

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Integra Cadena de  
Servicios S.A.S,

Héctor Mauricio Amaya Triana

Helbert Alberto Páez Rivera

Leidy Johanna Aldana Barragán

Ximena Duque Londoño

Yudi Amparo Parra Velandia

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Diplomado Gestión del Talento Humano  
Villavicencio

2017

---

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Integra Cadena de Servicios  
S.A.S,

Héctor Mauricio Amaya Triana  
Helbert Alberto Páez Rivera  
Leidy Johanna Aldana Barragán  
Ximena Duque Londoño  
Yudi Amparo Parra Velandia

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas

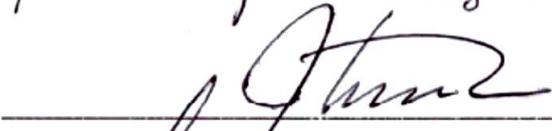
Tutor  
Jaime Arce Nader  
Magíster en Gestión de Organizaciones

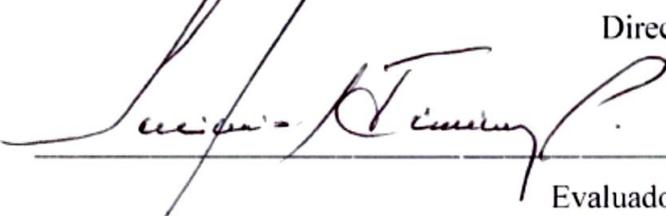
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Diplomado Gestión de Talento Humano  
Villavicencio

2017

**Nota de Aceptación**

Se certifica que el trabajo denominado  
Diseño de un sistema de evaluación  
de desempeño por competencias para la  
empresa Integral Códigos de Servicios S. AS  
cumple los requisitos exigidos y se aprueba.

  
\_\_\_\_\_  
Director

  
\_\_\_\_\_  
Evaluador 1

4.4

\_\_\_\_\_  
**Evaluador 2**

### **Dedicatoria**

Con todo nuestro amor y cariño a nuestros esposos y esposas, por su sacrificio y esfuerzo, por creer en nuestra capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles, siempre han estado brindándonos su comprensión cariño y amor.

A nuestros hijos por ser la fuente de motivación e inspiración para poder superarnos cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A nuestros padres y hermanos, quienes con sus palabras de aliento no nos dejaban decaer para seguir adelante y siempre ser perseverantes para cumplir con nuestros ideales.

A nuestros compañeros presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a nuestro lado apoyándonos y logrando que este sueño se hiciera realidad.

A todos nuestros docentes que con el sacrificio, también como el nuestro, se han tomado el tiempo para ejercer su profesión, brindándonos las pautas para brillar y marcar la diferencia.

### **Agradecimientos**

Agradecemos este proyecto primeramente a Dios, porque siempre ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar siempre adelante.

A nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo un apoyo en cada momento. Depositando en nosotros su entera confianza en cada reto que se nos presentaba, sin dudar en un solo momento de nuestra inteligencia y capacidad, es por ello que somos lo que somos ahora. Los amamos con todo nuestro corazón.

A los docentes su digna labor y le damos nuestro reconocimiento por fomentar la educación, inculcando valores y sembrando el conocimiento. Formando a mejores ciudadanos. Estamos realmente agradecidos por todo lo que ustedes han hecho por nosotros, por entendernos y sobre todo por enseñarnos. Cada día aprendemos más y esto nos beneficiara en el futuro. Muchas gracias.

Gracias a mis amigos y compañeros que siempre nos han prestado un gran apoyo moral y humano en los momentos difíciles durante el tiempo que compartimos.

Fue un honor haber estudiado con personas tan especiales como ustedes. La gran amistad que hemos desarrollado va a mantenernos unidos siempre. Muchas felicidades a nuestros compañeros y amigos por este logro.

