iniciativa	Algunas veces toma la iniciativa	Rara vez toma la iniciativa	Nunca toma la iniciativa

2.2.3.2 Incidente crítico

Hace referencia al éxito o fracaso que una persona puede tener en una actividad, como resultado de un determinado comportamiento en un período de tiempo que será evaluado.

EJEMPLO:

ASPECTOS POSITIVOS	**ASPECTOS NEGATIVOS**
Presenta ideas originales	Llega tarde a reuniones
Facilidad para resolver conflictos	No cumple con tiempos límite

Los siguientes dos métodos que se menciona a continuación están basados en resultados.

2.2.3.3 Mediciones de productividad

En la aplicación de este método es fácil alinear los objetivos de la organización con la actividad de los colaboradores. Se evalúa su desempeño de acuerdo a una cantidad de producto entregado en un determinado tiempo. Este método está basado en el comportamiento.

2.2.3.4 Administración por objetivos

Se mide el desempeño de los trabajadores de acuerdo al cumplimiento de los objetivos fijados entre el jefe y el colaborador. Generalmente el período evaluado es de un año.

Chiavenato (2009) nombra también algunos métodos de evaluación del desempeño del personal. Para la presentación de este trabajo se ha escogido los siguientes:

2.2.3.5 Investigación de campo

Este método consiste en la realización de una entrevista que se mantiene entre un experto en evaluación y el líder, hacia el colaborador que será evaluado.

En ese instante los evaluadores llenan un formulario, en el que consta una lista de comportamientos, a los cuales se les califica con el signo + si define el comportamiento del colaborador, o el signo – si es el que menos define.

2.2.3.6 Listas de Verificación

También conocido como *check list*, en este método se evalúa las características principales del trabajador. Para ello se considera los factores más importantes a ser evaluados y a su lado se coloca una graduación de aproximadamente 5 números, siendo el número 1 lo más bajo y 5 lo más alto, en el cumplimiento de determinado factor.

Entre los métodos más sofisticados se encuentran los dos nombrados por Alles (2006)que son los métodos de 360° y 180°.

2.2.3.7 Método de 360°

En esta clasificación el trabajador es evaluado por su jefe, dos o tres pares, y dos o tres subordinados, incluyendo una autoevaluación, de acuerdo a ciertos factores definidos con anterioridad.

Al incrementar el número de evaluadores aumenta también el grado de fiabilidad del método, ya que no se centra en la opinión de una única persona. De esa manera se obtiene una visión más global sobre el desempeño de la persona evaluada. Si se quiere se puede incluir también proveedores o clientes.

2.2.3.8 Método de 180°

Es una evaluación similar a la de 360°, pero los grupos de evaluadores se encuentra reducida a su jefe, sus pares y si es el caso clientes, excluyendo a los subordinados.

Se puede considerar que es una evaluación intermedia entre el método de 360° y el tradicional jefe-colaborador.

2.2.4 Pasos para realizar la Evaluación del Desempeño

Según Alles (2006) existen tres pasos a seguir durante la evaluación del desempeño. El primero es la definición del puesto del evaluado, para lo que las funciones y responsabilidades deben estar claras tanto para el evaluador como para el evaluado.

A continuación se califica el desempeño del trabajador, de acuerdo a una escala previamente definida y que esté acorde al puesto del evaluado.

Finalmente el evaluador ofrece retroalimentación al trabajador que fue evaluado, comentando su desempeño, tanto en los aspectos considerados fortalezas como sus debilidades.

2.2.5 Riesgos durante las evaluaciones

Werther, Davis (2000) presentan algunos posibles inconvenientes que pueden surgir al momento de evaluar a los trabajadores. A continuación se mencionan algunos de ellos, con la finalidad de recalcar la necesidad de mantener parámetros bien delineados y que sean objetivos.

- La evaluación del desempeño debe estar basada en parámetros objetivos, éticos y legalmente aceptables, que no se presten a interpretaciones subjetivas.

- El evaluador puede mantener algunas clases de prejuicios al momento de valorar el desempeño del colaborador, lo cual le alejaría en gran medida de la realidad, por como por ejemplo:

    - Mantener juicios previos a la evaluación que se basen en estereotipos que influyan de manera positiva o negativa en los colaboradores.

    - El evaluador evita otorgar puntuaciones muy altas o muy bajas y tiende a ubicar a la mayoría de los trabajadores dentro de un promedio, lo que perjudicaría a aquellos que tienen problemas por un desempeño deficiente y a aquellos que se esfuerzan por obtener uno alto.

    - Tratar de agradar a sus colaboradores y ser muy permisivo en sus requerimientos o querer aparentar ser una persona muy exigente e inflexible con la finalidad de ganarse el respeto infundiendo el temor entre los trabajadores.

    - Al mantener la norma de una sola cultura mientras se evalúa a personas de distintos grupos étnicos o culturales y no dar la importancia que se merecen las diferencias que existen entre estas.

2.3 LA MOTIVACIÓN Y LA EMOCIÓN COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Según Sanz de Acedo, Pollán y Garrido (2002) el término motivación proviene del latín “movere” que significa “movimiento”. Los autores explican que “La vida de los

organismos es movimiento en función de sus apetencias y aversiones.”; es así que se considera que la motivación es “el motor de nuestras acciones” (p. 390); por lo cual se dice que una persona da inicio a una acción o deja de ejecutarla con el fin de satisfacer una necesidad.

Según Reeve (2010) varias de las mismas motivaciones y emociones pueden haber en común entre los individuos, pero puede diferir ampliamente aquello que los motiva a cada uno; es decir que aquello que puede resultar ser muy motivante para una persona puede carecer totalmente de importancia para otra.

2.3.1 La Motivación desde diversos enfoques

2.3.1.1 Motivación intrínseca y extrínseca

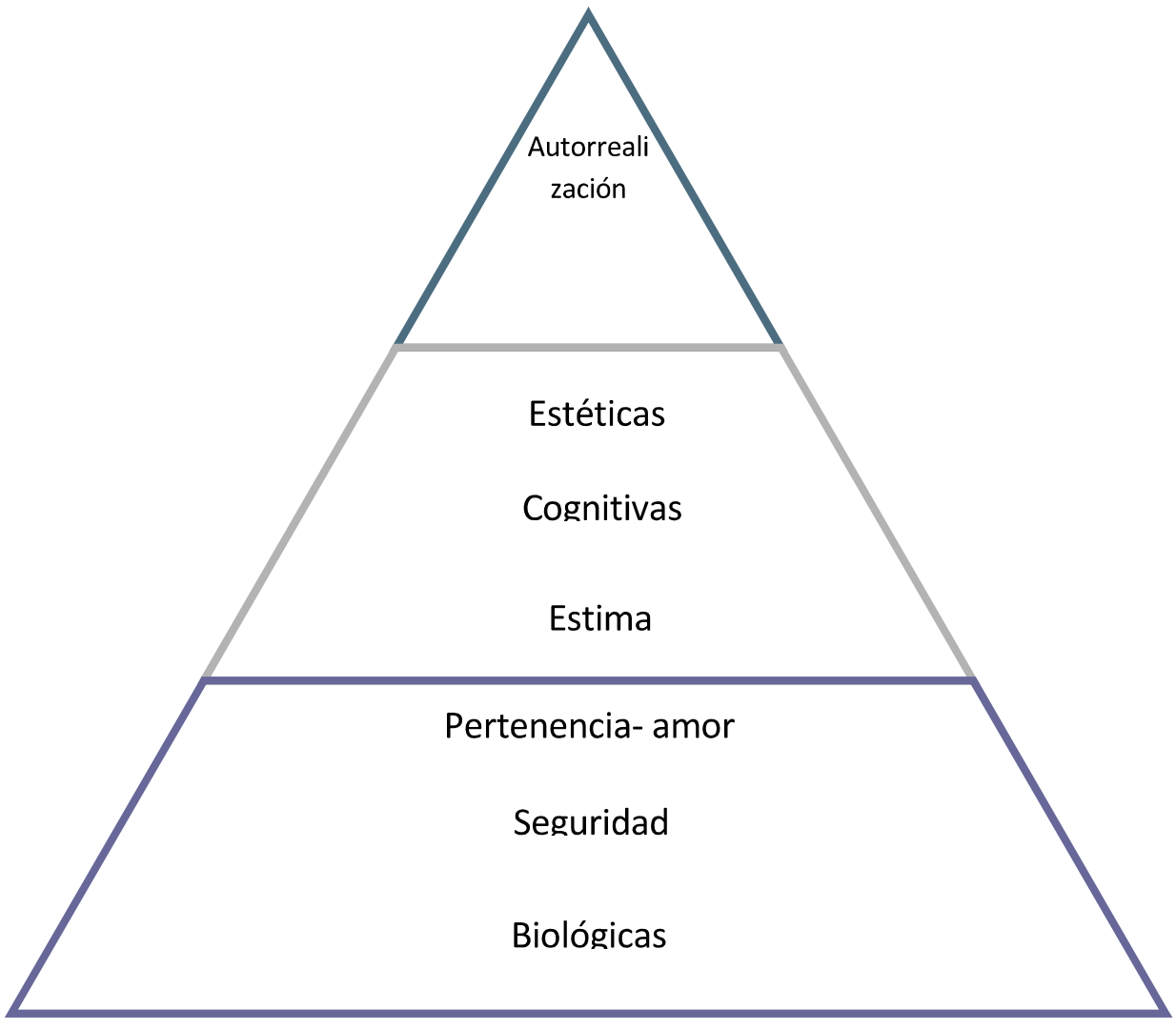
Reeve (2010) considera que la motivación intrínseca “Surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento, además de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona.”(p. 83), por lo que el autor recalca la importancia de mantenerla en niveles elevados, ya que a través de esto se desarrollan más las capacidades como la creatividad, la persistencia, el bienestar, entre otras.

Por otro lado, Reeve (2010) llama motivación extrínseca a aquella que es producto de agentes externos a la persona como el dinero, halagos, reconocimientos, sonrisas,

entre otros; es decir, aquellos que crean una consecuencia agradable a la persona y evitan consecuencias que causen displacer.

2.3.1.2 Teoría de Maslow

Abraham Maslow (2002, citado en Sanz de Acedo et al.) elabora una pirámide para explicar las necesidades presentes en los seres humanos agrupándolas en 6 categorías, a la vez que otorga una jerarquía y explica cómo se relacionan entre ellas. Recalca que la ubicación de estas categorías no es rígida, pero su orden se puede tomar como una guía.



Autor: Sanz de Acedo et al., 2002

Fuente: Psicología, Mente y Conducta

Maslow sostiene que el hombre empieza por saciar aquellas necesidades que se encuentran en el primer nivel y que una vez que ha conseguido este objetivo se concentra en saciar aquellas que se encuentran en el nivel que le sigue inmediatamente a este y así sucesivamente; es decir que empieza por aquellas necesidades fisiológicas y sigue progresivamente con las necesidades de tipo social y cognitivo hasta llegar finalmente a

un estado de autorrealización, en el que el ser humano utiliza sus capacidades para alcanzar retos que le representan un crecimiento personal y social.

2.3.1.3La Motivación según McClelland

Como ya se mencionó anteriormente en este mismo trabajo, debido a la naturaleza social de los seres humanos, la motivación tiene gran relevancia en su comportamiento, por lo que ellos dirigen sus actos hacia la satisfacción de sus necesidades de afiliación, identificación, participación, entre otras.

Los motivos sociales a los que McClelland se refiere son tres: motivo de logro, de poder, y afiliación.

- **Motivo de logro**

La motivación de este tipo es intrínseca y se ve proyectada hacia el futuro. Está determinada por la planificación y el esfuerzo que realiza un individuo por cumplir ciertas actividades siempre de una mejor manera que lo que ha realizado anteriormente, así tratará de alcanzar la excelencia.

- **Motivo de poder**

Este tipo de motivación se refiere a la necesidad que tiene el hombre de dominar o influir sobre otras personas o situaciones para lograr un objetivo, pudiendo recurrir a diversos métodos como la agresividad, la manipulación o la persuasión.

- **Motivo de afiliación**

Este motivo cubre la necesidad que tienen las personas de formar parte de un grupo social, sintiéndose aceptadas y estableciendo relaciones estrechas. La cultura también es responsable del grado de afiliación que puedan tener las personas, pues hay algunas culturas que tienden más a la independencia mientras otras hacen más dependientes y solidarios a sus miembros.

2.3.2 La Motivación en el ámbito laboral

Para el presente trabajo y refiriéndose al ámbito laboral, se puede considerar de gran importancia las motivaciones extrínsecas, ya que son aquellas que los directivos de cualquier organización pueden brindar a sus colaboradores, con el fin de elevar sus niveles de motivación y así conseguir mejores resultados en sus actividades. Una persona que se encuentra muy motivada es capaz de realizar diversas acciones con el fin de conseguir el objetivo planteado, a pesar de las dificultades que encuentre en el camino hacia la meta.

El planteamiento de metas es otro aspecto importante en el ámbito laboral, ya que según Palmero, Fernández- Abascal, Martínez y Chóliz (2002) el logro de una meta ofrece al individuo el reconocimiento de otras personas sobre sus capacidades; o, a la vez trata "de poner a prueba y demostrar su propia valía personal o, en versión negativa, tratando de evitar la demostración de incompetencia" (p. 239)

La teoría de McClelland, citada por Sanz de Acedo et al. (2002)afirma que en aquellas organizaciones en donde las colaboradores tienen cierto grado de autonomía para elegir el modo de realizar sus tareas, tomar decisiones, entre otras actividades, el personal se sentirá más motivado para realizar su trabajo y presentará también niveles altos de motivación consigo mismos. En este aspecto tiene bastante importancia la retroalimentación que se ofrezca continuamente, además de los incentivos y reconocimientos que sean impartidos inmediatamente después de haber conseguido un buen desempeño en una tarea asignada, esto con la finalidad de mantener esta conducta y su motivación en los niveles altos.

Locke y Latham, citados por Reeve (2010), definen a este proceso de "discrepancia entre el nivel actual y el nivel ideal de logro- como- *discrepancia entre meta y desempeño".* (p. 157) [itálicas originales]. Una persona, con relación a otras o a sí misma, puede tener un mejor desempeño al plantearse una meta, que al no tenerla.

El talento humano constituye una parte fundamental de la organización, ya que es a través de los conocimientos, competencias y habilidades de los colaboradores que ésta

cumple los objetivos planteados en su plan estratégico; por lo tanto no se puede tratar a las personas como tan solo un recurso, el cual se entiende como un objeto que debe ser administrado, sino como seres humanos, cada uno con sus características propias, que aportan valiosamente e impulsan a la organización en su camino hacia el éxito. Es por esto que Chiavenato (2009) manifiesta la necesidad de que las autoridades intenten satisfacer de la mejor manera sus necesidades y expectativas, como una forma de retribución al empeño que ponen en la ejecución de sus actividades.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se consideró a la Coordinadora Nacional de Recursos Humanos, como informante clave para la aportación de información para realizar el presente diagnóstico.

En Cruz Roja Ecuatoriana existen 5 Gerencias, cada una de estas tiene a su vez Coordinaciones Nacionales, esto suma un total 17 Gerentes y Coordinadores Nacionales. Para realizar el diagnóstico del sistema actual se tomó a todos los Gerentes y Coordinadores que tenían disponibilidad de tiempo para proveer de información, y que además habían evaluado a sus colaboradores entre los años 2009 y 2012, por lo tanto la muestra fue de 17 personas.

También se recogió información de los trabajadores que habían sido evaluados entre los años 2009, 2010, 2011 y 2012 para tomar en cuenta su opinión, por lo que se consideró a 25 personas. En este caso la muestra fue tomada de un total de 86 personas que son aquellas que trabajan en Sede Central y Hemocentro; es decir que se encontraban trabajando en la ciudad de Quito en el momento de la recolección de información, trabajan bajo relación de dependencia y que además existe evidencia de haberse evaluado su desempeño bajo el método actual.

Debido a que en la mayoría de las áreas de la Institución hay un promedio de 3 colaboradores que cumplen con las condiciones anteriores, se ha escogido a 2, quienes hayan ingresado a trabajar, desde la fecha más reciente, a su respectiva área y que además existe evidencia de que su desempeño ha sido evaluado entre los años que se consideraron para este análisis.

La muestra que se tomó de todos los miembros de CRE para ser entrevistados quedó de la siguiente manera:

CARGO	CANTIDAD
Coordinadora de Recursos Humanos	1
Gerentes	5
Coordinadores	12
Personal que ha sido evaluado	25

3.2. DISEÑO DE HERRAMIENTAS

Se elaboró un protocolo de entrevista para la Coordinadora Nacional de Recursos Humanos en base a 11 preguntas con el fin de recabar información sobre la existencia del sistema de Gestión del Desempeño en Cruz Roja Ecuatoriana y como se manejaba el proceso de evaluación. Ver **ANEXO 1**

Se diseñó también un protocolo de entrevista para los Gerentes y Coordinadores Nacionales de la misma Institución, el cual consta de 10 preguntas. El objetivo de esto fue detectar las deficiencias en la ejecución del proceso de evaluación. Otro objetivo fue el de conocer su opinión sobre las herramientas utilizadas para el proceso, los aspectos positivos y aquellos que serían objeto de mejora. Ver **ANEXO 2**

Finalmente se elaboró una evaluación dirigida al personal que había sido evaluado bajo la actual metodología. Estas entrevistas tenían por objetivo conocer cuál es la percepción de los colaboradores con respecto al proceso de evaluación de desempeño que se lleva actualmente en la Institución, así como también conocer su percepción sobre la forma en que el proceso es manejado por parte de su jefe inmediato y también se receptó sus sugerencias para mejorar el proceso. Ver **ANEXO 3**

Durante las entrevistas no se utilizó el término de Gestión del Desempeño, sin embargo algunas de las preguntas estuvieron dirigidas a obtener información sobre la planificación y seguimiento del desempeño, esto con la finalidad de detectar si se realizan estas dos actividades en las diferentes áreas de la Institución.

3.3 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

3.3.1 Entrevistas

Se realizó una entrevista a la Coordinadora Nacional de Recursos Humanos, a quien se le comunicó sobre el objetivo de esta actividad. Lo que se halló durante esta actividad es que en Cruz Roja Ecuatoriana no existe un sistema de Gestión del Desempeño como tal, sin embargo sí se evalúa el desempeño de los trabajadores en tres ocasiones durante el tiempo que el colaborador está en la Organización; es decir una vez antes de cumplir los 90 días del período de prueba, después al cumplir el primero y segundo año. El formulario que se maneja actualmente se lo ha venido utilizando desde el año 2009, pero la Coordinadora indica que en un inicio este formulario fue diseñado para evaluar únicamente durante el período de prueba del trabajador, sin embargo se había sugerido dentro de la Institución que se lo utilice de igual manera para los otros dos momentos siguientes**VER ANEXO4**.

La Coordinadora informa también que la evaluación del desempeño no es una herramienta que decide la permanencia o no del colaborador en la Institución, pero se aprovecha el momento antes de que el colaborador cumpla los 90 días, el primero y segundo año también para evaluarlo.Junto con la evaluación el supervisor envía un memorando manifestando su decisión con respecto a la permanencia del colaborador.

Menciona también que existe un formulario de evaluación del desempeño que había sido utilizado en años anteriores al 2009 y que resultaría útil para la evaluación anual, ya que tiene un campo que evalúa el cumplimiento de metas del cargo, otro que evalúa el desempeño por competencias y al final un espacio en el que se elabora un plan de acción para el siguiente período**VER ANEXO 5.**Se llegó a un acuerdo con la Coordinadora para partir de este formulario y elaborar uno con una mejor propuesta.

Dicha Coordinación también dispone de un formulario para el seguimiento del desempeño que también se utilizará como punto de partida para mejorarlo. **VER ANEXO 6**

La evaluación del desempeño se la realiza únicamente al personal contratado bajo relación de dependencia; es decir que las personas contratadas temporalmente, no son sujetos de ser evaluados.

A continuación se entrevistó de manera individual a las 17 personas que conformaban el grupo de Gerentes y Coordinadores Nacionales de Cruz Roja Ecuatoriana que habían evaluado el desempeño de sus trabajadores durante los años comprendidos en el período de 2009 a 2012. Aestas personas se les explicó al inicio de la entrevista que la información que proveerán servirá para proponer mejoras en el proceso de Evaluación del Desempeño e implementar un sistema de Gestión del Desempeño en la Institución.

Preguntas / Respuestas	**Respuesta con mas alto %**
1: ¿Qué opina sobre el método de evaluación de evaluación actual?	

Formulario específico por área, cargo	11,9
Se haga en conjunto evaluado y evaluador y se discuta	11,9
Es necesaria, buena	11,9
2: ¿Contribuye para mejorar el desempeño ?	
Si	52,9
2.1: Contribuye a alcanzar los objetivos del área?	
No	47,1
3: ¿Les asigna objetivos de trabajo a sus colaboradores?	
Si	94,1
3.1: ¿Con qué frecuencia?	
Semanal	26,7
4: ¿Realiza el seguimiento de los objetivos propuestos durante la evaluación de desempeño?	
No	58,8
5: ¿Se reúne periódicamente con sus colaboradores para conocer el avance de sus tareas y resolver los inconvenientes que se presenten?	
Si	88,2
5.1: Si lo hace, ¿con que periodicidad?	
Semanal	60,0
6: Analiza las razones por las que no se consiguieron las metas?	
Si	82,4
7: Informa al colaborador cuando presenta un excelente desempeño?	
Si	88,2
7.1: ¿De qué clase son los estímulos que ofrece?	
Reconocimiento verbal	50,0
Felicitación por correo electrónico / por escrito	26,7
8: ¿El formulario lleno refleja lo que es el colaborador?	
No	52,9
9: Sugerencias para mejorar el proceso de evaluación	
Incluir más aspectos personales del evaluado	14,7
Que sea más específica y corta	20,6
10: ¿Qué acción se realiza con los resultados?	
Acciones de mejora	35,3
Nada	23,5

Lo que se halló durante estas entrevistas fue que estas personas consideran que el método de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente en CRE es bueno pero que se lo debería aplicar a todo el personal y además es necesario que se lo realice

siempre en conjunto entre el evaluado y evaluador para que se lo pueda discutir, también piensan que es necesario que el formulario sea más específico para cada área o cargo y que siempre se brinde retroalimentación al colaborador. Mencionan que esta evaluación sí contribuye a mejorar el desempeño de sus colaboradores, mas no está dirigida a alcanzar los objetivos del área. Casi todos los jefes entrevistados indicaron asignar objetivos de trabajo a sus colaboradores, pero entre ellos varía la frecuencia con la que lo hacen; la mayoría lo hace semanal, otros a diario, mensual, hasta anual.

Más de la mitad del grupo menciona que no realiza el seguimiento de los objetivos consensuados durante la entrevista de evaluación con el colaborador, mas casi todo el grupo afirma que se reúne con sus colaboradores para conocer el avance de sus tareas y los inconvenientes surgidos en el desarrollo de sus actividades. La mayoría lo hace de manera semanal. De igual manera casi la totalidad del grupo reconoce el buen desempeño de sus colaboradores y la forma en que lo manifiesta la mitad del grupo es verbalmente ante la persona o ante su equipo de trabajo, y un grupo más pequeño lo hace por escrito directamente al colaborador.

Al preguntarles qué acción tomaban con los resultados obtenidos en las evaluaciones se encontró varias respuestas, la respuesta más mencionada, pero dada por menos de la mitad de las personas entrevistadas, fue la de emprender acciones de mejora, y un grupo más pequeño indica que no se hace nada. Las evaluaciones simplemente se envían a la Coordinación de Recursos Humanos y se solicita su recontratación.

Finalmente ofrecen algunas sugerencias, entre estas está la de reducir el formulario de evaluación y que éste sea más específico; que se pueda dar seguimiento a los objetivos y tareas; que se evalúe al colaborador visto como persona y no solo como servidor de una institución, es decir que se indague sobre aspectos internos como sus motivaciones, necesidades, etc; también sugieren que se evalúe a todo el personal de manera continua y que además en algunos casos se lo pueda revisar junto con una persona del área de Recursos Humanos que brinde asesoría.

Preguntas / Respuestas	**Respuesta con mas alto %**
1: ¿Cuál cree usted es la finalidad de evaluar el desempeño de los colaboradores en CRE?	
Mejorar desempeño	42,3
Medir rendimiento	34,6
2: Qué siente al momento de ser evaluado?	
Normal / Tranquilidad	40,0
Nada	16,7
Nervios / temor	13,3
3: ¿Cree que la evaluación de desempeño que le ha sido aplicada ha contribuido a mejorarlo?	
Sí	52,2
4: ¿Cuándo su jefe le evalúo formalmente su desempeño, lo hizo de manera adecuada?	
Sí	78,3
5: ¿Ha recibido retroalimentación al momento de ser evaluado?	
Sí	73,9
5.1 : ¿Esta lo dejó satisfecho?	
Sí	77,8
6: ¿Considera que necesita un acompañamiento más constante por parte de su jefe inmediato?	
No	52,2
7: Qué sugerencias ofrecería para mejorar el proceso de evaluación de su desempeño?	

Que la evaluación sea más específica	17,2
Conocer sentimientos del evaluado	13,8
Menos subjetivo	10,3
Más corto y que no se repitan preguntas	10,3
Más seguimiento y acciones de mejora	10,3

Como siguiente paso se realizó otra entrevista de manera individual a 25 trabajadores,como resultado de esto se encontró que aproximadamente la mitad de estas personas consideran que la evaluación del desempeño que les ha sido administrada ha contribuido a mejorar su rendimiento.Mencionan que al iniciar la evaluación experimentaban sensaciones de nervios o temor, pero después de unos momentos que se van familiarizando con el proceso ganaban tranquilidad. La mayoría en este grupo de informantes menciona también haber sido retroalimentado al momento de la evaluación, y por otro lado dicen no necesitar un acompañamiento más constante por parte de su jefe inmediato para revisar el avance de las tareas, inconvenientes surgidos durante la ejecución de las actividades, entre otras cosas, ya que en algunos casos han manifestado sentirse capaces de realizar sus tareas por sí solos, o que ya disponen del acompañamiento necesario. Finalmente han sugerido que las ítems que se evalúan en el formulario sean más específicos y no se repitan, también han manifestado la necesidad que existe de manejar una comunicación más abierta para que el evaluado pueda expresar sus inquietudes, necesidades y puedan explicar el porque de sus comportamientos, para que su opinión sea considerada al momento de la evaluación. Sugieren que se debería implementar acciones de mejora para superar debilidades detectadas y la evaluación debería ser menos subjetiva.

Las respuestas tabuladas de las encuestas se encuentran detalladas en los anexos al final de este trabajo. Ver **CUADRO 1 y CUADRO 2**

3.3.2 Análisis documental

Desde el mes de enero de 2009 hasta diciembre de 2012 se han registrado 397 contrataciones en Sede Central, en las que se incluye el personal contratado bajo relación de dependencia, recontratados, personal seleccionado para los proyectos temporales que se ejecutan en ciertas provincias del país y reemplazos por maternidad, vacaciones. De esa cantidad, actualmente continúanperteneciendo a Sede Central 113 personas.

Se hizo el análisis de la información que se encuentra en los formularios de evaluación del desempeño de los años 2009, 2010, 2011 y 2012. El formulario está dividido en 3 partes. En la primera parte se evalúa al colaborador en base a 3 factores generales que son: Desempeño en el trabajo, Comunicación y Actitud, estos a su vez contienen un total de 47 afirmaciones que el evaluador debe calificar en un grado del 1 al 5, siendo uno la calificación más baja y 5 la más alta.En una segunda parte, después de discutir sobre la evaluación, se sugiere acciones que vayan dirigidas a superar las debilidades detectadas y a mejorar el desempeño del colaborador. Finalmente en la tercera parte el colaborador evalúa a la organización, para conocer cuál es su percepción y sus expectativas con respecto a esta.

Las evaluaciones del desempeño que se realizan en CRE no tienen una nota final como resultado de la suma de todos los ítems, por lo que con la finalidad de conocer si la nota guarda relación con la decisión que toman los jefes para sugerir o no la recontratación del colaborador, se sumó la valoración de todos los ítems, obteniendo como resultado la nota de la evaluación de desempeño del trabajador evaluado.

La nota sobre la que se calificó es de 235 que resulta de la suma de todos los puntajes más altos de los ítems. La nota más alta que se encontró es de 234 puntos, el promedio de las notas de los trabajadores evaluados es de 207, mientras que la más baja es de 109. En este período de tiempo 9 personas no fueron recontratadas, algunas de ellas por su mal desempeño y otras por razones de tipo organizacional.Pero se encuentra que algunas personas que han seguido trabajando en la Institución, tienen una nota similar o inferior a la de las personas no recontratadas.

Por lo tanto se puede decir que la nota que se obtiene de la evaluación del desempeño, en todos los casos, no se relaciona con la decisión que toman los jefes para que el colaborador continúe permaneciendo en la Institución.

Sin duda se puede concluir que la evaluación de desempeño se la debería aplicar a todos los colaboradores, de manera periódica y todos los años, como una oportunidad para mejorar su rendimiento y su motivación con relación a su trabajo y sus compañeros.

3.4 DIAGNÓSTICO

Luego de las entrevistas realizadas y de la revisión de los formularios que han sido utilizados en Cruz Roja Ecuatoriana, se considera importante que estos formularios sean adaptados a la realidad y a las necesidades actuales de la Institución.

Se considera necesario elaborar un manual de evaluación que contenga los siguientes puntos:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Alcance
4. El ciclo de la Gestión del Desempeño
5. Distribución de los evaluados por grupos laborales
6. Responsables
7. Descripción de los evaluadores
8. Ponderaciones
9. Escalas y forma de calificar
10. Resultado de la evaluación
11. Informe de evaluación
12. Entrevista de evaluación
13. Procedimiento
14. Instrucciones para el uso de los formularios
15. Programa de incentivos

16. Comité de Evaluación

17. Glosario de términos

Es importante elaborar un programa de retroalimentación, a través del cual se capacite a los jefes, debido a la importancia de este aspecto en el momento de la entrevista de evaluación.

En este momento no existe un plan de incentivos que se aplique de manera uniforme entre los colaboradores. Por esta razón se considera necesario implementar un programa de incentivos que estén dirigidos a elevar y mantener la motivación de los colaboradores en niveles altos, con lo cual también aumentaría la productividad.

4. PROPUESTA DE MEJORA

Con base en el diagnóstico y luego de la entrevista realizada a la Coordinadora Nacional de Recursos Humanos, se escogió una metodología de 180 grados en la cual cada colaborador será evaluado por su jefe inmediato y dos de sus pares, tanto en la evaluación anual como en la del período de prueba.

Para la evaluación del período de prueba se consideró importante modificar el formulario que se utilizaba actualmente. Se elaboró un formulario que deberá ser llenado por el jefe y otro para los informantes. En estos dos se mantuvo los mismos factores y se añadió uno más que se refiere al cumplimiento de normativa. Se modificó las escalas de valoración del 1 al 9, considerándose del 1 al 3 deficiente, del 4 al 6 requerido y del 7 al 9 como excepcional. Se otorgó una valoración de 100 puntos a esta evaluación, distribuyendo 30 puntos al factor Desempeño en el trabajo, 20 a Comunicación, 20 a Actitud y 30 al Cumplimiento de normativa. Al formulario que aplica el jefe se añadió un cuadro en donde se establecerá un plan de acción, el cual permitirá superar los aspectos que deban ser mejorados para un mejor desempeño del colaborador. En otro espacio el jefe tendrá también la oportunidad de sugerir los temas de capacitación que considere que impulsarán el desarrollo del evaluado, y finalmente se añadió un espacio en el cual el jefe inmediato deberá plantear conjuntamente con el evaluado las metas que éste deberá conseguir durante el tiempo que reste hasta cumplir el año de trabajo en la Institución. **VERANEXO 7 y ANEXO 8**

Sobre la base del formulario existente para el período anual, se elaboró una nueva propuesta. Para esto se agruparon los cargos que existen en la Organización que poseen similares competencias profesionales, y a partir de eso se propuso 5 formularios distintos por grupos laborales. La diferencia entre estos grupos radica únicamente en las competencias profesionales, estas diferencias fueron identificadas en conjunto con la Coordinación de Recursos Humanos, en base a las actividades que se realizan en estos cargos. La manera en que se distribuyeron los cargos por grupos laborales se detallan a continuación:

Grupo A: Gerentes

Grupo B: Coordinadores, Responsables de Proceso

Grupo C: Analistas, Técnicos, Flebotomistas, Seleccionadores, Promotores, Profesionales en Laboratorio Clínico.

Grupo D: Asistentes, Recepcionistas, Responsable de mantenimiento.

Grupo E: Choferes, Auxiliares de Limpieza, Conserjes.

De igual manera existen dos formularios para evaluar este período, uno para que lo administre el jefe y otro para los informantes. Esta evaluación se valoró sobre un total de 100 puntos.

La primera parte de la evaluación que corresponde al Cumplimiento de metas del período evaluado tiene una valoración de 60 puntos sobre el total. En la matriz que le

pertenece se aumentó tres aspectos más a considerar, uno sobre los indicadores a través de los cuales se medirá el logro, otro en el que se indicará el plazo dentro del que se deberá alcanzar la meta y otro para los recursos que serán necesarios.

Para la segunda parte que corresponde a la evaluación del desempeño basada en 4 factores se mantuvo las mismas escalas de valoración, es decir del 1 al 9. Se actualizó las Competencias institucionales, las Competencias profesionales, se añadió un factor de Desempeño en el trabajo y otro de Cumplimiento de normativa. Estos cuatro factores tienen una valoración de 40 puntos sobre el valor total de la evaluación. La diferencia entre el formulario que administra el jefe y el de los informantes radica en que, el que manejará el jefe tiene una matriz para plantear un plan de acción y en este mismo formulario, hacia la parte final, plantearán conjuntamente el jefe con el evaluado las metas para cumplir durante el siguiente período, aspectos que no se contemplan en el formulario que está destinado para los pares. **VER ANEXO 9 y ANEXO 10**

A continuación se presenta un ejemplo de un formulario para evaluar a un colaborador que se encuentra dentro del Grupo A y cuya evaluación la realizará el jefe inmediato.

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(JEFE)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO A)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

1. CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO (60%)

En base a las metas planteadas en la Evaluación de Desempeño del período anterior (punto 5), calificar el nivel de cumplimiento de cada una.

EVALUACIÓN DE METAS

4. Totalmente alcanzada (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
1. No alcanzada (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	LÍNEA BASE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (60pntos)	CALIF. %
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

NOTA: Esta información debe ser discutida y acordada por el Evaluado y su Evaluador antes de proceder a firmarla.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: _____ /_____ / _____
D M A

2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (40%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9
TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9

PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (10%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO *Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión.	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
GERENCIAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES *Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso ,dirigiendo su conducta hacia las metas importantes*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
DESARROLLO DE PERSONAS *Capacidad para establecer metas clarificando las expectativas y brindando retroalimentación para mejorar el desempeño*	Asigna metas a sus colaboradores con plazos poco razonables u olvida los plazos indicados, deja solo al colaborador, sin intervenir en ningún momento, para que realice su tarea y busque los recursos necesarios por cuenta propia y cuando lo considera necesario solicita que se le entregue los resultados 1 2 3	Asigna metas a sus colaboradores sin mayor precisión en cuanto a tiempos, facilita la obtención de ciertos recursos y en ciertas ocasiones pregunta el estado en el que se encuentra el cumplimiento de las metas 4 5 6	Explica de manera puntual las metas que debe cumplir cada colaborador, establece plazos y ofrece las herramientas necesarias para cumplirlos, así como también alienta al cumplimiento y analiza a tiempo las causas por las que no se está cumpliendo las metas 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (10%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (10%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje: ☐

Para ser llenado por RRHH

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
DEFICIENTE	

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES: ☐

PUNTAJE GLOBAL: ☐

3. PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**

PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

4. CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

5. PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 60, de acuerdo con su importancia relativa

METAS	INDICADORES	LÍNEA BASE	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					

5.-					

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

6. OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

_____

A continuación se encontrará un ejemplo de un formulario para evaluar a un colaborador que se encuentra dentro del Grupo A y cuya evaluación la realizará uno de sus pares.

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(PAR)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO A)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (25%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9

TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9
PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (25%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO *Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades 1 2 3	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión. 4 5 6	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución 7 8 9
GERENCIAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES *Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso ,dirigiendo su conducta hacia las metas importantes*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
DESARROLLO DE PERSONAS *Capacidad para establecer metas clarificando las expectativas y brindando retroalimentación para mejorar el desempeño*	Asigna metas a sus colaboradores con plazos poco razonables u olvida los plazos indicados, deja solo al colaborador, sin intervenir en ningún momento, para que realice su tarea y busque los recursos necesarios por cuenta propia y cuando lo considera necesario solicita que se le entregue los resultados 1 2 3	Asigna metas a sus colaboradores sin mayor precisión en cuanto a tiempos, facilita la obtención de ciertos recursos y en ciertas ocasiones pregunta el estado en el que se encuentra el cumplimiento de las metas 4 5 6	Explica de manera puntual las metas que debe cumplir cada colaborador, establece plazos y ofrece las herramientas necesarias para cumplirlos, así como también alienta al cumplimiento y analiza a tiempo las causas por las que no se está cumpliendo las metas 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (25%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (25%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

OBSERVACIONES

- **INFORMANTE**

_____

_____

Se consideró necesario elaborar un Formulario de Planificación de metas que se utilizará para la implementación de este sistema. En este se plantearán las metas y las condiciones bajo las cuales deberán ser cumplidas, y de estar manera serán evaluadas en el mes de noviembre al final del período. **VER ANEXO 11**

Se elaboró también un Formulario de Seguimiento del desempeño basándose en uno que poseía la Coordinación actual, en este se añadió una matriz para los casos en que las metas que se habían fijado al inicio deban ser replanteadas o modificadas por cambios que puedan darse en el área o en la Organización. **VER ANEXO 12**

Finalmente se elaboró un Manual del Sistema de Gestión del Desempeño, el mismo que será una guía aquellas personas que tendrán que gestionar el desempeño de los colaboradores. Este contiene la información sobre los procesos que este sistema abarca, explica además la manera en que los formulario deben ser llenados,las escalas de calificación, la manera de calificar las evaluaciones, las decisiones que se tomarán a partir de las puntuaciones que obtengan los evaluados, entre otros aspectos más que permitirán manejar de manera clara este Sistema. **VER ANEXO 13**

Se realizó un plan piloto para validar las herramientas elaboradas con dos áreas de la Institución acordadas con la Coordinación de Recursos Humanos.La una fue la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas, la cual está compuesta por un Gerente, un Coordinador Nacional, tres Técnicos Especialistas y una asistente; y la segunda fue la Gerencia de Desarrollo Local y Planificación compuesta por una Gerente,

dos Coordinadoras Nacionales y tres Técnicas. Este plan inició con el proceso de socialización del nuevo Sistema de Gestión del Desempeño y de evaluación que serán implementados en Cruz Roja Ecuatoriana, a través de dos talleres, uno estuvo dirigido para los jefes que evaluarán el desempeño de sus colaboradores, es decir Gerentes y Coordinadores y el otro para los informantes, es decir el resto del equipo de trabajo. En estos se expuso la importancia de su implementación en la Organización, los principales conceptos que permitirían entender estos procesos, la manera en que se evaluará el desempeño, así como la forma de utilizar los formularios propuestos. Para aquellas personas que tienen personal a su cargo se trató adicionalmente el tema de retroalimentación debido a la importancia de este aspecto para el éxito de la evaluación.

ANEXO 14 y ANEXO 15

Estos talleres fueron de fácil comprensión, hubo participación constante de los asistentes a los talleres, principalmente al tratar sobre la manera de llenar los formularios, quedando resueltas todas las dudas.Al final se generóel compromiso de aplicar todos los conocimientos y sugerencias que fueron ofrecidas en el transcurso de estas presentaciones, a la gestión del día a día. Al finalizar los talleres se entregó los formularios junto con los nombres de las personas asignadas para que sean evaluadas por los participantes, ofreciendo un plazo de una semana para la entrega de estos formularios, siendo cumplido este plazo con total eficacia. Finalmente en los formularios receptados de vuelta se pudo constatar la comprensión de la manera en que este proceso debe ser llevado a cabo.

CONCLUSIONES

- En base a las conversaciones mantenidas con la Coordinadora Nacional de Recursos Humanos, se decidió que el método de evaluación de desempeño más apropiado en este momento para la Institución es el de 180°, debido a la cultura que prevalece en la organización.

- Se consideró importante construir esta propuesta, ya que la Institución no poseía un Sistema de Gestión del Desempeño consolidado como tal; es decir, había una evaluación, pero no se hacía la planificación de los objetivos ni existía un seguimiento adecuado de las actividades de los colaboradores.

- El sistema de Gestión del Desempeño propuesto en CRE está dirigido a elevar los niveles de productividad y motivación en los colaboradores, mediante el acompañamiento constante por parte del jefe inmediato, durante la ejecución de sus actividades.

- Este Sistema de Gestión promueve la organización en la planificación del desempeño así como también la claridad en la comunicación antes, durante y después de la ejecución de las actividades.

- Se tomó algunos formularios de los que disponía la Institución como punto de partida para llevar a cabo este proceso, a los cuales se les actualizó e hizo varias modificaciones con la finalidad de adaptarlos a la realidad de la Institución.

- El Sistema de Gestión propuesto en Cruz Roja Ecuatoriana le permite conocer claramente al colaborador las expectativas que la Organización y en especial su supervisor tienen sobre él, como consecuencia de esto el colaborador sabrá con seguridad hacia dónde y cómo conducir sus esfuerzos.

- Al promover la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo se facilita la identificación de las fortalezas y los aspectos que deben ser mejorados en el evaluado, por lo tanto se partirá de esta información para emprender acciones que permitan superar los puntos débiles.

- Mediante la impartición de los talleres de socialización del Sistema, tanto el procedimiento, así como las definiciones de ciertos términos antes desconocidas o distorsionadas, finalmente se aclaran y en la Institución se implementa además una nueva forma de comunicación interna, es decir que los evaluados participan durante su evaluación y durante este tiempo pueden hacer comentarios, dar opiniones a su jefe inmediato y también llegar a acuerdos.

- Las herramientas elaboradas para la ejecución de este Sistema fueron validadas mediante la realización de dos talleres de socialización: uno dirigido para los

Gerentes y Coordinadores de las área de Desarrollo Local y Planificación, y Comunicación y Relaciones Públicas; y el otro dirigido para el resto de los equipos de trabajo de estas áreas, En estos talleres se aprovecho la oportunidad para entregar los formularios a los participantes para que evalúen el desempeño de las personas que les fueron asignadas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación total de este Sistema de Gestión y que se lo aplique permanentemente.

- Se recomienda que la aplicación de este sistema se lo realice en los tiempos establecidos en el manual y la comunicación desde el área de Recursos Humanos se lo haga con el tiempo debido y de manera adecuada, esto con la finalidad de promover un ambiente de confianza y tranquilidad en la Institución.

- Es recomendable actualizar el manual de funciones de la Institución para poder establecer las metas individuales y realizar el seguimiento de las mismas.

- Se recomienda que se trabaje en el diseño de estrategias para desarrollar habilidades gerenciales tales como la comunicación y la motivación para los colaboradores.

- Se recomienda que los informes de evaluación se entreguen durante una entrevista en la que el jefe inmediato ofrezca retroalimentación a sus colaboradores, además que se explique los resultados de la evaluación y se construya de manera conjunta un plan de acción.

- Es recomendable que el área de Recursos Humanos así como el Comité de Evaluación verifiquen que los procedimientos planteados para la ejecución de este sistema se estén desarrollando de la manera indicada.

- Se recomienda que en la Institución se construya las condiciones ideales que permitan implementar a futuro un método de evaluación de 360°, uno de los aspectos primordiales es el de la comunicación que debería fluir en varias vías, y no únicamente desde los superiores hacia los subordinados.

- Es recomendable capacitar continuamente a los jefes sobre cómo ofrecer retroalimentación adecuada a sus colaboradores y así se lo llegue a realizar todos bajos los mismos parámetros.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ALLES, Martha. (2006)*Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Ediciones Gránica S.A.
- ALLES, Martha. (2010) *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.* Ediciones Gránica S.A.
- BACAL, Robert. (1999) *Performance Management.* McGraw Hill
- BACAL, Robert. (2012) *Performance Management*(Segunda Edición). McGraw Hill
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009) *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición) Mc Graw Hill.
- COENS, Tom; JENKINS, Mary. (2001) *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas* Editorial Norma S.A.
- PALMERO, Francesc; FERNÁNDEZ- ABASCAL, Enrique; MARTÍNEZ, Francisco; CHÓLIZ, Mariano. (2002) *Psicología de la Motivación y la Emoción*(Primera Edición) MacGraw-Hill/ Interamericana de España.
- REEVE, Johnmarshall. (2010) *Motivación y emoción.* McGraw- Hill /Interamericana Editores, S.A.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. (1988) *Motivación al trabajo.* Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- SANZ DE ACEDO, María; POLLÁN Milagros; GARRIDO, Emilio. (2002) *Psicología Mente y Conducta.* Editorial Desaclee.
- Enciclopedia SALVAT (1978) Salvat Editores, S.A. Barcelona

- WERTHER, William; DAVIS, Keith. (2000) *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta Edición)McGraw Hill

DISERTACIONES

- SILVA, María (2012) *Diseño de una metodología de Gestión del Desempeño para los equipos del cambio de estructura hacia procesos transversales de la empresa Humana S.A.*Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- ESPIN, Renato (2012) *Diseño y ejecución de un programa de evaluación de desempeño laboral basado en competencias universales, por medio del método 360 grados, en la empresa Romeral Cía. Ltda., comercializadora de vidrio de la ciudad de Quito.*Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- ARIAS, Sandra (2012) *Diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño para CODISUR.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- ALMEIDA, María (2007) *Análisis de los instrumentos técnicos en el manejo de los recursos humanos como la evaluación del desempeño en la empresa multinacional Market Studies ubicada en Quito (período 2000- 2006).* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

INTERNET

- www.cruzroja.org.ec, acceso: 21 junio 2012.
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf, acceso: 28 diciembre 2012.
- www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf, acceso: 4 enero 2013.
- www.ajeasturias.com/V2/Control/file/.../Herramienta_desempeno.pdf, acceso: 7 enero 2013.

OTRAS FUENTES

- MORENO, Jaime (Noviembre, 2012) *Gestión de Desempeño.* Quito, Ecuador
- *Diccionario de Competencias*. Cruz Roja Ecuatoriana.

ANEXOS

ANEXO 1: PROTOCOLO DE ENTREVISTA 1

DIRIGIDA PARA: COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS CRE

PREGUNTA 1: ¿Existe en la actualidad un sistema de Gestión de Desempeño en CRE?

_____

_____

PREGUNTA 2: ¿Desde cuándo se utiliza el método de evaluación de desempeño que se aplica en la actualidad?

_____

_____

_____

PREGUNTA 3: ¿En qué consiste este método?

_____

_____

_____

PREGUNTA 4: ¿Cuál es su opinión con respecto a este sistema de evaluación? Puntos fuertes y puntos débiles.

_____

_____

_____

PREGUNTA 5: De acuerdo a su criterio, ¿en qué aspectos se debería mejorar el proceso de evaluación de desempeño?

_____

_____

_____

PREGUNTA 6: ¿Qué se hace con los resultados que se obtienen de la evaluación?

_____

_____

_____

PREGUNTA 7: ¿Está usted de acuerdo en implementar o mejorar un sistema de Gestión de Desempeño en CRE?

_____

_____

_____

PREGUNTA 8: De ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior, ¿por favor podría ofrecer algunas sugerencias para la implementación de este nuevo Sistema de Gestión en CRE?

_____

_____

_____

PREGUNTA 9: ¿Se hace seguimiento en el proceso de evaluación?

_____

_____

_____

PREGUNTA 10: ¿En qué fechas se solicita la evaluación de desempeño de los colaboradores?

_____

_____

_____

PREGUNTA 11: ¿Qué método de evaluación sugiere que se utilice en Cruz Roja Ecuatoriana?

_____

_____

_____

ANEXO 2: PROTOCOLO DE ENTREVISTA 2

DIRIGIDA PARA: GERENTES Y COORDINADORES DE CRE

PREGUNTA 1: ¿Qué opina sobre el método de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente en CRE? Puntos fuertes y débiles.

_____

_____

_____

PREGUNTA2: ¿Contribuye la evaluación de desempeño que realiza a sus colaboradores, a mejorar su desempeño y a alcanzar los objetivos del área?

_____

_____

_____

PREGUNTA3: ¿Les asigna objetivos de trabajo a sus colaboradores?