Recibir educación es un privilegio, desde este momento asumiremos nuestros retos y con nuestra dedicación y esfuerzo demostraremos que somos personas muy capaces. Deseándoles éxitos a cada uno de ustedes en su vida profesional y personal.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....                                    | 19 |
| 1. Objetivos .....                                    | 21 |
| 1.1 Objetivo General .....                            | 21 |
| 1.2 Objetivos específicos .....                       | 21 |
| 2. Diccionario.....                                   | 23 |
| 3. Inventario de cargos y funciones .....             | 25 |
| 3.1 Presidencia .....                                 | 25 |
| 3.2 Asistente Administrativa.....                     | 27 |
| 3.3 Director de desarrollo organizacional.....        | 28 |
| 3.4 Líder de procesos y tecnología .....              | 30 |
| 3.5 Líder de procesos y sistemas de gestión. ....     | 35 |
| 3.6 Líder de talento humano .....                     | 37 |
| 3.7 Jefe financiera .....                             | 39 |
| 3.8 Jefatura de seguridad.....                        | 41 |
| 3.9 Vicepresidente de innovación y desarrollo.....    | 42 |
| 3.10 Vicepresidencia comercial .....                  | 44 |
| 3.11 Jefatura de mensajería.....                      | 45 |
| 4. Diseño evaluación desempeño 360° .....             | 47 |
| 4.1 ¿Qué es la evaluación de 360 grados? .....        | 47 |
| 4.2 ¿Para qué sirve la evaluación de 360 grados?..... | 48 |
| 4.3 Beneficios de la evaluación 360 grados.....       | 48 |
| 5. Marco de Referencia. ....                          | 50 |
| 6. Marco metodológico .....                           | 68 |
| 6.1 Conclusiones marco metodológico .....             | 90 |
| 7. Conclusiones .....                                 | 91 |

---

|   |     |
|---|-----|
| 8. Recomendaciones .....  | 93  |
| 9. Proceso de evaluación de desempeño 360 grados .....            | 94  |
| 9.1 Creación del equipo evaluador.....                            | 94  |
| 9.2 Capacitación.....   | 94  |
| 9.3 Desarrollador de la propuesta de evaluación 360 grados.....   | 95  |
| 9.4 Sensibilidad dentro de la organización .....                  | 95  |
| 9.5 Participantes en el proceso de la evaluación 360 grados ..... | 96  |
| 9.6 Aplicación de la evaluación 360 grados .....                  | 96  |
| 9.7 Proceso de retroalimentación.....                             | 98  |
| 9.8 Análisis de los resultados obtenidos .....                    | 98  |
| 9.9 Recomendaciones finales.....                                  | 99  |
| 9.10 Socialización del Informe de resultados .....                | 99  |
| 9.11 Seguimiento .....  | 100 |
| Referencias Bibliográficas .....                                  | 120 |
| Anexos .....  | 122 |

### Lista de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N° 1. Escala de puntaje de la Evaluación final.....                    | 100 |
| Tabla N° 2. Escala de puntuación. Para logros de objetivos individuales..... | 101 |
| Tabla N° 3. Escala de valor de los objetivos alcanzados.....                 | 102 |
| Tabla N° 4. Competencias Generales.....                                      | 109 |
| Tabla N° 5. Competencias Específicas.....                                    | 109 |
| Tabla N° 6. Porcentaje asignado a los evaluadores.....                       | 110 |
| Tabla N° 7. Escala de puntaje de la Evaluación final.....                    | 117 |

### Lista de Graficas

|   |    |
|---|----|
| <i>Gráfica 1</i> Matriz DOFA - Integral Cadena de Servicios S.A.S,.....   | 22 |
| <i>Gráfica 2</i> Encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S,.....                         | 68 |
| <i>Gráfica 3</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 1.....   | 69 |
| <i>Gráfica 4</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 2.....   | 70 |
| <i>Gráfica 5</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 3.....   | 71 |
| <i>Gráfica 6</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 4.....   | 72 |
| <i>Gráfica 7</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 5.....   | 73 |
| <i>Gráfica 8</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 6.....   | 74 |
| <i>Gráfica 9</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 7.....   | 75 |
| <i>Gráfica 10</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 8.....  | 76 |
| <i>Gráfica 11</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 9.....  | 77 |
| <i>Gráfica 12</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 10..... | 78 |
| <i>Gráfica 13</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 11..... | 79 |
| <i>Gráfica 14</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 12..... | 80 |

|   |    |
|---|----|
| <i>Gráfica 15</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 13..... | 81 |
| <i>Gráfica 16</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 14..... | 82 |
| <i>Gráfica 17</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 15..... | 83 |
| <i>Gráfica 18</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 16..... | 84 |
| <i>Gráfica 19</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 17..... | 85 |
| <i>Gráfica 20</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 18..... | 86 |
| <i>Gráfica 21</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 19..... | 87 |
| <i>Gráfica 22</i> Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 20..... | 88 |

## Resumen

Dentro de lo que identificamos hoy como Gestión de recursos humanos o gestión del Capital Humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización.