_____

_____

_____

PREGUNTA4: ¿Realiza usted el seguimiento de los objetivos propuestos durante la evaluación de desempeño de cada colaborador?

_____

_____

_____

PREGUNTA 5: ¿Se reúne periódicamente con sus colaboradores para conocer el avance de sus tareas y resolver los inconvenientes que se presenten? De ser así, con que periodicidad lo realiza?

_____

_____

_____

PREGUNTA6: Al no cumplirse una meta, ¿se analiza las razones por las cuales esta no se consiguió?

_____

_____

_____

PREGUNTA7: Cuando su colaborador demuestra un excelente desempeño, ¿se le informa sobre aquello y se le ofrece algún tipo de estímulo positivo? De ofrecer dicho estímulo, ¿de qué clase es?

_____

_____

_____

PREGUNTA8: ¿Piensa usted que el formulario de evaluación lleno refleja perfectamente lo que es el colaborador que fue evaluado?

_____

_____

_____

PREGUNTA 9: ¿Podría ofrecer algunas sugerencias para mejorar el proceso de evaluación actual?

_____

_____

_____

PREGUNTA 10: ¿Qué acción se realiza con los resultados de las evaluaciones de desempeño?

_____

_____

_____

ANEXO 3: PROTOCOLO DE ENTREVISTA 3

DIRIGIDA PARA: PERSONAL EVALUADO

PREGUNTA 1: ¿Cuál cree usted es la finalidad de evaluar el desempeño de los colaboradores en CRE?

_____

_____

PREGUNTA 2: Qué siente al momento de ser evaluado?

_____

_____

PREGUNTA 3: ¿Cree que la evaluación de desempeño que le ha sido aplicada ha contribuido a mejorarlo?

_____

_____

PREGUNTA 4: ¿Cuándo su jefe le evalúo formalmente su desempeño, lo hizo de manera adecuada?

_____

_____

PREGUNTA 5: ¿Ha recibido retroalimentación al momento de ser evaluado?. De ser así, ¿esta lo dejó satisfecho?

_____

_____

PREGUNTA 6: ¿Considera que necesita un acompañamiento más constante por parte de su jefe inmediato, para revisar el avance de las tareas, así como resolver los inconvenientes que se puedan presentar?

_____

_____

PREGUNTA 7: Qué sugerencias ofrecería, tanto para las personas que evalúan como para mejorar el proceso de evaluación de su desempeño?

_____

_____

_____

ANEXO 4: FORMULARIO DE EVALUCIÓN DE PERSONAL (ACTUAL)

Cruz Roja Ecuatoriana	Código:F-PRH-01-09
EVALUACION DE PERSONAL (DESEMPEÑO)	Versión: 02

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido del Evaluado/a _____

Área/ Departamento _____Cargo _____

Lugar de Trabajo Sede Central _____ Otro_____

Periodo de Evaluación Desde _____ Hasta _____

día mes año día mes año

Nombre y Apellido del Evaluador _____

Cargo del Evaluador _____

PARTE 1: Para ser llenado por el Evaluador en la presencia del evaluado/a, para discusión franca de sus fortalezas y áreas de mejora con el fin de ser un ejercicio constructivo.

(1 = casi nunca; 2= rara vez; 3= a menudo; 4= muy frecuente; 5 = siempre; 0 = no aplicable)

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Técnicamente bueno en su desempeño (bien preparado, habilidad natural, etc.)	1	2	3	4	5	0
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1	2	3	4	5	0
Comete errores	1	2	3	4	5	0

Está dispuesto a corregir sus errores	1	2	3	4	5	0
Tiene deseo de alcanzar metas y objetivos	1	2	3	4	5	0
Resuelve los problemas que se presenten en el desempeño de sus funciones	1	2	3	4	5	0
Analiza los problemas antes de actuar	1	2	3	4	5	0
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1	2	3	4	5	0
Sus acciones están de acuerdo a los objetivos	1	2	3	4	5	0
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1	2	3	4	5	0
Utiliza los recursos necesarios para cumplir los objetivos y metas	1	2	3	4	5	0
Trabaja bien bajo presión	1	2	3	4	5	0
Requiere supervisión	1	2	3	4	5	0
Maneja bien su tiempo	1	2	3	4	5	0
Cumple con fechas topes (cronograma)	1	2	3	4	5	0
Asiste con puntualidad a reuniones y citas de trabajo	1	2	3	4	5	0

Desempeño en resumen:

___Superior a lo esperado ___Cumple con lo esperado ___Bajo lo esperado

Comentarios del desempeño en el trabajo

_____
_____
_____

COMUNICACIÓN

Se relaciona adecuadamente con sus compañeros	1	2	3	4	5	0
Responde con respeto a su supervisor inmediato	1	2	3	4	5	0
Hace preguntas para reforzar lo comprendido	1	2	3	4	5	0
Escucha y considera otras opiniones en sus Acciones	1	2	3	4	5	0
Informa a sus superiores oportunamente y cuando es necesario	1	2	3	4	5	0
Comunica sus inquietudes/necesidades a su supervisor	1	2	3	4	5	0
Se expresa con claridad de forma verbal y/o por escrito cuando se le solicita información	1	2	3	4	5	0

Comentarios de la comunicación

_____

_____

_____

ACTITUD

Muestra interés/entusiasmo en el desempeño de sus funciones, le gusta trabajar	1	2	3	4	5	0
Se relaciona/coopera con su equipo directo	1	2	3	4	5	0
Se relaciona/coopera con otras personas en la Institución	1	2	3	4	5	0
Respeta a sus compañeros	1	2	3	4	5	0
Respeta a los superiores y jefes de otras áreas	1	2	3	4	5	0
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de manera espontánea	1	2	3	4	5	0
Presenta una actitud positiva frente a retos/problemas	1	2	3	4	5	0
Evidencia a través de su actividad que comprende la visión y misión de la CRE	1	2	3	4	5	0
Su comportamiento está acorde a los principios y valores que promueve la CRE	1	2	3	4	5	0

Sus acciones demuestran Fidelidad/Lealtad a la CRE	1	2	3	4	5	0
Mantiene buenas relaciones con clientes y/o compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	0
Hace comentarios inapropiados	1	2	3	4	5	0
Se queja ante sus compañeros	1	2	3	4	5	0

Comentarios de su actitud

_____
_____
_____

PARTE 2: Revisar la parte 1 con el fin de sugerir medidas y acciones a tomar para mejorar las debilidades (acciones para tomar tanto del Evaluado/a como el Evaluador).

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

PARTE 3: Para identificar la percepción del Evaluado(a) de las fortalezas y debilidades de la Institución, con el fin de facilitar el buen trabajo del evaluado(a) y al mismo tiempo fortalecer más la gestión de la CRE.

Mis funciones han sido definidas y/o comunicadas con claridad	1	2	3	4	5	0
Tengo el apoyo suficiente de la Institución para hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5	0
Tengo el apoyo suficiente de mi equipo para						

hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5	0
Tengo el apoyo suficiente de mi supervisor para hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5	0
Me siento libre de expresar mis opiniones	1	2	3	4	5	0
Cree que las expectativas de la CRE respecto al desempeño de su personal son altas	1	2	3	4	5	0
Está clara la misión de la CRE	1	2	3	4	5	0
Siento que hay una capacidad para mi crecimiento profesionalmente dentro de la CRE	1	2	3	4	5	0
Considera que la CRE valora a su gente	1	2	3	4	5	0
En general, el equipo de la CRE está dedicado a su trabajo	1	2	3	4	5	0
Las instalaciones son apropiadas para facilitar un buen trabajo	1	2	3	4	5	0

¿Qué le gustaría que mejore de la CRE?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué le agrada de la CRE?

_____
_____
_____
_____
_____

_____ _____ _____ _____

Evaluador Fecha Evaluado/a Fecha

ANEXO 5: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANTERIOR- NO SE HA UTILIZADO LOS ÚLTIMOS AÑOS)

FORMULARIODE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Grupo C

1. DATOS PERSONALES

Nombre del Evaluado _____ Cargo _____ Area _____

Nombre del Evaluador _____ Cargo _____ Area _____

Período comprendido de: _____ a _____
D M A D M A

2. CUMPLIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS

Al comenzar el periodo registre de TRES a CINCO principales tareas que serán asignadas y acordadas con el evaluado respecto a los indicadores que aparecen. En ningún caso deberá contrarse en más de CINCO tareas clave que se desarrollará durante el período. Pondere las tareas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 100, de acuerdo con su importancia relativa. Al finalizar el período califique el cumplimiento de cada tarea así:

5. Supera las expectativas (Más del 100%) **4**. Totalmente alcanzado (90% a 100%) **3**. Sustancialmente alcanzado (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzado (50% a 69%) 1. No alcanzado (Menos del 50%)

TAREA ASIGNADA	RESULTADOS Y EVIDENCIAS	POND. %	CALIF.

Discutido y acordado antes del período.

Evaluador _____ Evaluado _____ Fecha _____
D M A

Calificación Global del Cumplimiento de Tareas Asignadas _____

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:	No. de Revisión:

3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada competencia, habilidades, actitudes, comportamientos, conductas basándose en la escala del 1 al 9. Considere que los grados:

- 1 al 3 corresponden al nivel básico,
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional.

Marque el grado que considere ha demostrado el evaluado durante el periodo de evaluación, únicamente en el comportamiento y nivel de desarrollo que corresponda.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

	BASICO	REQUERIDO	EXCEPCIONAL
VOCACIÓN DE SERVICIO Es la habilidad y actitud proactiva para identificar y conocer las necesidades de las personas que requieren un servicio de la Institución, brindando satisfacción a las mismas en forma oportuna y con la mejor disposición.	Atiende y transmite requerimientos ① ② ③	Da soluciones dentro de sus responsabilidades ④ ⑤ ⑥	Se compromete personalmente ⑦ ⑧ ⑨
COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN Es la capacidad de identificarse, involucrarse y transmitir la misión, visión, políticas y principios fundamentales, orientando sus actividades hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.	Se identifica con el área y conoce las directrices de la organización ① ② ③	Se compromete con el área y conoce su aporte para con la organización ④ ⑤ ⑥	Adquiere compromisos con otras áreas ⑦ ⑧ ⑨
TRABAJO EN EQUIPO Es la predisposición a aportar y trabajar de manera participativa y efectiva en sus actividades y colaborar en las diferentes actividades que emprende la Institución, a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas para la Cruz Roja Ecuatoriana.	Participa ① ② ③	Coopera con el área ④ ⑤ ⑥	Participa activamente en equipos Interdisciplinarios ⑦ ⑧ ⑨
DISPOSICIÓN AL CAMBIO Es la predisposición y flexibilidad para generar, desarrollar, impulsar y promover cambios positivos, acorde a los objetivos y metas de la Institución.	Recibe nuevas disposiciones ① ② ③	Asimila el cambio ④ ⑤ ⑥	Participa del cambio ⑦ ⑧ ⑨
COMUNICACIÓN Es la habilidad para transmitir información de forma oportuna, completa y fácil de entender, independientemente del nivel social o cultural al que se dirige. Incluye además la capacidad de receptar, asegurar el entendimiento de la información recibida y brindar retroalimentación, ya sea en forma gráfica, oral, escrita y/o corporal.	Recibe Información ① ② ③	Comunica con claridad los temas relacionados con su cargo. ④ ⑤ ⑥	Comunica con claridad los temas relacionados con el área. ⑦ ⑧ ⑨

Calificación Global de las Competencias Organizacionales (5) _____

4. PLAN DE ACCION PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

A. PRINCIPALES FORTALEZAS Y ASPECTOS A DESARROLLAR DEL EVALUADO:

B. EXISTE ALGÚN FACTOR EXTERNO QUE LIMITE EL MEJORAMIENTO DE SU DESEMPEÑO? (Personal o Laboral)

C. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO?

D. CARGO ACTUAL
Elija 3 competencias críticas para el cargo que deben ser desarrolladas durante el próximo período de evaluación.

COMPETENCIAS A MEJORAR	ACCIONES DE MEJOR (Asignación temporales, proyectos, lecturas, etc.)
1. 2. 3.	

E. PRINCIPALES TEMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL NIVEL DEL EVALUADO
Señale con una "X" los temas que considere relevantes para el mejor desempeño de las funciones.

• Reinducción a la Filosofía de CRE		• Trabajo en equipo	
• Atención y servicio al cliente		• Conceptos básicos del mejoramiento y cambio organizacional	
• Técnicas efectivas de comunicación y escucha			

F. COMENTARIOS Y ACUERDOS DEL EVALUADOR Y EL EVALUADO

FIRMA EVALUADO _____ FIRMA JEFE INMEDIATO _____

FIRMA INSTANCIA SUPERIOR _____ FECHA _____
D M A

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:	No. de Revisión:

ANEXO 6: HOJA DE REGISTRO PARA SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL (ACTUAL)

Cruz Roja Ecuatoriana	**HOJA DE REGISTRO PARA SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**	**Código:** **Fecha:** 25/05/2010 **Versión:** 01

A continuación sírvase llenar los espacios en blanco, detallando la información que considere relevante para dar seguimiento a las actividades asignadas a sus colaboradores y lograr un desempeño exitoso. Este formulario tiene por objeto documentar el proceso de evaluación y lograr al término del período un mejoramiento sustancial en las capacidades del personal.

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: _____

ASPECTOS A TRATAR:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

ACUERDOS / COMPROMISOS, ACTIVIDADES A REALIZAR:

1.- Por parte del Jefe inmediato superior:

a) _____

b) _____

c) _____

2.- Por parte del empleado:

a) _____

b) _____

c) _____

RECOMENDACIONES:

_____

_____

_____

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN: _____

_____ _____

Firma del empleado entrevistado Firma del Entrevistador

Quito, _____

ANEXO 7: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO DE PRUEBA – JEFE (PROPUESTA)

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO DE PRUEBA** **(JEFE)**	**Código:** **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO C)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (30%)

Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
No comete errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Resuelve los problemas que se presenten en el desempeño de sus funciones	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Analiza los problemas antes de actuar	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Trabaja bajo presión conservando la calma y cumpliendo los objetivos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Organiza su tiempo de forma que cumple con el trabajo planificadopara el día	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con fechas tope	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

2. COMUNICACIÓN (20%)

Responde con respeto a su supervisor inmediato y compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Escucha y considera otras opiniones en sus acciones	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica sus inquietudes/necesidades a su supervisor	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Realiza preguntas para clarificar la información que recibe y brinda	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3. ACTITUD (20%)

Se relaciona/coopera con su equipo directo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se relaciona/coopera con otras personas en la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Trata con respeto a sus compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de manera espontánea	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Evidencia a través de su actividad que comprende la visión y misión de la CRE	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su comportamiento está acorde a los principios y valores que promueve la CRE	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Mantiene buenas relaciones con clientes y/o compañeros de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Nunca hace comentarios inapropiados	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
No tiene reacciones violentas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Nunca se queja ante sus compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3. CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (30%)

Porta el carne de la Institución todos los días	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

4. RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DEL EVALUADO (Referencial)

Se relaciona/coopera con su equipo directo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se relaciona/coopera con otras personas en la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta a sus compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta a los superiores y jefes de otras áreas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de manera espontánea	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Evidencia a través de su actividad que comprende la visión y misión de la CRE	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su comportamiento está acorde a los principios y valores que promueve la CRE	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Mantiene buenas relaciones con clientes y/o compañeros de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Hace comentarios inapropiados	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se queja ante sus compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE GLOBAL:

5. PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**
PUNTO DÉBIL			

ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

6. CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

7. PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL TIEMPO RESTANTE DEL PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 100, de acuerdo con su importancia relativa.

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				

3.-				
4.-				
5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

8. OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

ANEXO 8: FORMULARIO POR EL PERÍODO DE PRUEBA (PAR) (PROPUESTA)

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO DE PRUEBA (PAR)**	**Código:** **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (30%)

Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
No comete errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Resuelve los problemas que se presenten en el desempeño de sus funciones	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Analiza los problemas antes de actuar	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Trabaja bajo presión conservando la calma y cumpliendo los objetivos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Organiza su tiempo de forma que cumple con el trabajo planificadopara el día	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con fechas tope	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2. COMUNICACIÓN (20%)

Responde con respeto a su supervisor inmediato y compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Escucha y considera otras opiniones en sus acciones	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica sus inquietudes/necesidades a su supervisor	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Realiza preguntas para clarificar la información que recibe y brinda	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3. ACTITUD (20%)

Se relaciona/coopera con su equipo directo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se relaciona/coopera con otras personas en la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Trata con respeto a sus compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Muestra buena voluntad, trata de ayudar de manera espontánea	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Evidencia a través de su actividad que comprende la visión y misión de la CRE	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su comportamiento está acorde a los principios y valores que promueve la CRE	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Mantiene buenas relaciones con clientes y/o compañeros de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Nunca hace comentarios inapropiados	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
No tiene reacciones violentas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Nunca se queja ante sus compañeros	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

4. CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (30%)

Porta el carne de la Institución todos los días	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE GLOBAL:

Firma del Evaluador _____

Fecha: ____/____/____
D M A

ANEXO 9: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL- JEFE (GRUPOSA, B, C, D, E) (PROPUESTA)

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(JEFE)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO A)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

7. CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO (60%)

En base a las metas planteadas en la Evaluación de Desempeño del período anterior (punto 5), calificar el nivel de cumplimiento de cada una.

EVALUACIÓN DE METAS

4. Totalmente alcanzada (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
1. No alcanzada (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (60pntos)	CALIF. %
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

NOTA: Esta información debe ser discutida y acordada por el Evaluado y su Evaluador antes de proceder a firmarla.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: _____ /_____ / _____
D M A

8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (40%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9
TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9

PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.5 COMPETENCIAS PROFESIONALES (10%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO *Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión.	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
GERENCIAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES *Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso ,dirigiendo su conducta hacia las metas importantes*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
DESARROLLO DE PERSONAS *Capacidad para establecer metas clarificando las expectativas y brindando retroalimentación para mejorar el desempeño*	Asigna metas a sus colaboradores con plazos poco razonables u olvida los plazos indicados, deja solo al colaborador, sin intervenir en ningún momento, para que realice su tarea y busque los recursos necesarios por cuenta propia y cuando lo considera necesario solicita que se le entregue los resultados 1 2 3	Asigna metas a sus colaboradores sin mayor precisión en cuanto a tiempos, facilita la obtención de ciertos recursos y en ciertas ocasiones pregunta el estado en el que se encuentra el cumplimiento de las metas 4 5 6	Explica de manera puntual las metas que debe cumplir cada colaborador, establece plazos y ofrece las herramientas necesarias para cumplirlos, así como también alienta al cumplimiento y analiza a tiempo las causas por las que no se está cumpliendo las metas 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.6 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (10%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.7 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (10%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje: ☐

Para ser llenado por RRHH

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
DEFICIENTE	

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES: ☐

PUNTAJE GLOBAL: ☐

9. PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**

PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

10. CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

11. PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 60, de acuerdo con su importancia relativa

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				

5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

12. OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL (JEFE)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO B)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

1.CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO (60%)

En base a las metas planteadas en la Evaluación de Desempeño del período anterior (punto 5), calificar el nivel de cumplimiento de cada una.

EVALUACIÓN DE METAS

4. Totalmente alcanzada (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
1. No alcanzada (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (100%)	CALIF. %
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

NOTA: Esta información debe ser discutida y acordada por el Evaluado y su Evaluador antes de proceder a firmarla.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: _____ /_____ / _____
D M A

2.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (40%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9
TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9

PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.8 COMPETENCIAS PROFESIONALES (10%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
MONITOREO Y CONTROL *Capacidad para monitorear y controlar el tiempo y modo de ejecución de las actividades de los colaboradores*	Menciona las novedades sólo cuando le preguntan 1 2 3	Al menos una vez a la semana se retrasa o no controla los dispositivos de los equipos 4 5 6	Reporta las novedades de manera inmediata para tomar medidas correctivas 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de accion entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades 1 2 3	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión. 4 5 6	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución 7 8 9

RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
EMPODERAMIENTO *Capacidad para aprovechar la diversidad de los miembros del equipo y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, dándoles responsabilidad para que hagan contribuciones importantes con un sentido de compromiso y autonomía personal*	No transmite los objetivos del área y los colaboradores no conocen con claridad los límites de sus responsabilidades 1 2 3	Asigna responsabilidades considerando las personas y recursos mínimos necesarios para la ejecución de los objetivos planteados 4 5 6	Fija objetivos de desempeño, asignando las personas, herramientas y recursos necesarios para su ejecución. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (10%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.3 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (10%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
DEFICIENTE	

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

PUNTAJE GLOBAL:

3.PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			

ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

4. CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

5. PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 100, de acuerdo con su importancia relativa

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

6. OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(JEFE)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO C)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

1. CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO (60%)

En base a las metas planteadas en la Evaluación de Desempeño del período anterior (punto 5), calificar el nivel de cumplimiento de cada una.

EVALUACIÓN DE METAS

4. Totalmente alcanzada (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
1. No alcanzada (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (60pntos)	CALIF. %
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

NOTA: Esta información debe ser discutida y acordada por el Evaluado y su Evaluador antes de proceder a firmarla.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: _____ /_____ / _____
D M A

2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (40%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9
TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9

PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (10%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
MONITOREO Y CONTROL *Capacidad para monitorear y controlar el tiempo y modo de ejecución de las actividades de los colaboradores*	Menciona las novedades sólo cuando le preguntan 1 2 3	Al menos una vez a la semana se retrasa o no controla los dispositivos de los equipos 4 5 6	Reporta las novedades de manera inmediata para tomar medidas correctivas 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión.	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
INNOVACIÓN *Capacidad para encontrar soluciones creativas a nuevos problemas que enfrentan los seres humanos en una sociedad cambiante*	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios, no es crítico respecto de su accionar y se aferra a sus propias opiniones y procedimientos aprendidos 1 2 3	Reconoce las modificaciones contextuales y reacciona frente a ellas en búsqueda de una adaptación eficaz 4 5 6	Admite los errores, reconoce el cambio de circunstancias y reorienta sus esfuerzos sin sentirse afectado 7 8 9

Puntaje: ☐
Para ser llenado por RRHH

2.3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (10%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH ☐

2.4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (10%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
DEFICIENTE	

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

PUNTAJE GLOBAL:

3.PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**

PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

4.CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

5.PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 60, de acuerdo con su importancia relativa

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				

5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

6.OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(JEFE)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO D)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

1.CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO (60%)

En base a las metas planteadas en la Evaluación de Desempeño del período anterior (punto 5), calificar el nivel de cumplimiento de cada una.

EVALUACIÓN DE METAS

4. Totalmente alcanzada (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
1. No alcanzada (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (60pntos)	CALIF. %
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

NOTA: Esta información debe ser discutida y acordada por el Evaluado y su Evaluador antes de proceder a firmarla.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: _____ /_____ / _____
D M A

2.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (40%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9
TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9

PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (10%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se evan afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
MONITOREO Y CONTROL *Capacidad para monitorear y controlar el tiempo y modo de ejecución de las actividades de los colaboradores*	Menciona las novedades sólo cuando le preguntan 1 2 3	Al menos una vez a la semana se retrasa o no controla los dispositivos de los equipos 4 5 6	Reporta las novedades de manera inmediata para tomar medidas correctivas 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión.	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
CONFIANZA *Capacidad para evidenciar ser una persona confiable y respetable*	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 1 2 3	Cumple con sus compromisos siempre y cuando no se vean afectados sus intereses personales 4 5 6	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 7 8 9

Puntaje: ☐
Para ser llenado por RRHH

2.3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (10%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH ☐

2.4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (10%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje: ☐

Para ser llenado por RRHH

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
DEFICIENTE	

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES: ☐

PUNTAJE GLOBAL: ☐

3.PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**

PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

4.CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

5.PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 60, de acuerdo con su importancia relativa

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				

5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

6.OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(JEFE)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO E)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

1.CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO (60%)

En base a las metas planteadas en la Evaluación de Desempeño del período anterior (punto 5), calificar el nivel de cumplimiento de cada una.