Pero esto se puede cambiar, las empresas con visión de futuro están tomando medidas para abordar con éxito esta percepción negativa de la evaluación del desempeño y están colocando en práctica soluciones innovadoras que garantizan evaluaciones reales que aporten a la mejora del rendimiento.

Es muy usual que en estas empresas antes de hacer la evaluación se tome en cuenta todo el historial de seguimiento y retroalimentación al que fue sujeto el empleado en el periodo evaluado, no se centran solo en el diligenciamiento de un formulario ya que esto puede conducir a malos entendidos y a desmejorar la apreciación de los beneficios de una evaluación del desempeño por parte de los trabajadores.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Por otra parte hay resaltar que los métodos utilizados para medir el desempeño de los trabajadores y el entrenamiento que tengan los evaluadores también aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores para con la empresa.

Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas y hacer un reconocimiento y entregar incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, así hay una motivación para mejorar cada día.

En cuanto a la realización de un proceso de medición del desempeño poco estructurado puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad porque si los trabajadores con mejor nivel laboral no ven la diferenciación entre las calificaciones obtenidas, los incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación y por ende afectará su rendimiento.

Si no hay una documentación organizada que permita tener cifras y estadísticas claras, difícilmente se tendrán datos concretos, lo que dificultaría tomar decisiones que promuevan la formación del empleado. Al igual, ante un proceso legal la empresa estaría en desventaja porque no hay evidencia del seguimiento que se ha realizado al desempeño del trabajador.

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas incluyendo líneas de tiempo o plazos, combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales.

El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

Con la globalización de los mercados el uso de algún software para compilar las estadísticas y el historial de desempeño del trabajador, permitirían desarrollar un sistema tecnológico que nos puede dar una visión clara y se puede hacer un análisis individual y general que permitirá identificar los aspectos fuertes y débiles para intervenirlos de forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades.

Los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional.

La evaluación 360 grados es muy útil porque le proporciona a la empresa la posibilidad de detectar las necesidades de desarrollo de los individuos, a la vez potencia la resolución adecuada de conflictos, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Por otra parte sirve como complemento para las evaluaciones de desempeño, medición de clima organizacional y detección de necesidades de formación y desarrollo.

Antes de la implementación es importante que los empleados se sientan identificados y motivados con este proceso, sino sería inútil cualquier esfuerzo si ellos sienten que no les genera ningún valor para su trabajo.

Para que tenga éxito la implementación de la evaluación 360 grados en una empresa, depende en gran medida de la persona que lo esté liderando, quien no solo debe tener un amplio dominio del tema sino unas cualidades éticas que garantice la imparcialidad y la transparencia del proceso,

en lo posible un consultor o alguien externo a la organización para evitar que se generen roturas en la interpelación.

Como toda herramienta de evaluación puede generar impacto en los sentimientos y la autoimagen del trabajador, se debe ser muy cuidadoso en su manejo, es fundamental garantizar la confidencialidad, darle un enfoque objetivo, que esté alineado con la plataforma estratégica y no que se constituya en una opción para averiguar lo que piensan unos de otros. Igualmente se debe dar la información de manera profesional y responsable, centrándose en lo que las personas pueden hacer para mejorar en sus áreas de trabajo.

Para obtener los datos se pueden utilizar instrumentos diseñados por la empresa o adquirirlos en el mercado, lo importante es que adapte a las necesidades del negocio.

Una vez se obtengan los resultados de la evaluación, debe ser transmitida a todos los participantes de una forma personalizada y creando un ambiente de confianza, pues se puede presentar casos de rechazo a la calificación, por eso el profesional que está liderando el proceso debe ayudarle al trabajador a centrarse en las causas que pudieron generar la diferencia entre su percepción y la de los demás, así como guiarlo en la elaboración de un plan de mejoramiento que le permita generar transformaciones contundentes.

*Palabra clave:* permitirá elevar las competencias de sus colaboradores.