EVALUACIÓN DE METAS

4. Totalmente alcanzada (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
1. No alcanzada (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (60pntos)	CALIF. %
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

NOTA: Esta información debe ser discutida y acordada por el Evaluado y su Evaluador antes de proceder a firmarla.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: _____ /_____ / _____
D M A

2.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (40%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (10%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9
TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9

PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (10%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
FLEXIBILIDAD DINÁMICA *Capacidad para doblar, estirar y girar el cuerpo para alcanzar o mover un objeto con los brazos y manos ágilmente*	Necesita siempre la ayuda de otra persona para alcanzar objetos o movilizarlos ya que siempre presenta quejas por molestias 1 2 3	En ocasiones muestra dificultades o molestias para alcanzar objetos o transportarlos 4 5 6	Alcanza los objetos fácilmente con o sin la utilización de herramientas sin presentar molestias 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9
MANEJO DE RECURSOS *Capacidad de administrar los recursos personales, materiales y equipos para ejecutar una actividad con eficacia*	Malgasta los recursos que le ofrece la Institución para realizar sus actividades y también los utiliza para fines personales, causando daños ocasionalmente en equipos	Utiliza los recursos de la Institución con poca mesura, habiendo causando daños por falta de precaución en pocas ocasiones	Emplea los recursos necesarios para realizar sus actividades procurando no desperdiciarlos y evitando su daño

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
CONFIANZA *Capacidad para evidenciar ser una persona confiable y respetable*	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 1 2 3	Cumple con sus compromisos siempre y cuando no se vean afectados sus intereses personales 4 5 6	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 7 8 9

Puntaje: ☐
Para ser llenado por RRHH

2.3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (10%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH ☐

2.4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (10%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
DEFICIENTE	

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

PUNTAJE GLOBAL:

3.PLAN DE ACCIÓN

Identifique junto con el evaluado aquellos puntos que deban ser mejorados y que impidan el mejor desempeño de sus actividades. Estos puntos pueden ser mejorados con acciones en las que se involucre a la Institución, al jefe inmediato o al mismo colaborador. En base a estos puntos débiles indique una acción que se seguirá con el fin de minimizar dichas debilidades.

	INSTITUCIÓN	**JEFE**	**COLABORADOR**

PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			
PUNTO DÉBIL			
ACCIÓN DE MEJORA			

4.CAPACITACIÓN

Complete en los siguientes espacios con los principales temas de capacitación que contribuirán a mejorar el desempeño del evaluado.

1.-
2.-

5.PLANTEAMIENTO DE METAS PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

Registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador, plazo de tiempo en cual se deberá cumplir y los recursos que necesitarán. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 60, de acuerdo con su importancia relativa

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				

5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

6.OBSERVACIONES

- **EVALUADOR**

_____

_____

- **EVALUADO**

_____

_____

ANEXO 10: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL- PAR (GRUPOS A, B, C, D, E) (PROPUESTA)

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(PAR)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO A)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

2 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (25%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad p*ara c*onstruir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9

TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9
PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

5 COMPETENCIAS PROFESIONALES (25%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
CONDUCCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO *Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución

	1 2 3	4 5 6	7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades 1 2 3	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión. 4 5 6	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución 7 8 9
GERENCIAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES *Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso ,dirigiendo su conducta hacia las metas importantes*	1 2 3	4 5 6	7 8 9
DESARROLLO DE PERSONAS *Capacidad para establecer metas clarificando las expectativas y brindando retroalimentación para mejorar el desempeño*	Asigna metas a sus colaboradores con plazos poco razonables u olvida los plazos indicados, deja solo al colaborador, sin intervenir en ningún momento, para que realice su tarea y busque los recursos necesarios por cuenta propia y cuando lo considera necesario solicita que se le entregue los resultados 1 2 3	Asigna metas a sus colaboradores sin mayor precisión en cuanto a tiempos, facilita la obtención de ciertos recursos y en ciertas ocasiones pregunta el estado en el que se encuentra el cumplimiento de las metas 4 5 6	Explica de manera puntual las metas que debe cumplir cada colaborador, establece plazos y ofrece las herramientas necesarias para cumplirlos, así como también alienta al cumplimiento y analiza a tiempo las causas por las que no se está cumpliendo las metas 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

6 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (25%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

7 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (25%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

OBSERVACIONES

- **INFORMANTE**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(PAR)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO B)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (25%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad p*ara c*onstruir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9

TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9
PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (25%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se evan afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
MONITOREO Y CONTROL *Capacidad para monitorear y controlar el tiempo y modo de ejecución de las actividades de los colaboradores*	Menciona las novedades sólo cuando le preguntan 1 2 3	Al menos una vez a la semana se retrasa o no controla los dispositivos de los equipos 4 5 6	Reporta las novedades de manera inmediata para tomar medidas correctivas 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de accion entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades 1 2 3	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión. 4 5 6	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución 7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
EMPODERAMIENTO *Capacidad para aprovechar la diversidad de los miembros del equipo y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, dándoles responsabilidad para que hagan contribuciones importantes con un sentido de compromiso y autonomía personal*	No transmite los objetivos del área y los colaboradores no conocen con claridad los límites de sus responsabilidades 1 2 3	Asigna responsabilidades considerando las personas y recursos mínimos necesarios para la ejecución de los objetivos planteados 4 5 6	Fija objetivos de desempeño, asignando las personas, herramientas y recursos necesarios para su ejecución. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (25%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (25%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

OBSERVACIONES

- **INFORMANTE**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(PAR)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO C)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (25%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9

TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9
PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (25%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
MONITOREO Y CONTROL *Capacidad para monitorear y controlar el tiempo y modo de ejecución de las actividades de los colaboradores*	Menciona las novedades sólo cuando le preguntan 1 2 3	Al menos una vez a la semana se retrasa o no controla los dispositivos de los equipos 4 5 6	Reporta las novedades de manera inmediata para tomar medidas correctivas 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a*	Maneja información que contiene imprecisiones	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución

la audiencia o situación	1 2 3	4 5 6	7 8 9
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades 1 2 3	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión. 4 5 6	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución 7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
INNOVACIÓN *Capacidad para encontrar soluciones creativas a nuevos problemas que enfrentan los seres humanos en una sociedad cambiante*	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios, no es crítico respecto de su accionar y se aferra a sus propias opiniones y procedimientos aprendidos 1 2 3	Reconoce las modificaciones contextuales y reacciona frente a ellas en búsqueda de una adaptación eficaz 4 5 6	Admite los errores, reconoce el cambio de circunstancias y reorienta sus esfuerzos sin sentirse afectado 7 8 9

Puntaje: ☐
Para ser llenado por RRHH

3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (25%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (25%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

OBSERVACIONES

- **INFORMANTE**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(PAR)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO D)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (25%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad p*ara c*onstruir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9

TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9
PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (25%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se evan afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
MONITOREO Y CONTROL *Capacidad para monitorear y controlar el tiempo y modo de ejecución de las actividades de los colaboradores*	Menciona las novedades sólo cuando le preguntan 1 2 3	Al menos una vez a la semana se retrasa o no controla los dispositivos de los equipos 4 5 6	Reporta las novedades de manera inmediata para tomar medidas correctivas 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES *Habilidad para tomar un curso de acción entre varias alternativas o elegir una opinión*	Detecta posibles efectos contrarios o consecuencias sin embargo no aprovecha los recursos para tomar decisiones y prevenir dificultades 1 2 3	Reconoce el impacto de una acción y recurre a la intervención de una tercera persona antes de tomar una decisión. 4 5 6	Toma decisiones duras pero correctas cuando una acción pone en peligro el bienestar del área la Institución 7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
CONFIANZA *Capacidad para evidenciar ser una persona confiable y respetable*	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 1 2 3	Cumple con sus compromisos siempre y cuando no se vean afectados sus intereses personales 4 5 6	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (25%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (25%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

OBSERVACIONES

- **INFORMANTE**

_____

_____

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL PERÍODO ANUAL** **(PAR)**	**Código:**F-PRH00-00 **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

(GRUPO E)

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre del evaluado:	**Cargo/ Área:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES (100%)

Califique el nivel de desarrollo (básico, requerido o excepcional), de cada comportamiento, habilidad, actitud o conducta basándose en la escala del 1 al 9.

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

Rodee con un círculo al número de acuerdo al grado que considere ha demostrado el evaluado durante el período de evaluación.

1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (25%)

DESARROLLO DE RELACIONES *Habilidad para construir y fortalecer relaciones positivas con los miembros de las Sociedades Nacionales*	Actúa con formalidad respecto de las relaciones, se conduce con desinterés para profundizarlas 1 2 3	Establece intercambios con pares cuya cooperación es necesaria 4 5 6	Genera y mantiene relaciones productivas habituales con distintos niveles 7 8 9
INTEGRIDAD *Implica comportarse acorde a nuestros principios fundamentales y valores humanitarios sin comprometerlos de manera abierta, transparente y responsable; así como las demás normas que garantizan la eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.*	Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. 1 2 3	Expresa lo que piensa y siente tratando de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus propios principios. 4 5 6	Orienta su trabajo según valores, acepta el costo de su honestidad y es un referente de integridad. 7 8 9
HUMANIDAD *Puede trabajar con personas de diversas condiciones sociales, económicas y físicas bajo el principio de no discriminación: apertura de mente y aceptación del otro.*	No acepta en los demás formas de pensar o actuar distintas a la propia y sanciona o retroalimenta negativamente de manera inmediata. 1 2 3	Trabaja efectivamente con personas de diversas proveniencias, demuestra tolerancia y respeto a los diversos puntos de vista. 4 5 6	Aprecia la influencia de otras culturas, puntos de vista, comportamientos y estilos de vida y cuestiona el comportamiento discriminatorio e injusto. 7 8 9

TOLERANCIA A LA PRESIÓN *Responde con eficacia en situaciones de mucha exigencia: presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.*	Se conduce con agresividad cuando se siente acosado para culminar un trabajo. 1 2 3	Requiere de una guía para organizarse en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. 4 5 6	Mantiene su predisposición y actitud positiva en situaciones con límites de tiempo y alta exigencia de resultados. 7 8 9
PROFESIONALISMO *Motivación para mantener en alto los principios del Movimiento de CRE, usando sus habilidades apropiadamente para alcanzar resultados eficientes y compartiendo con otros su experiencia y conocimientos.*	Le cuesta esblecer prioridades, no cumple con los plazos pactados y sobrepasa los márgenes de tolerancia previstos; sus trabajos tienen la calidad mínima necesaria. 1 2 3	Se esfuerza por cumplir con los compromisos, los plazos y la calidad el trabajo pactado; pide colaboración y asesoramiento de un superior cuando cree estar afectando a la Institución. 4 5 6	Cumple eficientemente con sus compromisos, plazos y realliza aportes que generan impacto en la Institución respetando los principios éticos y los valores del Movimiento. 7 8 9
TRABAJO EN EQUIPO *Trabaja efectiva e interrelacionadamente en función de los objetivos institucionales, subordinando los intereses personales y de aceptar la responsabilidad de las acciones del equipo producto del trabajo compartido, respetando la diversidad del equipo.*	Participa del grupo cuando es necesario, hace escasos o pobres aportes y prefiere trabajar de manera individual. 1 2 3	Interactúa con los miembros del equipo en términos de buen trato y colaboración para el cumplimiento de los objetivos planteados. 4 5 6	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para superar los resultados propuestos. 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

2 COMPETENCIAS PROFESIONALES (25%)

MANEJO DE TIEMPO *Habilidad para distribuir el tiempo justo para cada actividad cuidando que no se vean afectados los objetivos y/o metas o el tiempo de los demás*	Termina el día sin cumplir los objetivos planteados 1 2 3	Las actividades no planificadas superan el 50% 4 5 6	Realiza las actividades planificadas dentro del día previsto 7 8 9
FLEXIBILIDAD DINÁMICA *Capacidad para doblar, estirar y girar el cuerpo para alcanzar o mover un objeto con los brazos y manos ágilmente*	Necesita siempre la ayuda de otra persona para alcanzar objetos o movilizarlos ya que siempre presenta quejas por molestias 1 2 3	En ocasiones muestra dificultades o molestias para alcanzar objetos o transportarlos 4 5 6	Alcanza los objetos fácilmente con o sin la utilización de herramientas sin presentar molestias 7 8 9
COMUNICACIÓN *Capacidad para comunicar clara y efectivamente la filosofía, imagen e intereses de la CRE, adaptando el estilo a la audiencia o situación*	Maneja información que contiene imprecisiones 1 2 3	Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores 4 5 6	Obtiene y comparte información clave para la toma de decisiones con sus colaboradores y otras áreas de la Institución 7 8 9

MANEJO DE RECURSOS *Capacidad de administrar los recursos personales, materiales y equipos para ejecutar una actividad con eficacia*	Malgasta los recursos que le ofrece la Institución para realizar sus actividades y también los utiliza para fines personales, causando daños ocasionalmente en equipos 1 2 3	Utiliza los recursos de la Institución con poca mesura, habiendo causando daños por falta de precaución en pocas ocasiones 4 5 6	Emplea los recursos necesarios para realizar sus actividades procurando no desperdiciarlos y evitando su daño 7 8 9
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS *Capacidad para detectar fallas en algo o predecir el surgimiento de un problema*	No logra detectar los problemas 1 2 3	Tiene dificultad en reconocer los problemas por lo que la eficacia del proceso se ve afectada por la demora 4 5 6	Detecta a primera vista la existencia de problemas que alteraría los resultados esperados 7 8 9
CONFIANZA *Capacidad para evidenciar ser una persona confiable y respetable*	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 1 2 3	Cumple con sus compromisos siempre y cuando no se vean afectados sus intereses personales 4 5 6	Cumple con sus promesas aún cuando esto represente un esfuerzo adicional 7 8 9

Puntaje:
Para ser llenado por RRHH

3 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO (25%)

Transmite información de importancia de manera oportuna a sus compañeros/jefes/colaboradores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Predisposición para adquirir habilidades y conocimientos para mejorar técnicamente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Su actitud contribuye a la armonía con su grupo de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Está dispuesto a corregir sus errores	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Es eficaz al afrontar situaciones poco frecuentes	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Adapta su trabajo a situaciones particulares o a requerimientos particulares de usuarios diversos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Da sugerencias para mejorar su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Se puede confiar en la ejecución de su trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los recursos de manera eficiente para cumplir los objetivos y metas	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Cumple sus actividades sin necesidad de supervisarlo constantemente	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA (25%)

Porta a diario el carné proporcionado por la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza el uniforme bajo las instrucciones que le fueron dadas al momento de su entrega	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Cumple con los horarios de entrada y salida de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Comunica cuando deberá ausentarse de su lugar de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Asiste con puntualidad a citas o reuniones de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza los bienes de la Institución evitando su daño	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta los procedimientos que se manejan dentro de la Institución	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Respeta el tiempo establecido para el almuerzo o descanso	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Registra su ingreso en el medio asignado por la Coordinación Nacional de Recursos Humanos	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A
Utiliza bienes y uniformes de la Institución para fines relacionados a su actividad de trabajo	1 2 3	4 5 6	7 8 9	N/A

Puntaje:

Para ser llenado por RRHH

PUNTAJE TOTAL 4 FACTORES:

OBSERVACIONES

- **INFORMANTE**

_____

_____

ANEXO 11: FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN DE METAS (PROPUESTA)

Cruz Roja Ecuatoriana	FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN DE METAS	**Código:** **Fecha:**00/00/2013 **Versión:** 00

Nombre del evaluado:	**Cargo:**
Nombre del evaluador:	**Cargo:**
Período: Desde ____ /____ / ____ hasta ____ /____ / ____	**Fecha actual:**

1. PLANTEAMIENTO DE METAS

Al comenzar el período registre de TRES a CINCO metas acordadas con el evaluado. En ningún caso deberá centrarse en más de CINCO metas durante el período. Para cada meta se asignará un indicador y un plazo de tiempo en cual se deberá cumplir. Pondere las metas fijadas distribuyendo un puntaje de 0 a 100, de acuerdo con su importancia relativa. Al finalizar el período califique el cumplimiento de cada meta asi:

5. Supera las expectativas (Más del 100%)
4. Totalmente alcanzado (90% a 100%)
3. Sustancialmente alcanzado (70% a 89%)
2. Parcialmente alcanzado (50% a 69%)
1. No alcanzado (Menos del 50%)

METAS	INDICADORES	PLAZO	RESULTADOS OBTENIDOS Y EVIDENCIA	PONDERACIÓN (100%)	CALIF.
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

Discutido y acordado al inicio del período.

Firma del Evaluador _____ Firma del Evaluado _____

Fecha: ____ /____ / ____
D M A

NOTA: Conservar una copia de este formulario para verificación del cumplimiento de metas al final de período.

ANEXO 12:FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO (PROPUESTA)

Cruz Roja Ecuatoriana	**FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO**	**Código:** **Fecha:** 00/00/2013 **Versión:** 00

Nombre del colaborador:	**Cargo/ Área:**
Nombre del jefe:	**Cargo:**
Fecha actual:	

A continuación sírvase llenar los espacios en blanco, detallando la información que considere relevante para dar seguimiento a las actividades asignadas a sus colaboradores y lograr un desempeño exitoso.

OBJETIVO DE LA REUNIÓN: _____
_____

ASPECTOS A TRATAR:
1.- _____
2.- _____
3.- _____
4.- _____

ACUERDOS / COMPROMISOS, ACTIVIDADES A REALIZAR:
1.- Por parte del Jefe inmediato:
a) _____
b) _____
c) _____

2.- Por parte del Colaborador:
a) _____
b) _____
c) _____

OBSERVACIONES:
_____
_____
_____

RECOMENDACIONES:
_____
_____

Las metas fijadas al inicio del período serán replanteadas, modificadas o cambiadas?

SI ☐ **NO** ☐

METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS	PONDERACIÓN (60 pntos)
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				

Discutido y acordado por el evaluado y su evaluador.

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN: _____

_____ _____

Firma del Jefe Firma del Colaborador

ANEXO 13:MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. **Introducción**
2. **Objetivos**
3. **Alcance**
4. **El ciclo de la Gestión del Desempeño**
5. **Distribución de los evaluados por grupos laborales**
6. **Responsables**
7. **Descripción de los evaluadores**
8. **Ponderaciones**
9. **Escalas y forma de calificar**
10. **Resultado de la evaluación**
11. **Informe de evaluación**
12. **Entrevista de evaluación**
13. **Procedimiento**
14. **Instrucciones para el uso de los formularios**
15. **Programa de incentivos**
16. **Comité de Evaluación**
17. **Glosario de términos**

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual del Sistema de Gestión del Desempeño tiene como objetivo servir de guía y de consulta para aquellas personas que tienen personal a su cargo y también a aquellas que se encuentran involucradas en el proceso de evaluación del desempeño.

El Sistema de Gestión del Desempeño está orientado a mejorar la productividad de los empleados a través del acompañamiento por parte de su jefe inmediato, para la ejecución de sus actividades diarias, del establecimiento de metas y de la retroalimentación que éste brinde al colaborador a través de reuniones periódicas, para emprender acciones que permitan un mejor desempeño.

El proceso de Evaluación del Desempeño es una herramienta que contribuye de manera valiosa para el desarrollo de la Institución y el de las personas que participan de este, garantizando de esta manera el éxito en su desempeño, por lo que es importante y necesario seguir las directrices marcadas para su correcta aplicación.

En esta guía usted encontrará la información relacionada a las etapas que comprenden el Sistema de Gestión del Desempeño, las cuales son: Planificación, Seguimiento y Evaluación; así como el proceso de aplicación en la Cruz Roja Ecuatoriana.

2. OBJETIVOS

- Promover la comunicación del jefe hacia su colaborador y viceversa.
- Conocer las expectativas que tiene el jefe sobre el desempeño de sus colaboradores.
- Contar con información para aplicar incentivos.
- Incrementar el nivel de motivación del colaborador.
- Identificar los colaboradores que potencialmente podrían ser sujetos para desarrollar su carrera profesional.
- Obtener información para elaborar un plan de acción que permita mejorar las condiciones laborales para lograr un desempeño eficaz.
- Elevar los niveles de productividad del colaborador.
- Guiar el trabajo del colaborador para la consecución de los objetivos del área.

3. ALCANCE

El sistema de Gestión del Desempeño aplica para todos los miembros de Cruz Roja Ecuatoriana que se encuentren trabajando bajo relación de dependencia, y que realicen sus actividades habituales dentro o fuera de la ciudad de Quito.

No se aplicará para las personas que se encuentren laborando bajo un contrato de modalidad eventual.

La Evaluación del Desempeño será realizada por todos los jefes inmediatos más 2 pares de los evaluados.

4. EL CICLO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de Gestión del Desempeño se realiza en tres etapas, las mismas que se explican a continuación.

- **Planeación del desempeño**

Esta etapa consiste en la planificación de las actividades, objetivos o metas que se deberá cumplir en un tiempo determinado. Esta consta de dos actividades:

1.- Planificación de objetivos del área. El jefe inmediato deberá realizar reuniones con su equipo de trabajo para definir los objetivos que se deberán conseguir en el área y determinar el plazo para su cumplimiento, tomando en cuenta los objetivos de la organización.

2.- Asignación de objetivos y responsabilidades individuales. De igual manera el jefe inmediato deberá reunirse con cada uno de sus colaboradores, y así definir y concretar las actividades que deberá realizar el empleado, para alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planificación.

- **Seguimiento del desempeño**

Es la etapa más larga de la Gestión del Desempeño y consiste en la realización de reuniones periódicas del jefe inmediato con sus colaboradores para conocer el progreso de las actividades asignadas para la consecución de los objetivos planteados inicialmente. En esta etapa se evidencian posibles problemas que impiden la normal ejecución de las actividades de su personal, así como también se ofrece retroalimentación a los colaboradores, con la finalidad de que estos logren sus objetivos.

Esta etapa sirve también para replantear los objetivos, de acuerdo a las necesidades o circunstancias que pueden cambiar en la organización.

- **Evaluación del Desempeño**

Durante esta etapa se realiza a los colaboradores una medición del nivel en el que se encuentre las competencias requeridas del cargo, así como el logro de los objetivos planteados inicialmente, determinando en qué medida fueron cumplidos, y de no haberse logrado totalmente, realizar un análisis para determinar las causas que impidieron que estos se cumplan.

En esta etapa se considera oportuno ofrecer una retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de las personas, siempre con el objetivo de mejorar.

5. **Distribución de los evaluados por grupos laborales**

Grupo A: Gerentes

Grupo B: Coordinadores, Responsables de Proceso

Grupo C: Analistas, Técnicos, Flebotomistas, Seleccionadores, Promotores, Profesionales en Laboratorio Clínico.

Grupo D: Asistentes, Recepcionistas, Responsable de mantenimiento.

Grupo E: Choferes, Auxiliares de Limpieza, Conserjes.

6. RESPONSABLES

Los miembros de Cruz Roja Ecuatoriana mantienen ciertas responsabilidades en la planificación y ejecución de este sistema, estas se detalla a continuación:

Máxima autoridad de CRE

- Aprobar el sistema y su aplicación
- Velar por la ejecución obligatoria

Coordinación Nacional de Recursos Humanos

- Diseñar el sistema
- Socializar el sistema y el proceso de evaluación
- Elaborar el cronograma
- Administrar los formularios necesarios
- Procesar los resultados
- Elaborar el informe de Evaluación
- Intervenir en el proceso de Gestión para lograr los resultados deseados
- Designar los incentivos que se aplicarán

Jefe inmediato

- Planificar las reuniones con sus colaboradores
- Dar seguimiento a las actividades y acompañamiento en el logro de resultados.
- Aplicar la evaluación del desempeño.
- Notificar novedades y enviar la evaluación de los colaboradores a cargo, a la Coordinación de Recursos Humanos en los plazos establecidos.

7. DESCRIPCIÓN DE LOS EVALUADORES

Jefe inmediato: Es la persona que ocupa el puesto superior al evaluado en la estructura organizacional.

Colegas (pares o informantes): Son las personas que están en el mismo nivel jerárquico que el evaluado, mantienen contacto frecuente y pertenecen a la misma área de trabajo. Recursos Humanos informará a dos de estas personas, escogidas de forma aleatoria, para que evalúen el desempeño del colaborador, estas deberán estar mínimo seis meses de trabajar junto con el evaluado.

8. PONDERACIONES

Formulario de Planificación de Metas

- **Ponderación de metas:** Las metas tienen un valor de 60 puntos sobre la evaluación del desempeño. Para ponderar las metas el jefe inmediato distribuirá los 60 puntos entre las metas que han sido definidas, otorgando un valor más alto a aquellas que considere de mayor importancia para el período que será evaluado más adelante, pero si considera que todas tienen un mismo peso dividirá los 60 puntos para el número de metas fijadas.

Formulario de Evaluación de Desempeño por el período anual

La evaluación del desempeño tiene una valoración de 100 puntos y se distribuye de la siguiente manera:

- **Cumplimiento de metas del período evaluado:** Este apartado tiene una ponderación del 60% sobre el total de la evaluación

- **Evaluación basada en 4 factores:** Este apartado posee una ponderación del 40% sobre el total de la evaluación y esta se distribuye en los 4 factores de la siguiente manera:

Competencias Institucionales	10%
Competencias Profesionales	10%
Desempeño en el Trabajo	10%
Cumplimiento de Normativa	10%

Formulario de Evaluación de Desempeño por el período de prueba

- **Evaluación basada en 4 factores:** Esta evaluación será realizada sobre 100 puntos. Estos se distribuyen de la siguiente manera::

Desempeño en el trabajo	30%
Comunicación	20%
Actitud	20%
Normativa	30%

VALORES EVALUACIÓN JEFE + PARES

Los puntajes que se obtengan de cada informante tendrá la siguiente ponderación, sobre el total de la calificación del desempeño del colaborador, además en el caso de

que en el área no exista más de un par o ninguno, entonces los valores se obtendrían de la siguiente manera:

CASO: 1 jefe y 2 pares:

JEFE	70%
PAR 1	15%
PAR 2	15%
TOTAL	**100%**

CASO: 1 jefe y 1 par:

JEFE	70%
PAR 1	30%
TOTAL	**100%**

CASO: 1 jefe y ningún par:

JEFE	100%

9. ESCALAS Y FORMA DE CALIFICAR

Evaluación de Desempeño por el período anual

- **Cumplimiento de metas:**

Para la calificación de las metas planteadas se utilizará las siguientes escalas:

Totalmente alcanzada (90% a 100%)
Sustancialmente alcanzada (70% a 89%)
Parcialmente alcanzada (50% a 69%)
No alcanzada (Menos del 50%)

El jefe otorgará un porcentaje de cumplimiento de cada meta de acuerdo a los resultados obtenidos y lo indicará en el espacio de **Calif. %** del cuadro de cumplimiento.

Recursos Humanos calculara el resultado de este factor, para esto se multiplica la calificación del cumplimiento de una meta por el valor de la ponderación de dicha meta, dividido para 100. Y se realiza la misma operación con cada meta. Al final se suman todos estos valores resultantes y se registra el total en el espacio de **Puntaje.**

Ejemplo

METAS	PONDERACIÓN (60%)	CALIF. %
1.- META 1	30	90
2.- META 2	15	50
3.- META 3	15	85

Meta 1= 90.30/100 = 27

Meta 2= 50.15/100 = 7,5

Meta 3= 85.15/100 = 12,75

Puntaje= Resultados(Meta 1 + Meta 2 + Meta 3)

= 27 + 7,5 + 12,75 = **47,25**

- **Desempeño basado en 4 Factores**

Existen 3 niveles para evaluar el desarrollo de cada competencia:

- 1 al 3 nivel de deficiencia
- 4 al 6 nivel requerido
- 7 al 9 nivel excepcional

El evaluador deberá identificar en la persona evaluada en qué grado se halla la competencia que indica el formulario, de acuerdo a su descripción. Encerrará con un círculo el número que mejor describe el nivel de desarrollo de cada competencia.

Recursos Humanos realizará los cálculos que le corresponden para sumar las valoraciones de cada competencia y dar un resultado en el espacio de **Puntaje.** Para esto se suma los valores que han sido encerrados en un círculo considerando este resultado de esto como “n”, luego se realiza el cálculo: **n.10/máxima puntuación,** tomando en cuenta el puntaje más alto que se puede obtener en cada factor (ver tabla a continuación).

FACTOR	MÁXIMA PUNTUACIÓN
Competencias Institucionales	54

Competencias Profesionales	54
Desempeño en el Trabajo	90
Cumplimiento de Normativa	90

Posterior a eso se realiza un cálculo final que es la suma de los 4 factores evaluados y se anota en el espacio que indica **Puntuación Total 4 Factores.**

Ejemplo

FACTOR	PUNTUACIÓN TOTAL (n)
Competencias Institucionales	43
Competencias Profesionales	40
Desempeño en el Trabajo	78
Cumplimiento de Normativa	72

C.I.= 43.10/54 = 7,9

C.P.= 40.10/54 = 7,4

D.T.=78.10/90 = 8,6

C.N.=72.10/90 = 8

Puntuación Total 4 Factores= Resultados (C.I. + C.P. + D.T. + C.N.)

=7,9 + 7,4 + 8,6 + 8 = **31,9**

.

En el espacio de **PUNTAJE GLOBAL** se anota la calificación obtenida de la suma del cumplimiento de metas del período evaluado y de la evaluación de desempeño basada en 4 factores.

Ejemplo

Puntaje cumplimiento de metas	47,25
Puntuación Total 4 Factores	31,9
PUNTAJE GLOBAL 79,15	

- **Evaluación de Desempeño por el período de prueba**

Existen 3 niveles para evaluar el desarrollo cada competencia:

- 1 al 3 corresponden al nivel de deficiencia
- 4 al 6 al nivel requerido
- 7 al 9 al nivel excepcional

El evaluador deberá identificar en la persona evaluada en qué grado se halla la competencia que indica el formulario, de acuerdo a su descripción. Encerrará con un círculo el número que mejor describe el nivel de desarrollo de cada competencia.

Recursos Humanos realizará los cálculos que le corresponden para sumar las valoraciones de cada competencia y dar un resultado en el espacio de **Puntaje.** Para esto se suma los valores que han sido encerrados en un círculo considerando este resultado de esto como "n", luego se realiza el cálculo: **n multiplicado por el valor predeterminado de la ponderación del factor y para la puntuación máxima**. Se toma en cuenta el puntaje más alto que se puede obtener en cada factor (ver tabla a continuación). Se realiza la misma operación para cada factor.

FACTOR	MÁXIMA PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN
Desempeño en el Trabajo	90	30%
Comunicación	45	20%
Actitud	90	20%
Cumplimiento de Normativa	90	30%

Posterior a eso se realiza un cálculo final que es la suma de los 4 factores evaluados y se anota en el espacio que indica **PUNTAJE GLOBAL.**

Ejemplo

FACTOR	PUNTUACIÓN TOTAL (n)
Desempeño en el Trabajo	78
Comunicación	33
Actitud	77
Cumplimiento de Normativa	83

D.T.= 78.30/90 = 26

C.= 33.20/45 = 14,6

A.= 77.20/90 = 17,1

C.N.= 83.30/90 = 27,6

Puntaje Global= D.T. + C + A + C.N. = 85,3

26 + 14,6 + 17,1 + 27,6 = **85,3**

10. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

La nota que se obtenga de la evaluación de desempeño se expresa bajo 4 criterios que se explican a continuación:

EXCELENTE:	De 91 a 100
MUY BUENO:	De 76 a 90
BUENO:	De61 a 75
REGULAR (en observación):	De 50 a 60
DEFICIENTE	De 0 a 50

11. INFORME DE EVALUACIÓN

El informe de evaluación será realizado por Recursos Humanos. Es importante que el jefe inmediato entregue los resultados de la evaluación al evaluado en una reunión fijada con anticipación, estos debenentregarse en la misma semana o máximo a la siguiente si es que el evaluado no se encontrase físicamente en la Institución, desde que Recursos Humanos entrega el informe. El informe se lo hará de manera individual y el jefe entregará personalmente al evaluado ofreciendo una explicación de los resultados. El informe estará compuesto, básicamente, de las siguientes partes:

- Encabezado con los datos del evaluado y de su jefe inmediato.
- Se explicará rápidamente la metodología utilizada y los objetivos que persigue este proceso.
- Una nota aclarativa de la confidencialidad que se maneja en este proceso.
- Escalas de medición utilizadas
- Un resumen de los resultados que el evaluado ha obtenido en la evaluación, señalando los puntos más altos o Áreas de fortaleza, es decir aquellos que puntúan 8 o más y como bajos aquellos que van de 6 a 1, explicando lo que estos significan identificando como Áreas de mejora.
- Recomendaciones
- El tipo de incentivo que se aplicará.
- Firmas del evaluado y de la persona que ofrece la retroalimentación.

- Observaciones: si el colaborador no está conforme con su evaluación deberá manifestar su interés de apelar al Comité.

12. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Esta es una etapa de acercamiento entre el jefe y su colaborador en la cual se reconocerán las fortalezas de su evaluado y también se identificarán aquellos aspectos que deberán ser sujetos de mejora y en base a los cuales se crearán planes de acción individuales para superarlos. En esta etapa el colaborador conoce qué es lo que se espera de él y desarrolla acciones para llegar a ese punto.

Es importante saber cómo dirigir la entrevista durante la evaluación, ya que esta debe ser un espacio abierto al diálogo en el que colaborador sienta la seguridad de poder realizar consultas y expresar su opinión, además que los dos puedan analizar las dificultades que limiten su desempeño y proponer de manera conjunta objetivos y metas para elevar su nivel de desempeño en la Institución.

Como ya se explicó, el jefe inmediato será quien aparte de entregar el informe de evaluación, explique los resultados y brinde retroalimentación al colaborador, creando un ambiente constructivo que genere en el evaluado la apertura para asimilar la información resultante y se genere alternativas de cambio partiendo de la misma persona. Esta entrevista debe estar enfocada en brindar pautas para mejorar el desempeño.

Existen ciertos pasos que se deberán seguir al momento de la entrevista, y son:

- Iniciar con una pequeña conversación de cualquier tema que no tenga relación con el trabajo ni la evaluación, así disminuirá la tensión y ansiedad, y creará un ambiente de mayor apertura y confianza entre el jefe y el colaborador.

- Explicar que el propósito que tiene la entrevista es el de revisar los resultados obtenidos en la evaluación, así como también identificar fortalezas y aspectos que deban mejorar y a partir de estos últimos plantear de manera conjunta acciones de mejora, a través del plan de acción.

- Revisar con el evaluado los resultados.

- Expresar opiniones o dudas sobre los resultados o el proceso de evaluación.

- Elaborar el plan de acción definiendo los aspectos a mejorar en base a acuerdos.

- Dejar constancia del acuerdo generado entre el jefe y el colaborador con sus firmas y finalmente terminar la entrevista con una frase positiva.

13. PROCEDIMIENTO

El procedimiento del Sistema de Gestión del desempeño se lo realiza de manera cíclica, y este se describe a continuación.

- **Planeación del desempeño**

Durante la primera y segunda semana de noviembre el jefe inmediato se reunirá de manera individual o grupal con sus colaboradores, para establecer de manera conjunta las metas que se cumplirán durante el año. Después de esto asignará de manera individual objetivos que se deberán cumplir durante el año y se los fijará en el Formulario de Evaluación de Desempeño en el apartado número 5. Durante la tercera semana de noviembre se recibirá en Recursos Humanos los formularios de todos los colaboradores completamente llenos. El jefe conservará una copia de estos formularios para hacer el respectivo seguimiento y abrirá una carpeta por cada colaborador que tenga a cargo, en esta se reunirá todos los registros de las reuniones que se lleven a cabo.

Para el período de prueba, durante la realización de la evaluación de desempeño antes de cumplir los 90 días de ingresada la persona, se deben fijar las metas que deberán ser cumplidas por el evaluado en lo que reste del período para cumplir su primer año en la Organización.

En una única vez se utilizará el Formulario de Planificación de metas, y será al iniciar la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño, en este formulario se fijará de manera individual las metas que se deberán cumplir durante el tiempo que reste del período de evaluación anual, es decir hasta el mes de noviembre.

- **Seguimiento del desempeño**

El jefe podrá reunirse con sus colaboradores las veces que sea necesario, durante el período en que ellos trabajan para el cumplimiento de los objetivos planteados.Es un hecho muy importante el que el jefe se reúna constantemente con su equipo de trabajo para revisar la manera en que se van desarrollando las actividades y verificar que los objetivos se van cumpliendo; de no cumplirse según lo acordado, estas reuniones permitirán identificar a tiempo las dificultades que se presenten en la ejecución de las actividades. A través de este acompañamiento constante se hace posible el cumplimiento efectivo de las metas y el colaborador a la vez percibe el apoyo y la guía de su supervisor, lo cual resulta ser una acción motivante para un mejor desempeño.

En esta etapa también es posible hacer modificaciones de las metas planteadas al inicio del período, ya que por motivos que tenga la institución o el área pueden aparecer nuevas prioridades y las actividades deban ser otras.

Los aspectos que se traten en estas reuniones y los acuerdos a los que se llegue pueden ser registrados en el Formulario de Seguimiento del Desempeño y deberían ser conservados en el expediente de cada colaborador para futuras revisiones.

- **Evaluación del desempeño**

Durante la tercera y cuarta semana de octubre Recursos Humanos enviará los Formularios de Evaluación del Desempeño a todos los jefes y estos fijarán una cita previa para realizar el proceso. Durante la primera y segunda semana de noviembre se evaluará el desempeño de todos los colaboradores de la Organización utilizando el Formulario de Evaluación Anual.

Para los colaboradores que hayan ingresado a la Institución y se encuentren dentro de los primeros 90 días de trabajar en esta, se les debe aplicar la Evaluación de Desempeño para el período de prueba, para esto Recursos Humanos enviará los formularios al jefe, al día 65 contando desde el ingresó de la persona. El jefe inmediato debe fijar una cita previa con el evaluado para realizar el procedimiento. Para el día 75 los formularios deberán ser devueltos a Recursos Humanos para ser procesados.

A las personas que cumplan el primero y segundo año de trabajar en la Institución, se les realizará la evaluación con 55 días de anticipación a la fecha que ingresaron y el jefe deberá notificar a Recursos Humanos, de acuerdo a los resultados de la evaluación, si la persona deberá continuar o no prestando sus servicios a la Institución, esto a efecto de evitar repercusiones negativas para la Institución, en el caso de desvinculación del colaborador.

14. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS

Existe un formulario por cada grupo laboral, la diferencia entre estos radica básicamente en las competencias institucionales. Recursos Humanos entregará el formulario que corresponda a cada colaborador, de acuerdo al grupo en el que se ubique de acuerdo al cargo que desempeñe en la Institución. A continuación se describa la forma en que se deberá llenar los campos en los formularios.

- **DATOS INFORMATIVOS:** Se registra los datos solicitados del evaluado y evaluador así como las fechas que comprenden el período de evaluación y la fecha en que se realiza la evaluación.

- **PLANTEAMIENTO DE METAS:** Se encuentra en el apartado 5 del Formulario de Evaluación Anual de los jefes. Las metas se plantearán al final del período de evaluación y deberán cumplirse dentro del siguiente período, estas no deberán ser más de cinco ni menos de tres y serán acordadas entre el jefe y el evaluado, mas no deberán ser impuestas. Existen algunas condiciones que deberán cumplir las metas planteadas para ser válidas, y son:

  Realistas - Medibles - Específicas - Alcanzables -

  Sujetas a un período de tiempo - Acordadas

  El jefe debe asegurar que proveerá de todos los recursos necesarios y acordados en esta etapa, para el cumplimiento que las metas planteadas, en el caso de que no se provea de los recursos necesarios el jefe debería considerar esto con un fallo de su parte o de la Institución y esto debería ser considerado al momento de la evaluación del desempeño del colaborador. Al final de esto debe quedar constancia del acuerdo firmado por el evaluado y el evaluador.

- **CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERÍODO EVALUADO:** El jefe evaluará junto con el evaluado el nivel de cumplimiento de las metas planteadas al inicio del período, a la vez que analizarán las causas que han impedido que estas se logren. En el espacio de Calif. % indicará el porcentaje (del 1 al 100%) en que la meta fue alcanzada.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN 4 FACTORES:** Este espacio evalúa tanto el jefe como los informantes en sus respectivos formularios, de acuerdo a su criterio calificarán el nivel de desarrollo de la competencia, comportamiento o actitud señalada, utilizando las escalas que se presentan.

- **PLAN DE ACCIÓN:** Después de identificar los aspectos a ser mejorados en el evaluado, estos deberán ser anotados en este espacio, juntos con las acciones que se deberán tomar para superarlos. En algunos casos estas dificultades pueden superarse si la Institución o el jefe aportan de cierta manera, o en otros casos las decisiones que se deben tomar involucran y depende únicamente del colaborador.

- **CAPACITACIÓN:** El Jefe sugerirá dos temas de capacitación que identifique como necesarios para contribuir al desarrollo del evaluado.

15. PROGRAMA DE INCENTIVOS

Los informes de evaluación se conservarán en los expedientes de los colaboradores y se tomarán como insumos para administración de salarios, identificar necesidades de desarrollo organizacional, crear planes de acción para los colaboradores, promociones, transferencias, entre otras decisiones.

Los colaboradores a los que su puntaje los ubique dentro de las siguientes valoraciones obtendrán un tipo de estímulo, el mismo que será sugerido desde Recursos Humanos, dándole la opción de escoger entre tres opciones al evaluado. Las opciones que se encuentran en relieve serán las que apliquen a todos los casos. A continuación se detalla las opciones para cada caso:

VALORACIÓN	DECISIÓN
EXCELENTE	Media beca en estudios de posgrado dentro del país o en modalidad a distancia. Pasantía de un mes en una filial de CRE en el extranjero. **Entrega de una carta del Presidente de la Organización.Publicación de los nombres de los colaboradores que han obtenido esta valoración, en la cartelera y/o boletín de la Institución. Desayunos entre aquellos que han obtenido esta puntuación con una autoridad o autoridades de la Institución.** Tiene prioridad para ser promovido al momento de haber una vacante.
MUY BUENO	**Carta de felicitación por parte de Recursos Humanos con copia al expediente.** Un día libre. Cena para dos personas. Capacitación en un tema identificado como necesario para obtener un desempeño excelente. Tiene prioridad para ascenso si en la primera escala no hay ninguna opción, y si cumple con los requisitos.
BUENO	Permanencia en el puesto de trabajo. Carta de Recursos Humanos que incentive a mejorar su desempeño. Participará en capacitaciones para mejorar su nivelación y desarrollo.

REGULAR (En observación)	Permanencia en el puesto de trabajo y nueva evaluación después de un período entre 3 y 6 meses. Elaboración de un plan de acción consistente para subir de escala durante el siguiente período. Intervención de Recursos Humanos para analizar las causas del resultado. Carta de llamado a mejorar su desempeño. Si la persona recae por dos veces consecutivas en esta escala será desvinculado de la Organización. Deberá participar en capacitaciones para nivelar su desempeño.
DEFICIENTE	Desvinculación de la Organización

En el caso de las evaluaciones para el período de prueba, el puntaje mínimo que deberá obtener un colaborador para continuar dentro de la Institución es de 75 sobre 100.

16. COMITÉ DE EVALUACIÓN

Se conformará un Comité de Evaluación el mismo que estará conformado por la Secretaria General, la Coordinadora de Recursos Humanos y un Gerente que será escogido de manera aleatoria y no debería pertenecer a la misma área que la del colaborador que se está analizando. Las funciones que tendrá este Comité son:

- Hacer que se respeten los procedimientos establecidos.
- Velar por la permanencia del Sistema.
- Analizar las propuestas de cambios o asensos de acuerdo a los resultados de la evaluación.
- Examinar los casos de las evaluaciones que se encuentran en Regular y tomar decisiones administrativas.
- Analizar los casos de los trabajadores que presenten quejas formales sobre el proceso de evaluación.

17. GLOSARIO DE TÉRMINOS

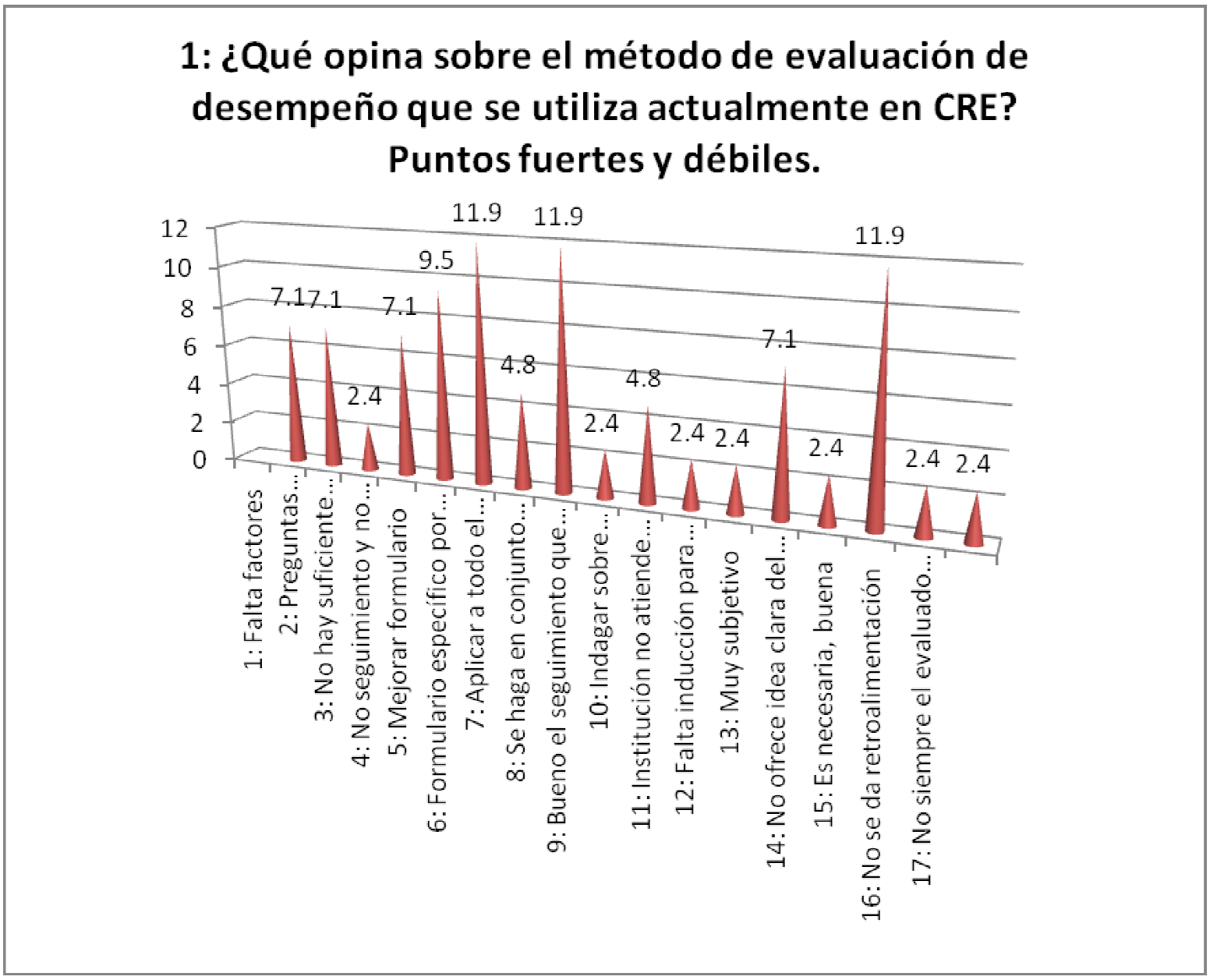
- **Indicador de gestión:** Es una medida que se utiliza para determinar el éxito de un proyecto.
- **Incentivo:** Es un estímulo que se ofrece a una persona con la finalidad de mejorar su rendimiento e incrementar los niveles de motivación y producción.
- **Período de evaluación:** Se refiere al tiempo desde que se fijan las metas al inicio del año hasta el final del año, tiempo sobre el cual se evaluará el desempeño.

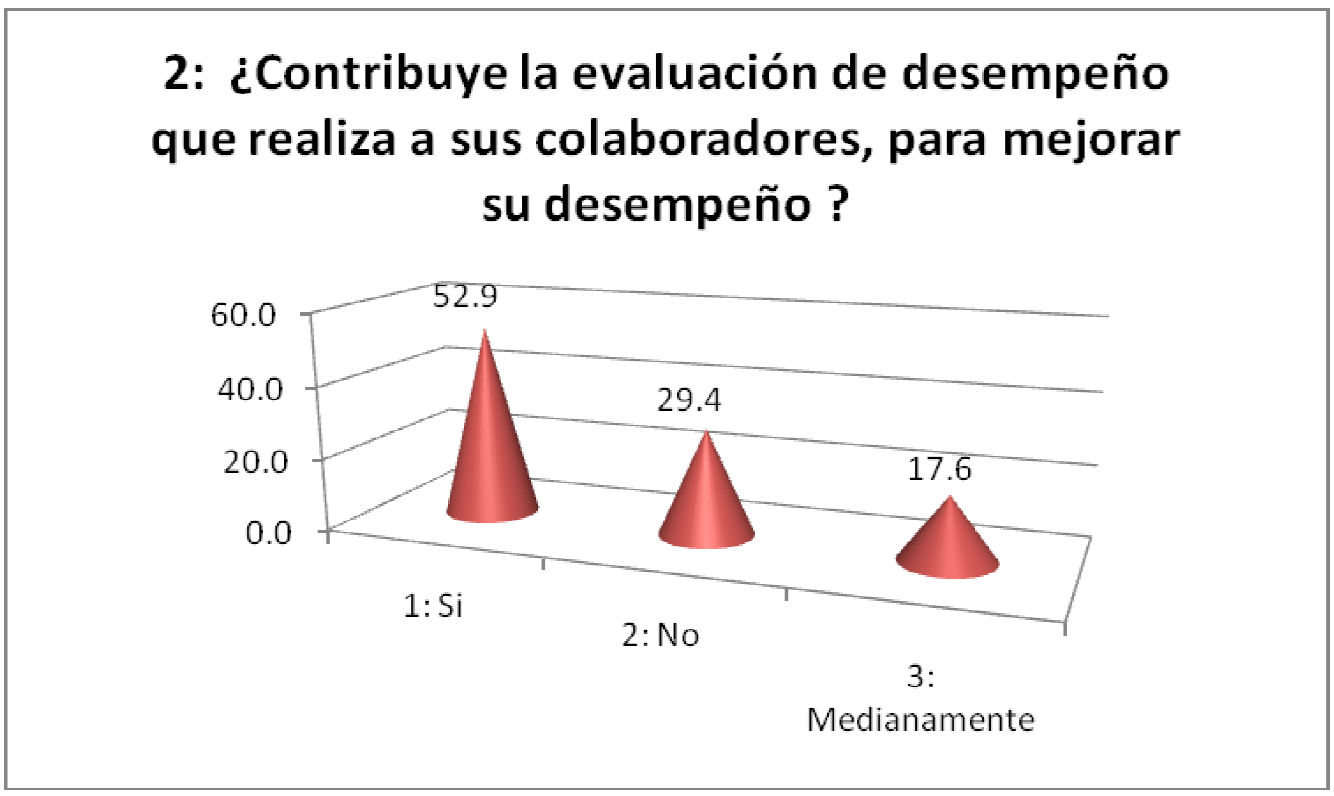
ANEXO 14: TALLER DE PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFES

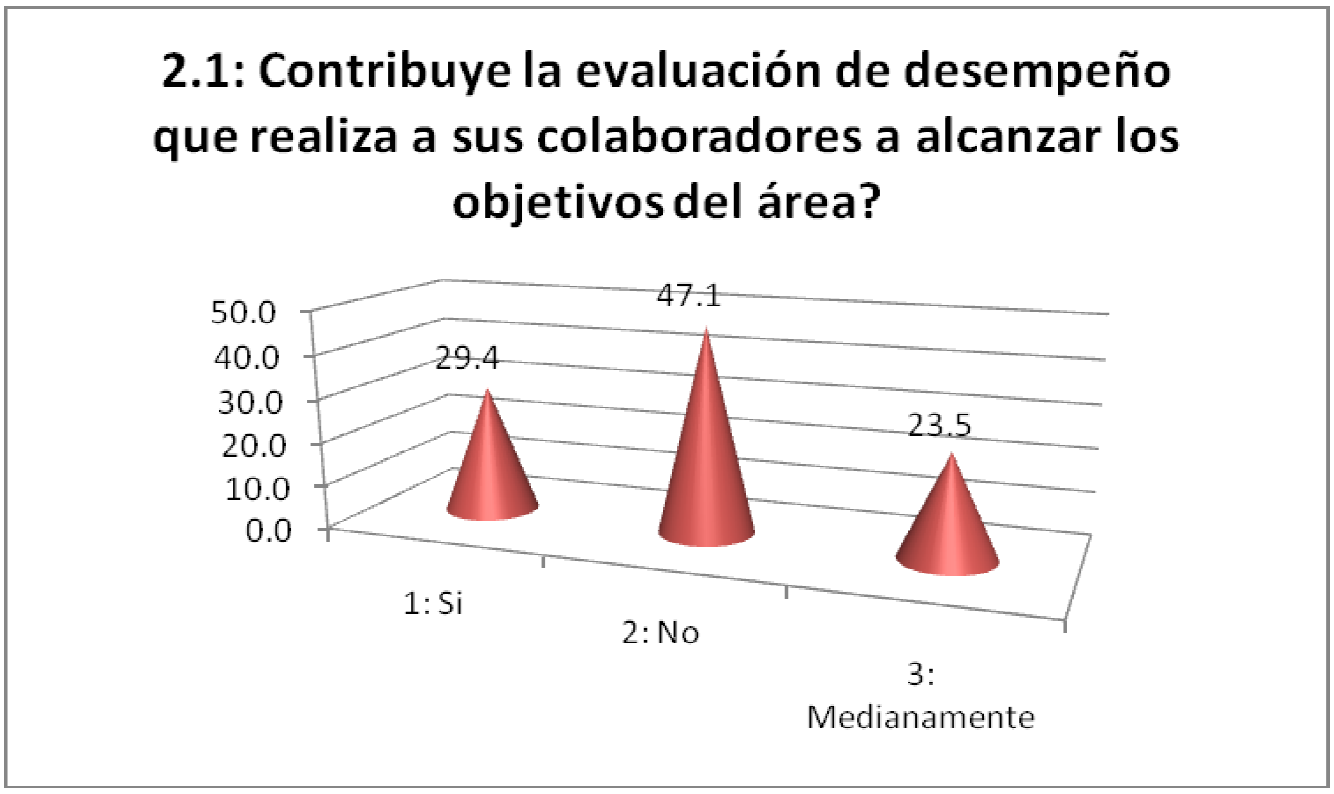
ANEXO 15: TALLER DE PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PARES

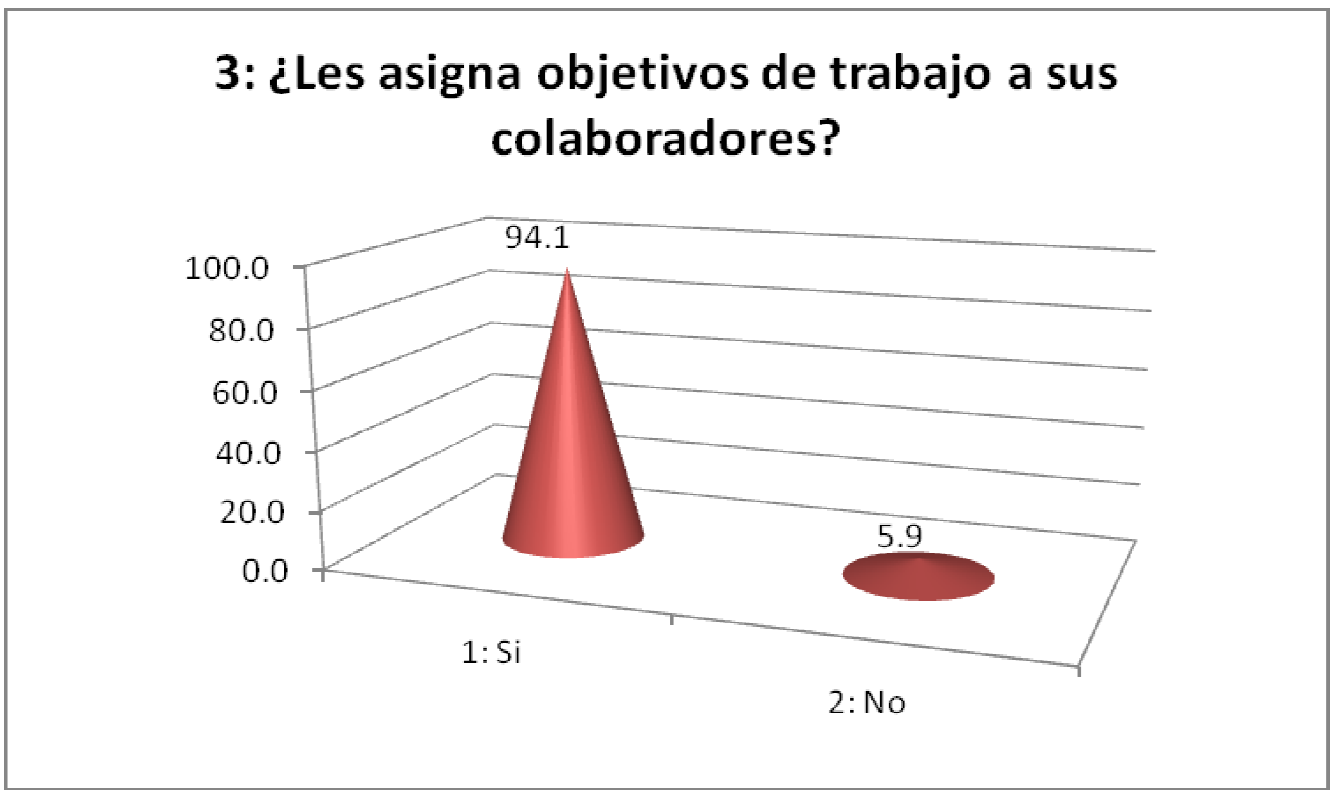
CUADROS

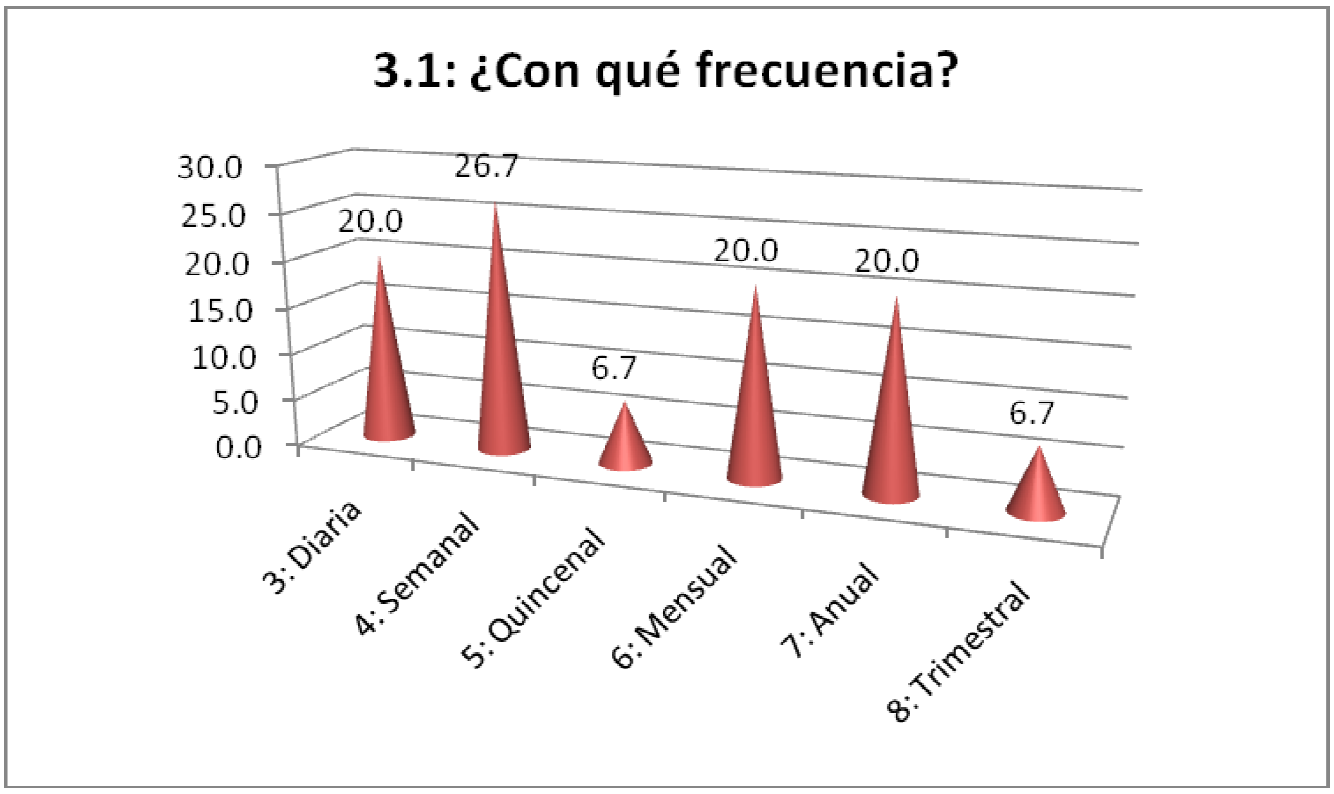
CUADRO 1:RESPUESTAS DE GERENTES Y COORDINADORES DURANTE LAS ENTREVISTAS

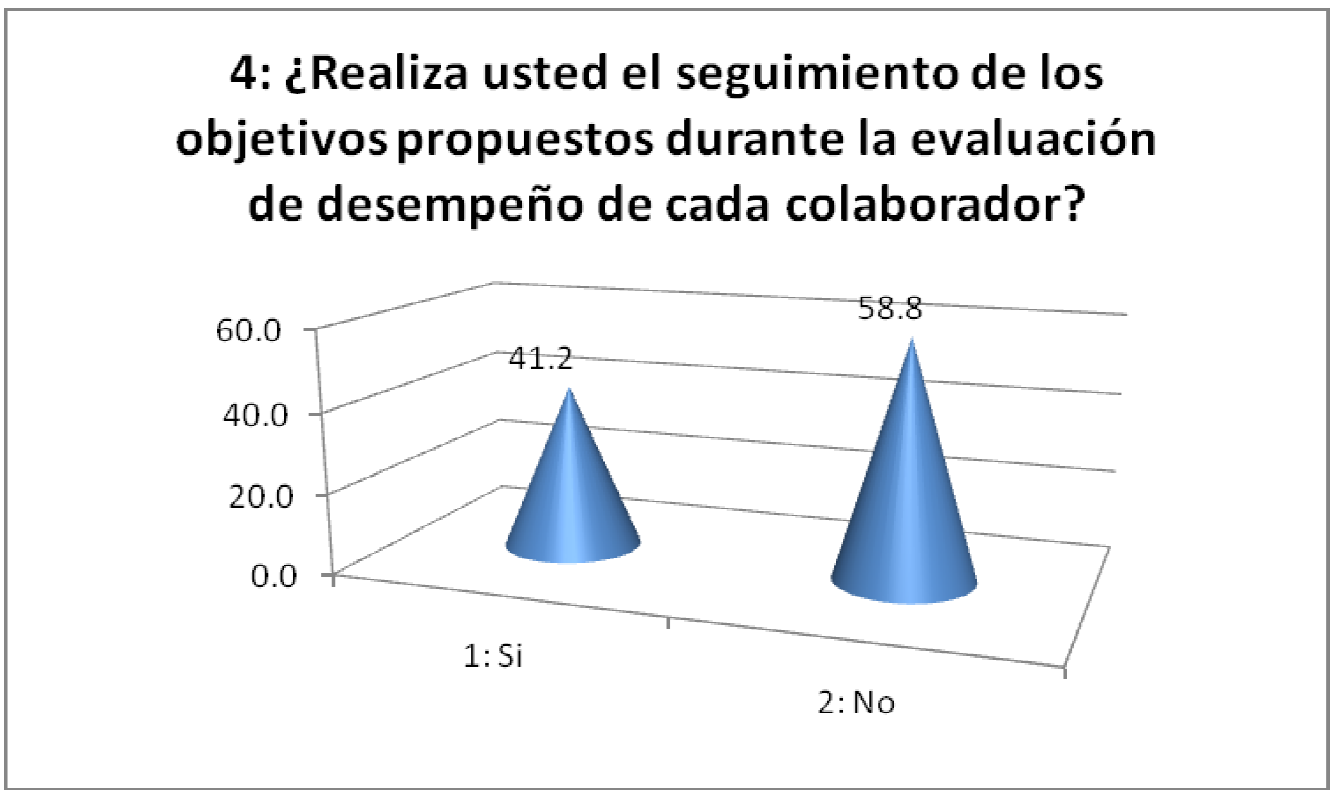


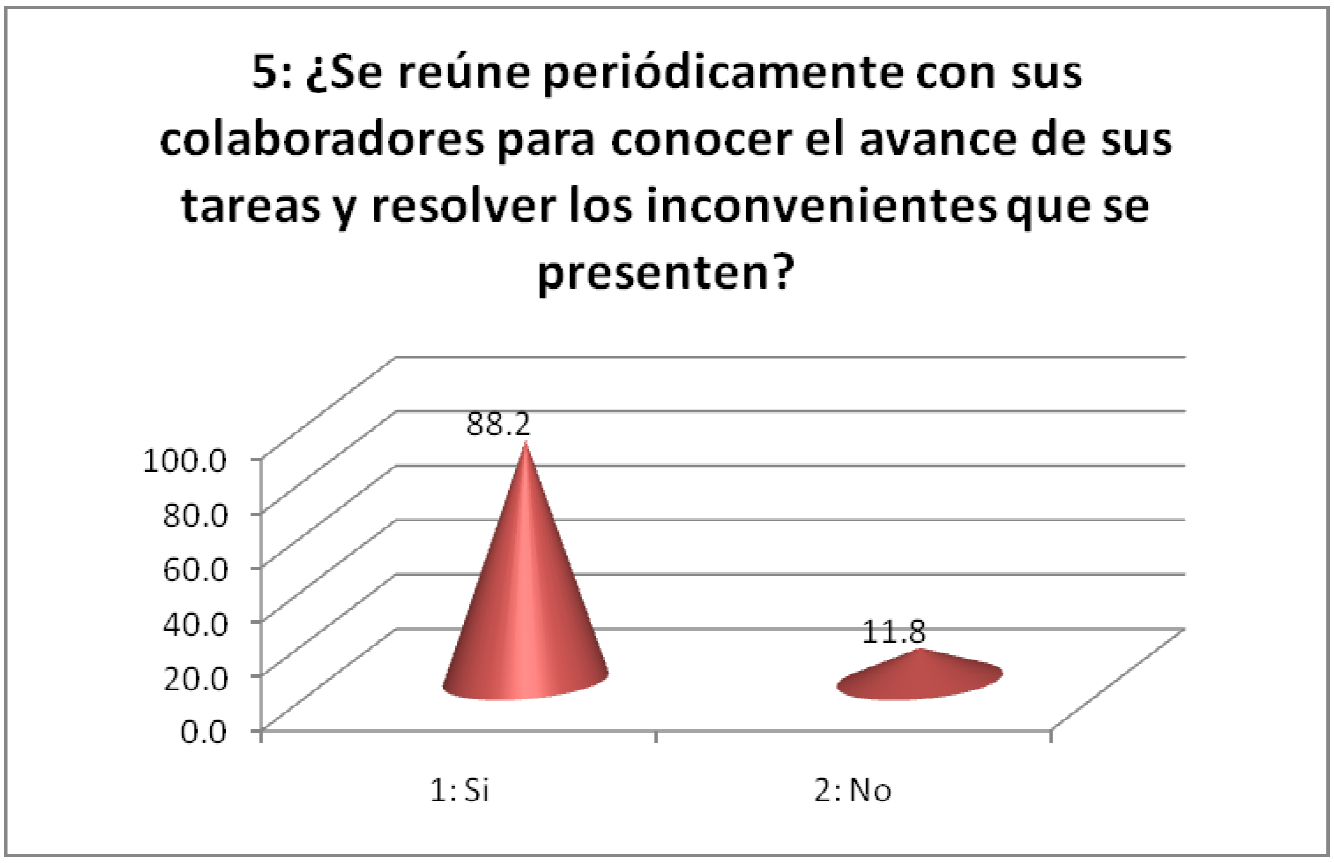

2: ¿Contribuye la evaluación de desempeño que realiza a sus colaboradores, para mejorar su desempeño ?
60.0
40.0
20.0
0.0
52.9
29.4
17.6
1: Si
2: No
3: Medianamente

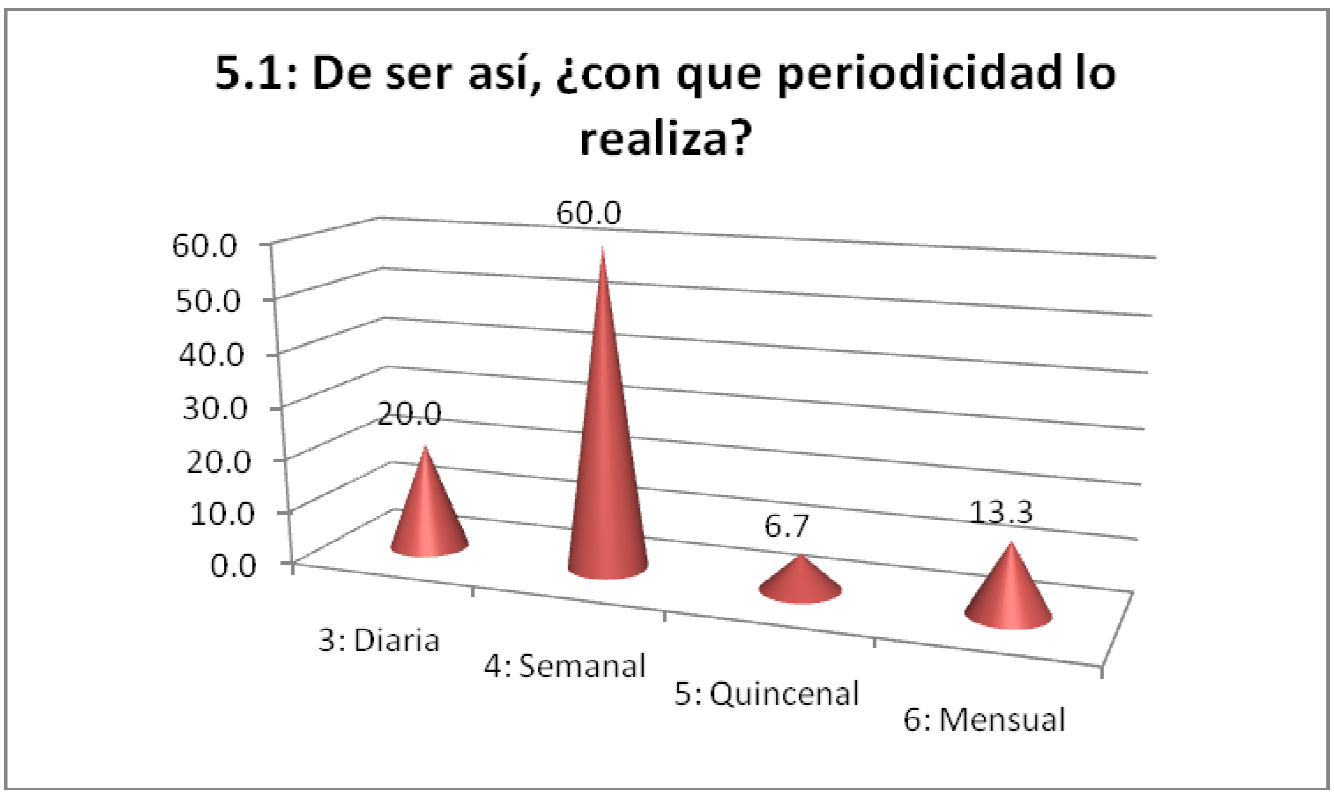

2.1: Contribuye la evaluación de desempeño que realiza a sus colaboradores a alcanzar los objetivos del área?
50.0
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0
29.4
47.1
23.5
1: Si
2: No
3: Medianamente

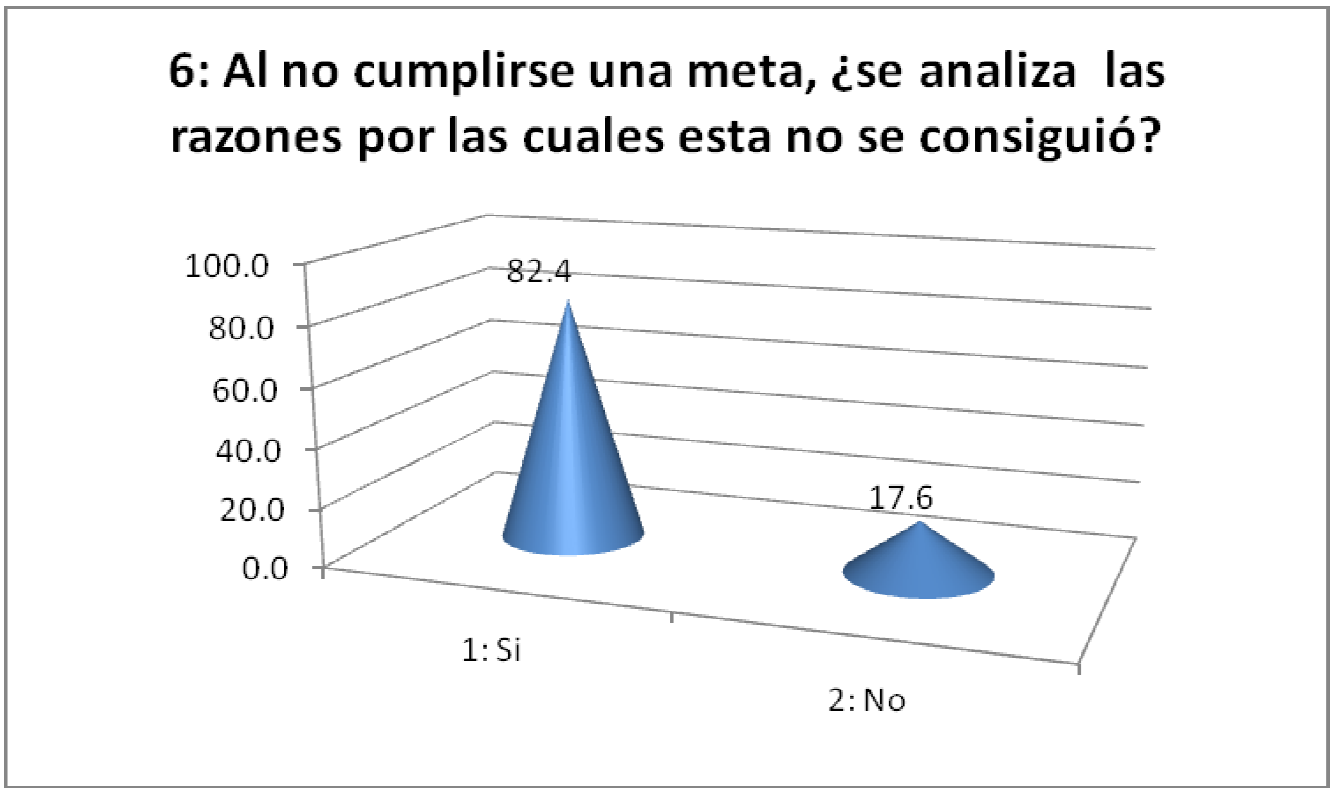

3: ¿Les asigna objetivos de trabajo a sus colaboradores?
100.0
80.0
60.0
40.0
20.0
0.0
94.1
5.9
1: Si
2: No

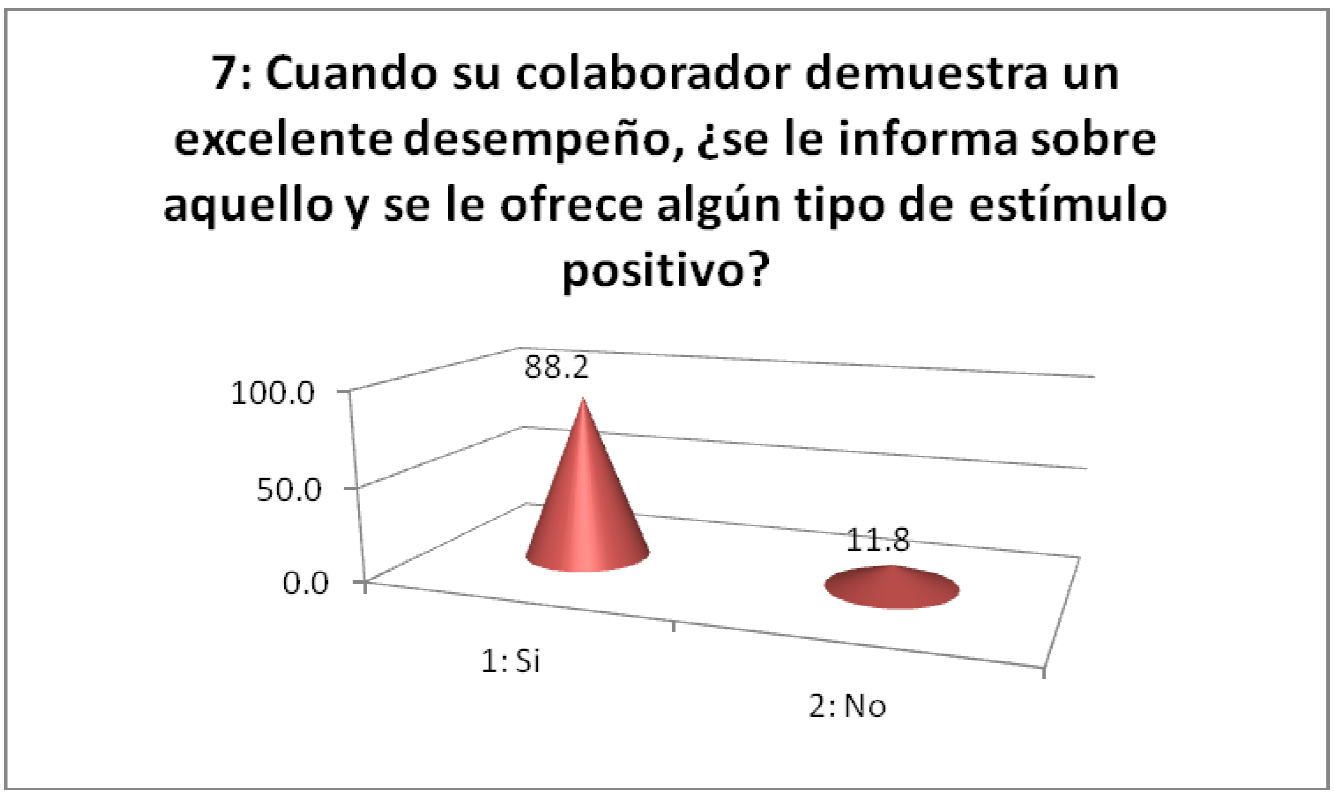

3.1: ¿Con qué frecuencia?
30.0
25.0
20.0
15.0
10.0
5.0
0.0
20.0
26.7
6.7
20.0
20.0
6.7
3: Diaria
4: Semanal
5: Quincenal
6: Mensual
7: Anual
8: Trimestral

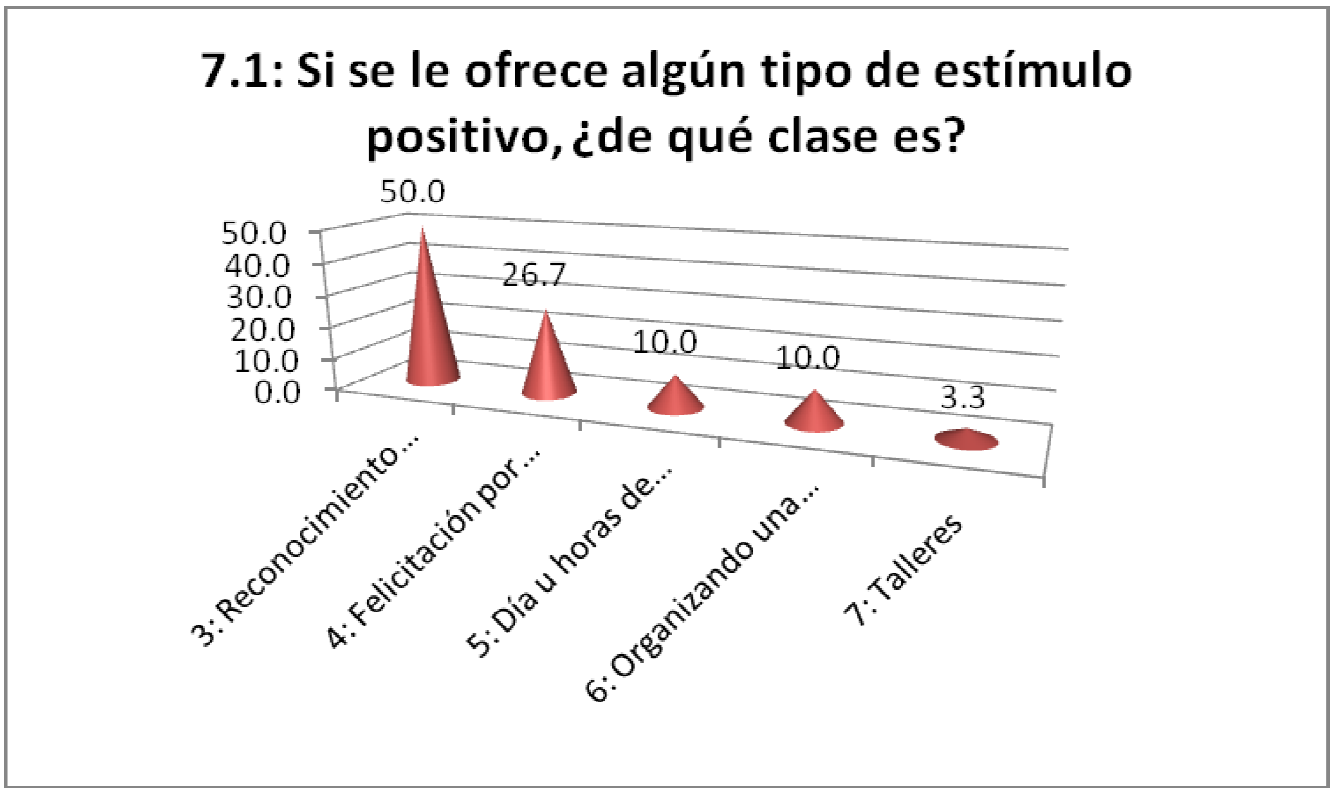

4: ¿Realiza usted el seguimiento de los objetivos propuestos durante la evaluación de desempeño de cada colaborador?
60.0
40.0
20.0
0.0
41.2
58.8
1: Si
2: No

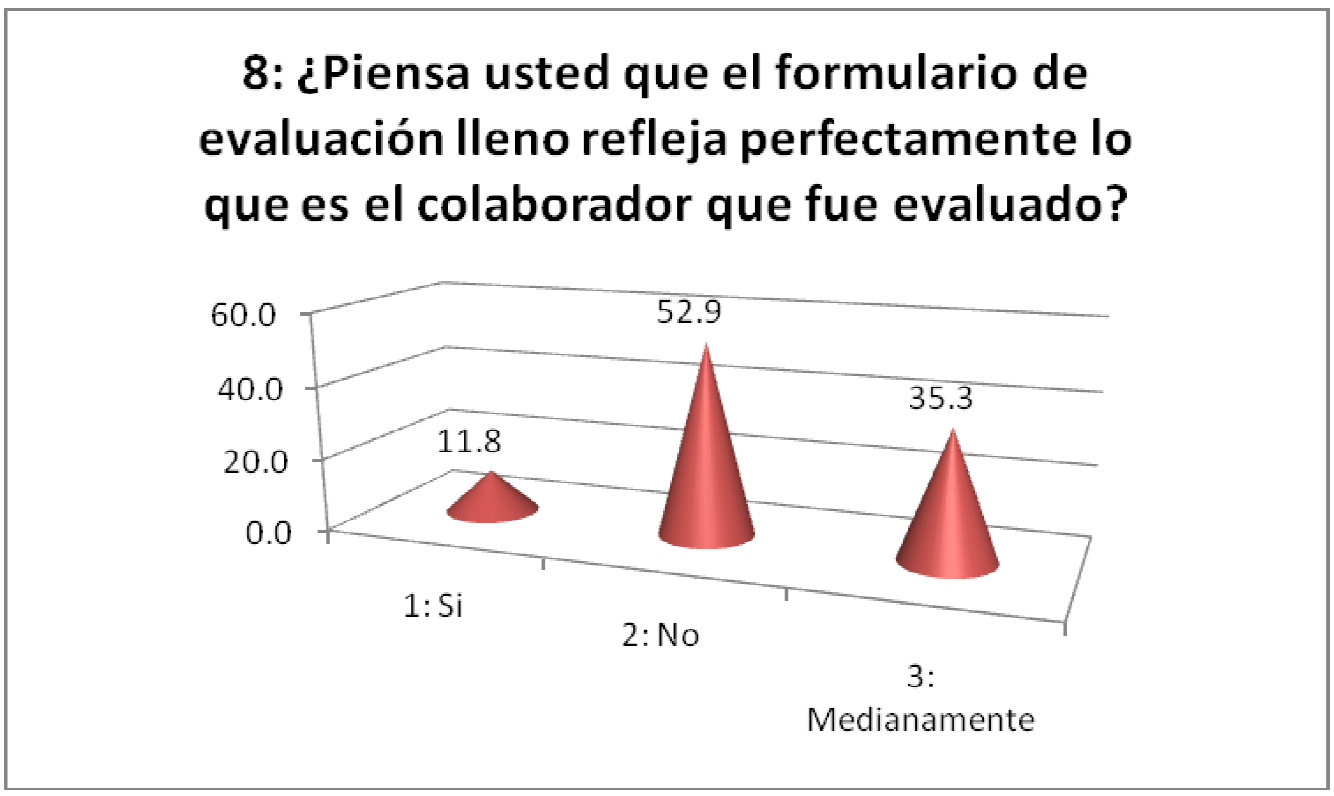

5: ¿Se reúne periódicamente con sus colaboradores para conocer el avance de sus tareas y resolver los inconvenientes que se presenten?
100.0
80.0
60.0
40.0
20.0
0.0
88.2
11.8
1: Si
2: No

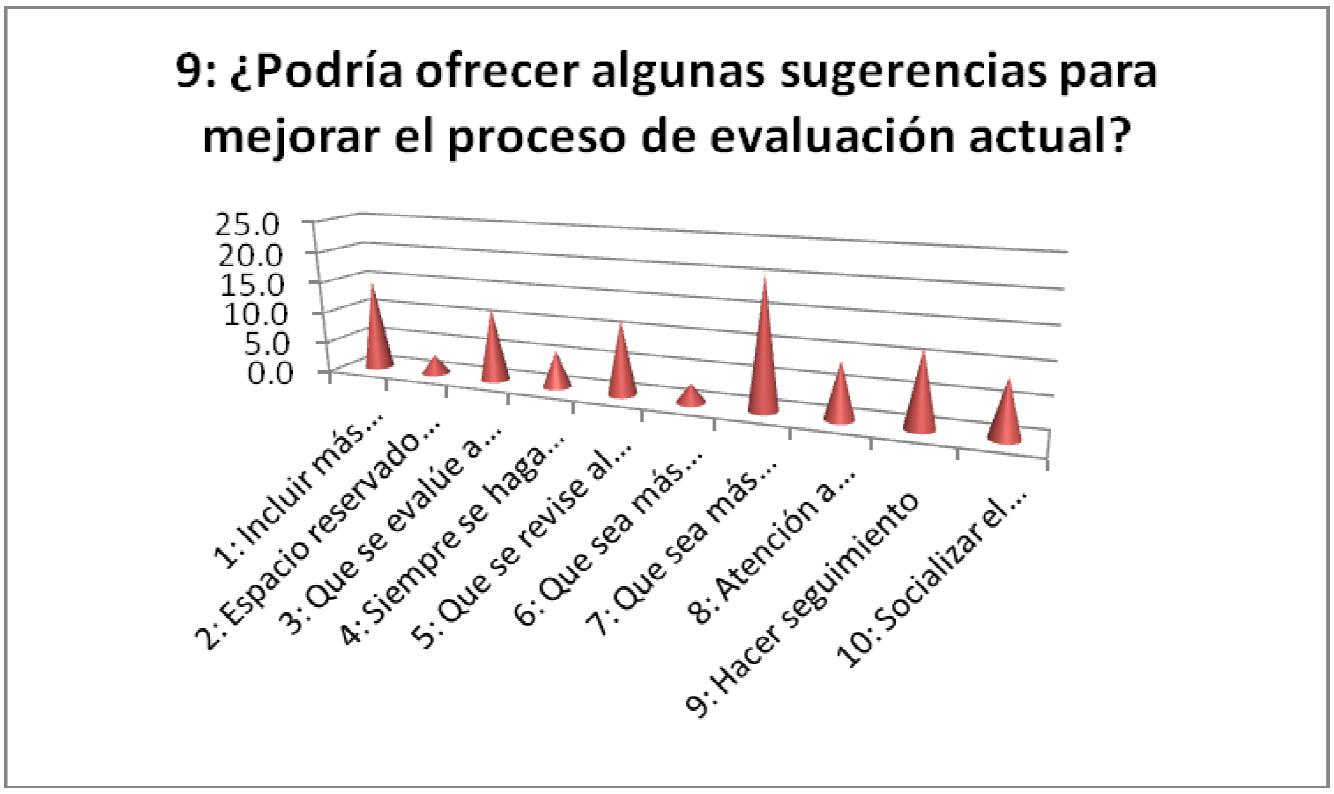

5.1: De ser así, ¿con que periodicidad lo realiza?
60.0
50.0
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0
20.0
60.0
6.7
13.3
3: Diaria
4: Semanal
5: Quincenal
6: Mensual

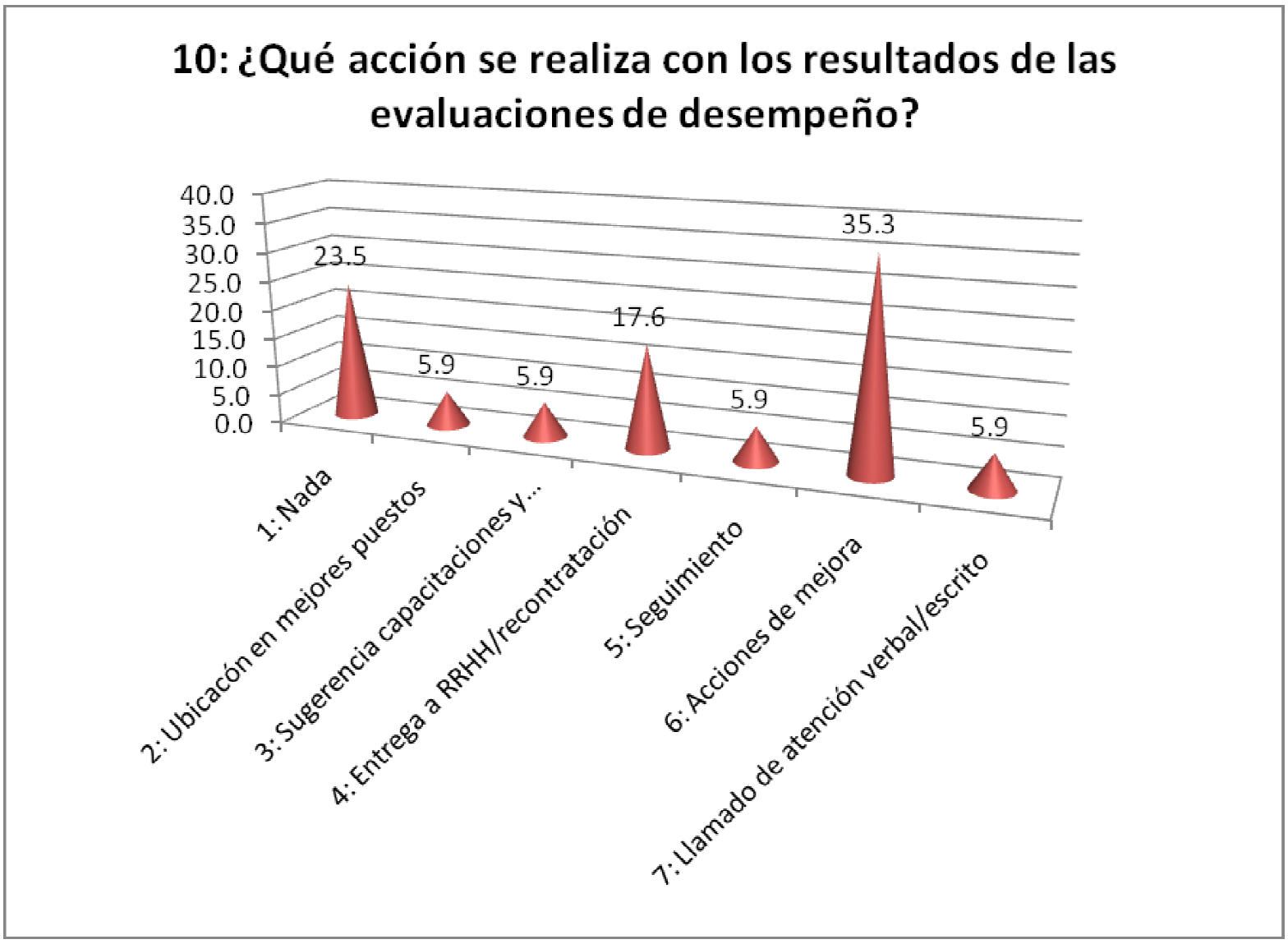

6: Al no cumplirse una meta, ¿se analiza las razones por las cuales esta no se consiguió?
100.0
80.0
60.0
40.0
20.0
0.0
82.4
17.6
1: Si
2: No


7: Cuando su colaborador demuestra un excelente desempeño, ¿se le informa sobre aquello y se le ofrece algún tipo de estímulo positivo?
100.0
50.0
0.0
88.2
11.8
1: Si
2: No

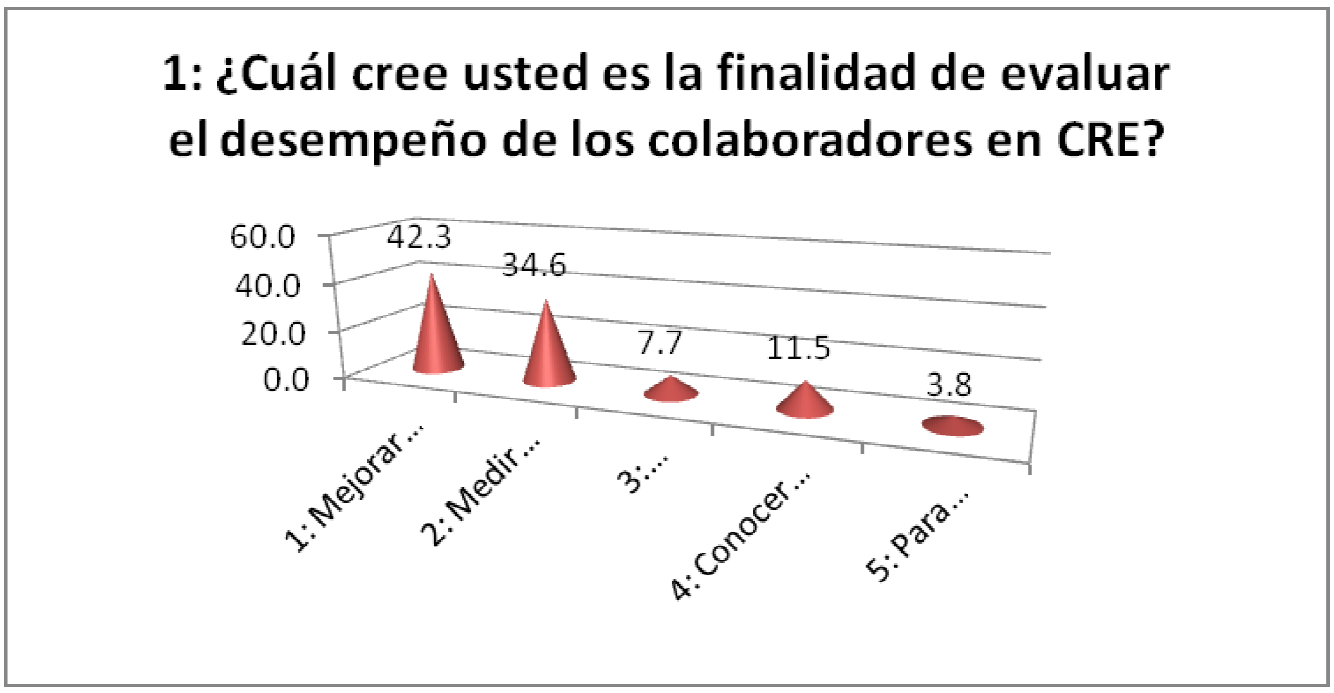

7.1: Si se le ofrece algún tipo de estímulo positivo, ¿de qué clase es?
50.0
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0
50.0
26.7
10.0
10.0
3.3
3: Reconocimiento...
4: Felicitación por...
5: Día u horas de...
6: Organizando una...
7: Talleres

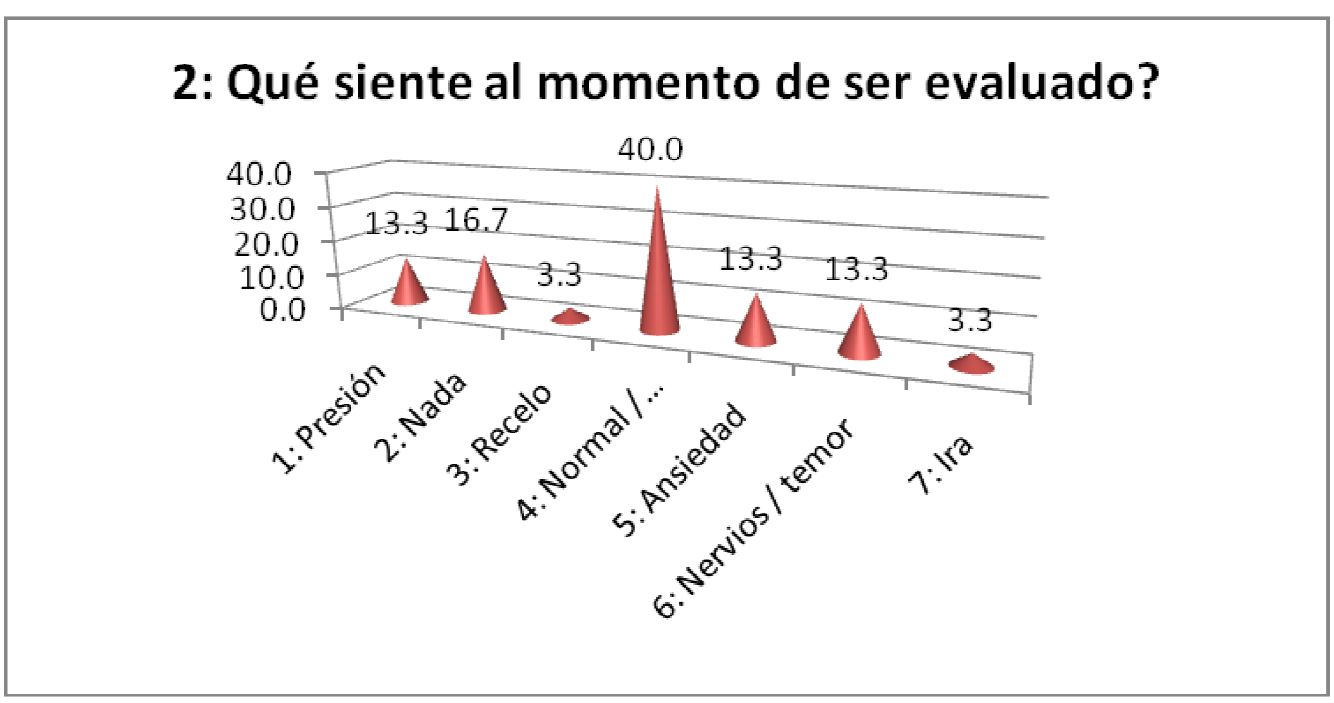

8: ¿Piensa usted que el formulario de evaluación lleno refleja perfectamente lo que es el colaborador que fue evaluado?
60.0
40.0
20.0
0.0
11.8
52.9
35.3
1: Si
2: No
3: Medianamente

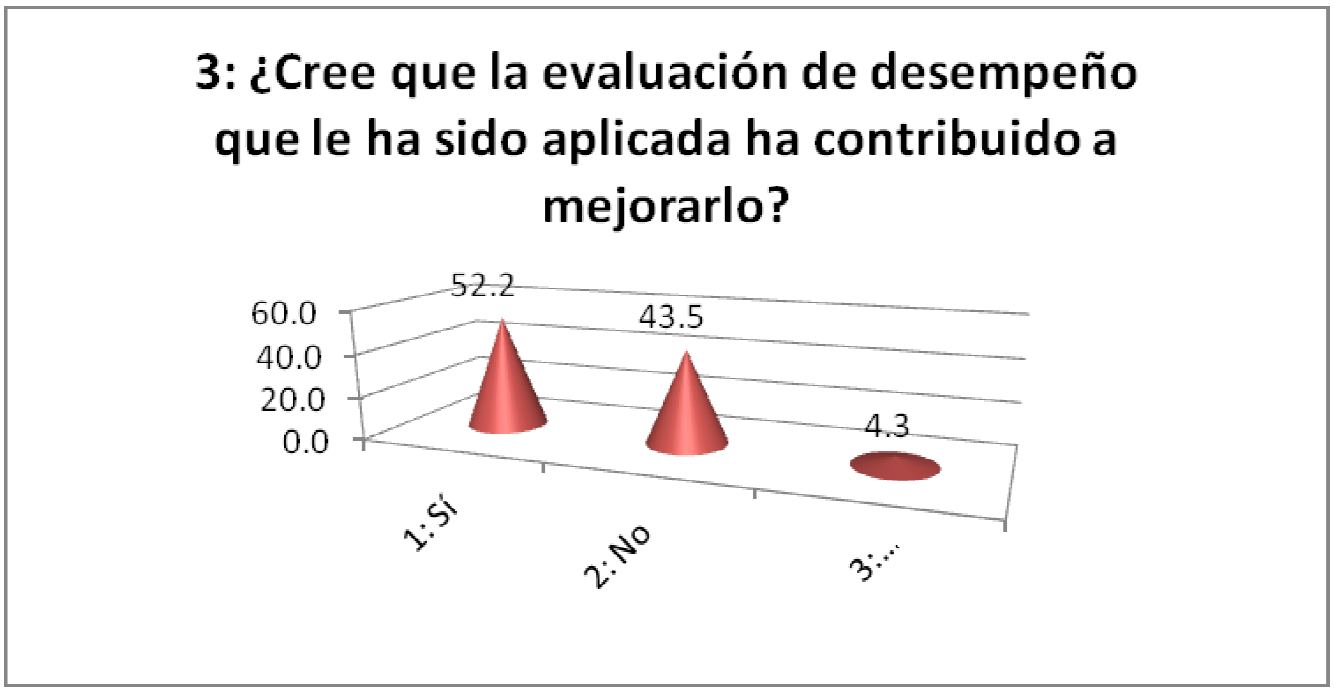

9: ¿Podría ofrecer algunas sugerencias para mejorar el proceso de evaluación actual?
25.0
20.0
15.0
10.0
5.0
0.0
1: Incluir más...
2: Espacio reservado...
3: Que se evalúe a...
4: Siempre se haga...
5: Que se revise al...
6: Que sea más...
7: Que sea más...
8: Atención a...
9: Hacer seguimiento
10: Socializar el...

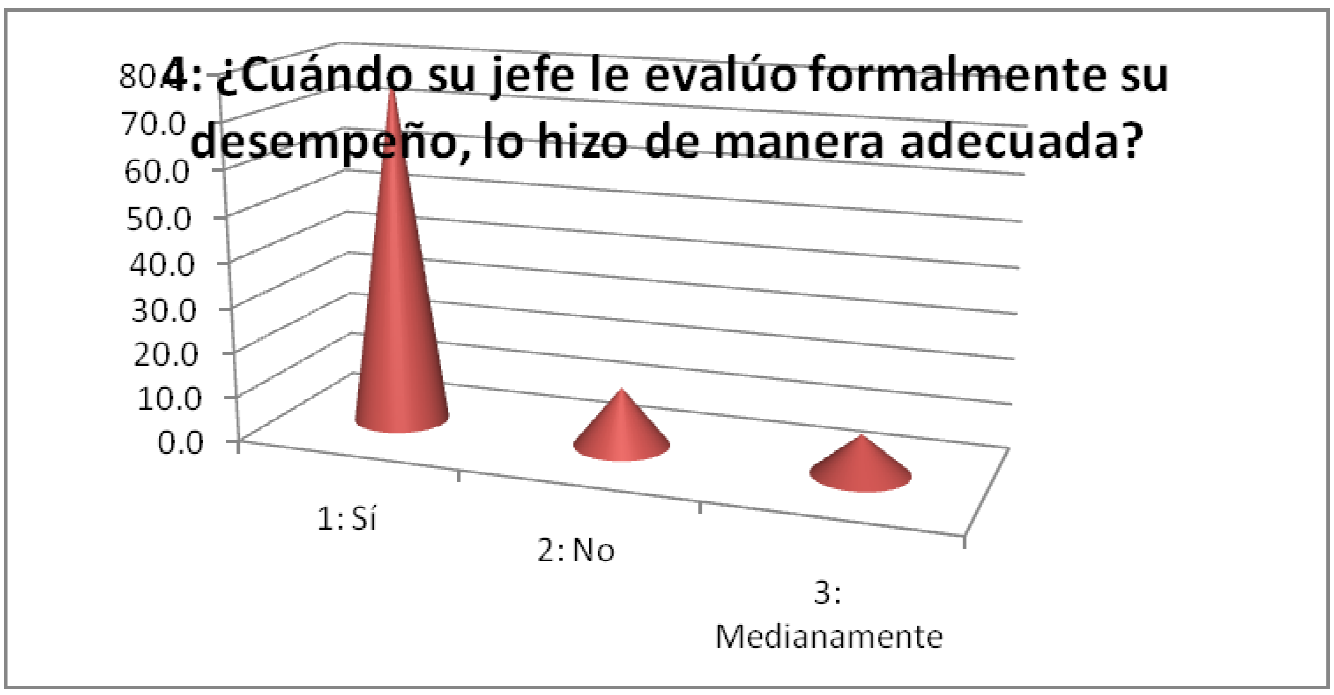

10: ¿Qué acción se realiza con los resultados de las evaluaciones de desempeño?
40.0
35.0
30.0
25.0
20.0
15.0
10.0
5.0
0.0
23.5
5.9
5.9
17.6
5.9
35.3
5.9
1: Nada
2: Ubicacón en mejores puestos
3: Sugerencia capacitaciones y...
4: Entrega a RRHH/recontratación
5: Seguimiento
6: Acciones de mejora
7: Llamado de atención verbal/escrito

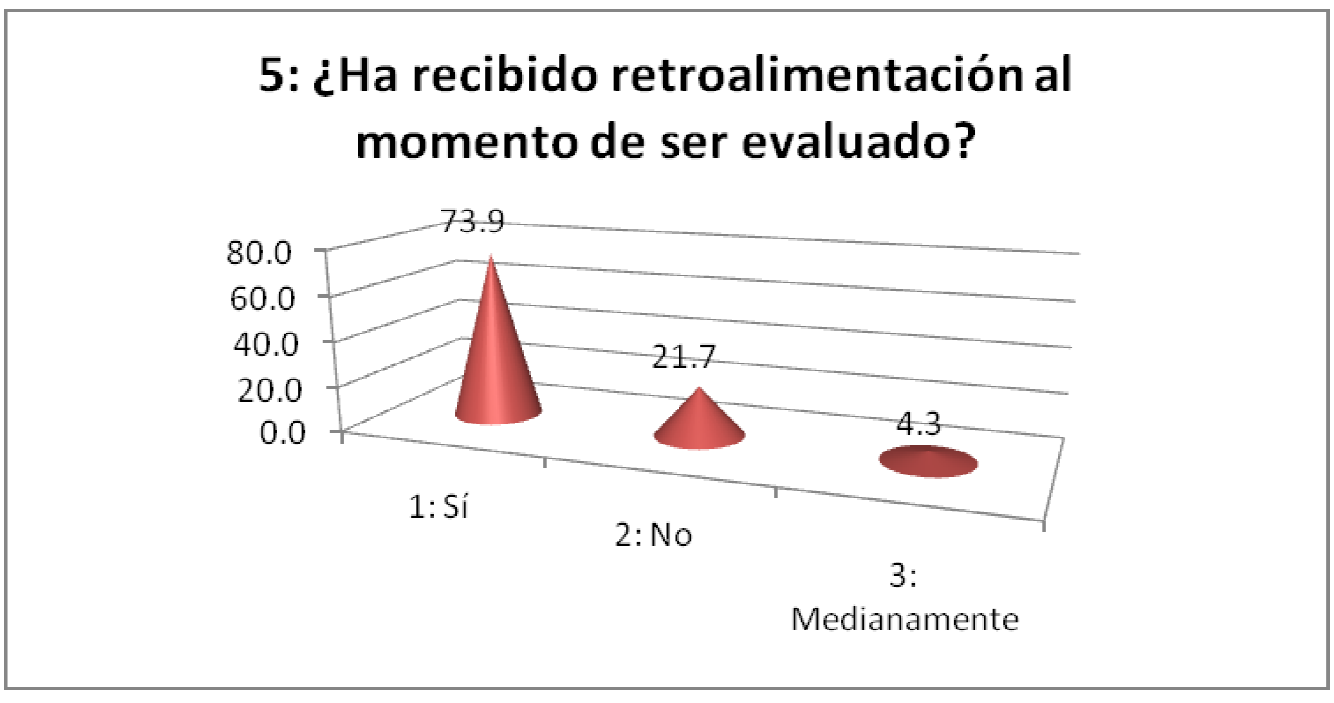
CUADRO 2:RESPUESTAS DEL PERSONAL EVALUADO, DURANTE LAS ENTREVISTAS

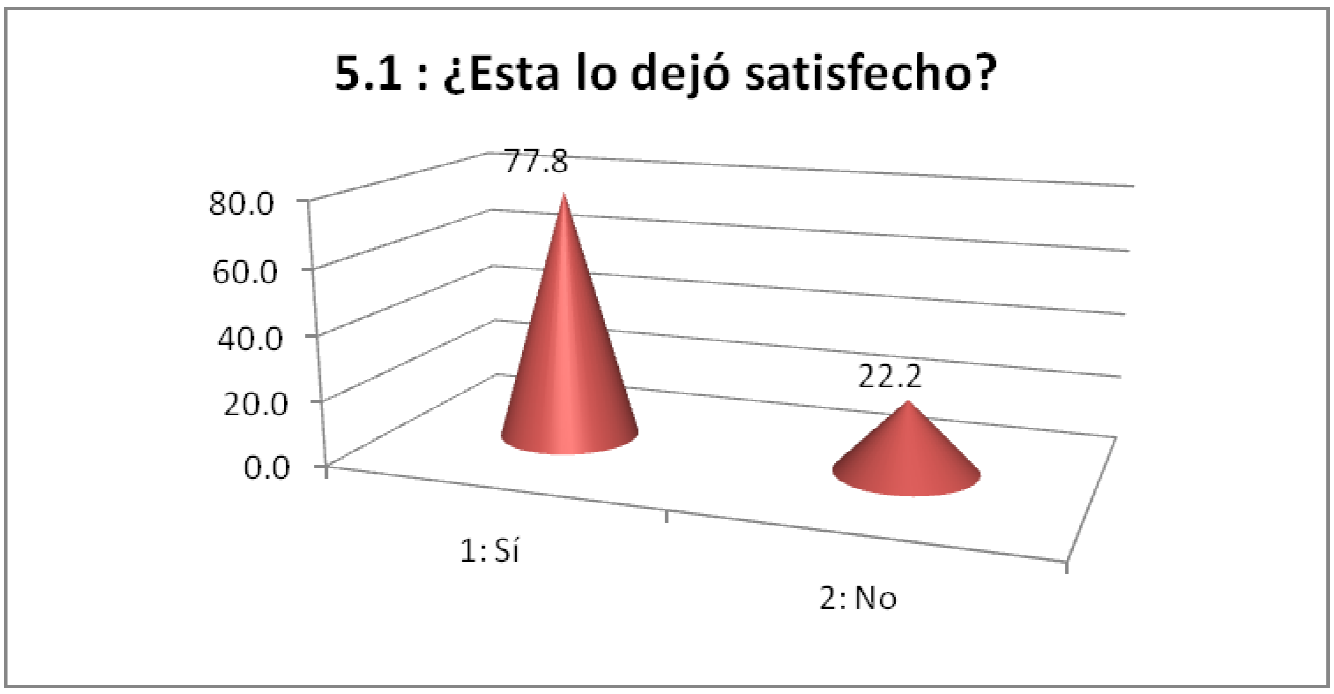


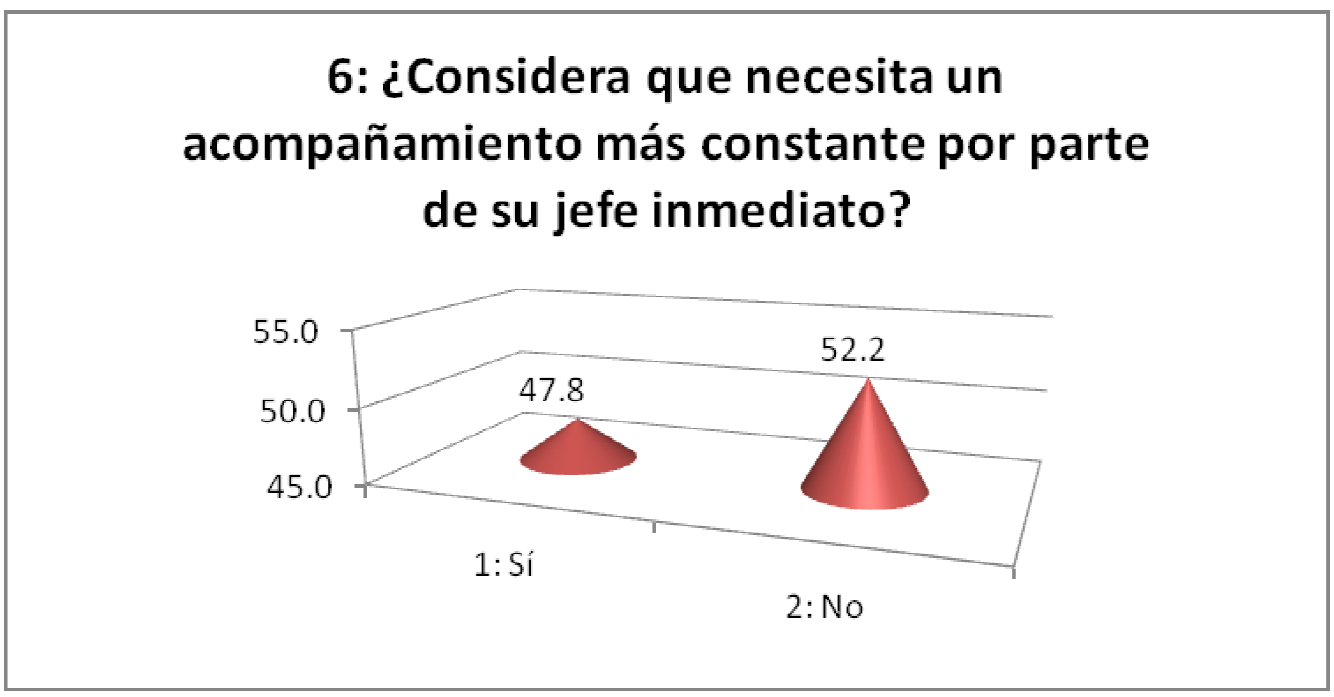


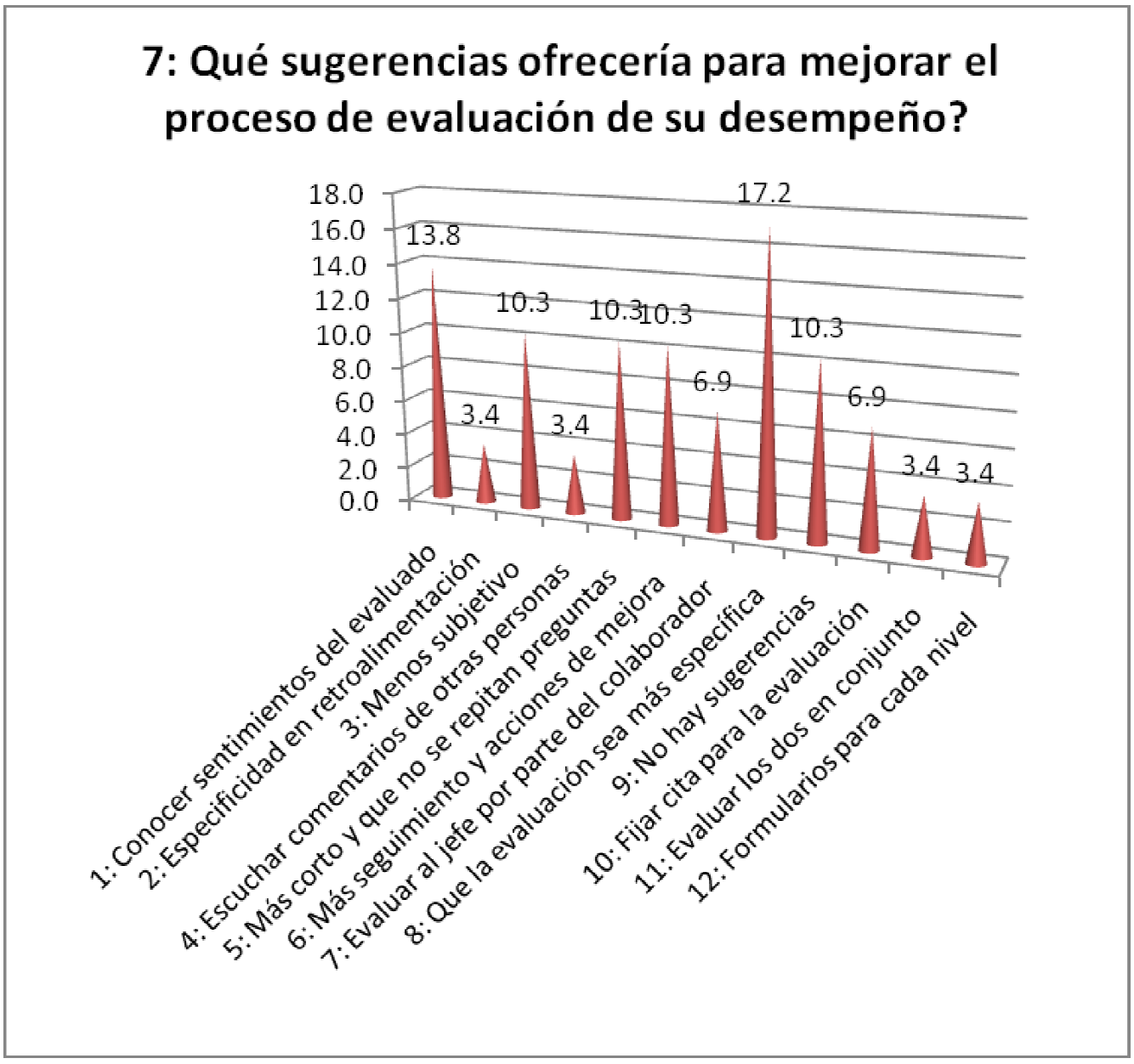

3: ¿Cree que la evaluación de desempeño que le ha sido aplicada ha contribuido a mejorarlo?
60.0
40.0
20.0
0.0
52.2
43.5
4.3
1: Sí
2: No
3:...


4: ¿Cuándo su jefe le evalúo formalmente su desempeño, lo hizo de manera adecuada?
80.0
70.0
60.0
50.0
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0
1: Sí
2: No
3: Medianamente


5: ¿Ha recibido retroalimentación al momento de ser evaluado?
80.0
60.0
40.0
20.0
0.0
73.9
21.7
4.3
1: Sí
2: No
3: Medianamente


5.1 : ¿Esta lo dejó satisfecho?
77.8
22.2
80.0
60.0
40.0
20.0
0.0
1: Sí
2: No


6: ¿Considera que necesita un acompañamiento más constante por parte de su jefe inmediato?
55.0
50.0
45.0
47.8
52.2
1: Sí
2: No


7: Qué sugerencias ofrecería para mejorar el proceso de evaluación de su desempeño?
18.0
16.0
14.0
12.0
10.0
8.0
6.0
4.0
2.0
0.0
13.8
3.4
10.3
3.4
10.3
10.3
6.9
17.2
10.3
6.9
3.4
3.4
1: Conocer sentimientos del evaluado
2: Especificidad en retroalimentación
3: Menos subjetivo
4: Escuchar comentarios de otras personas
5: Más corto y que no se repitan preguntas
6: Más seguimiento y acciones de mejora
7: Evaluar al jefe por parte del colaborador
8: Que la evaluación sea más específica
9: No hay sugerencias
10: Fijar cita para la evaluación
11: Evaluar los dos en conjunto
12: Formularios para cada nivel