### **Abstract**

Within what we identify today as Human Resources Management or Human Capital Management, one of the key components is performance evaluation, because organizations are required to be more effective and efficient, have better business strategies and do more with less in order to remain competitive in the market.

The performance evaluation is a process that must integrate the following elements: Mission, Vision and strategic objectives, organizational culture, labor competencies of the positions, training and development of human capital in function of the permanent improvement of its integral performance.

Although Human Resources professionals clearly understand the importance of optimal management of workers' performance, they often face internal obstacles, as there is usually resistance to this process by both the evaluators and the evaluated, the latter perhaps by fear of receiving suggestions of the way in which they are doing their work or the lack of impartiality they perceive from their evaluators, generating a high tension environment since to a great extent this depends on their permanence in the organization.

But this can be changed; forward thinking companies are taking steps to successfully address this negative perception of performance evaluation and are implementing innovative solutions that ensure real evaluations that contribute to improved performance.

It is very usual for these companies to take into account the whole track record of follow up and feedback to which the employee was subject in the evaluation period, not only focusing on filling out a form, as this may lead to misunderstandings and impair the appreciation of the benefits of a performance evaluation by workers.

An effective performance appraisal process allows managers to evaluate and measure individual performance and document it, align employees' day to day work with strategic business objectives, determine whether job performance expectations were satisfactory, support decisions

human resource planning and career plans, identify performance strengths and weaknesses to design training programs, and measure the direct relationship between performance and productivity.

On the other hand, it should be noted that the methods used to measure the performance of workers and the training of evaluators also contribute positively to job satisfaction, retention of staff and loyalty of employees to the company.

It is important that during this process, consideration be given to the delivery of timely feedback to the respondent, to be communicated clearly and assertively to job performance expectations, to provide appropriate learning and development opportunities, and to recognize and provide incentives to those obtained the highest qualifications, so there is a motivation to improve every day.

As for the performance of a process of measurement of poorly structured performance can lead to mistrust, less commitment and productivity because if workers with a better labor level do not see the differentiation between the obtained scores, incentives and benefits, will cause them demotivation and therefore will affect its performance.

If there is no organized documentation that allows clear figures and statistics, it is difficult to have concrete data, which would make it difficult to make decisions that promote employee training. Also, before a legal process the company would be at a disadvantage because there is no evidence of the follow up that has been made to the worker's performance.

The main reason that performance evaluation processes exist in a company is because they help to strengthen the link between the strategic objectives of the business and the day to day. When setting goals including timelines or timelines, combined with a method to measure progress and identify obstacles, it contributes to success and final results.

Regular monitoring of compliance with performance indicators and targets also provides the opportunity to recognize and reward employees for their exceptional performance and effort, contributing to job satisfaction and productivity. Employees want to feel successful, to do their job well and feel they are making a valuable contribution. In order to ensure this happens,

employees need a clear understanding of individual goals and how they fit in with the organizational ones, with the globalization of the markets, the use of some software to compile the statistics and the performance history of the worker, would allow to develop a technological system that can give us a clear vision and can make an individual and general analysis that will allow to identify the strong aspects and weak to intervene immediately and to design training and development plans according to needs.

Employers should be aware that performance evaluation must become a vital tool in the hands of Human Resources professionals in terms of continuous improvement of the performance of the worker and the organization in general. As well, it must necessarily contribute to the improvement of the organizational climate.

The 360 degree evaluation is very useful because it gives the company the ability to detect the developmental needs of individuals, at the same time enhances the appropriate resolution of conflicts, good interpersonal relationships and teamwork. It also serves as a complement to performance assessments, organizational climate measurement and detection of training and development needs.

Prior to implementation it is important that employees feel identified and motivated with this process, but it would be useless any effort if they feel that it does not generate any value for their work.

In order for the implementation of the 360 degree evaluation to be successful in a company, it depends to a great extent on the person who is leading it, who must not only have a broad knowledge of the subject but also some ethical qualities that guarantee impartiality and transparency of the process, as far as possible a consultant or someone external to the organization to avoid generating breaches in the interpellation.

As any evaluation tool can have an impact on the worker's feelings and self-image, care must be taken in its management, it is fundamental to guarantee confidentiality, to give it an objective focus, to be aligned with the strategic platform and not to become an option to find out what they

think of each other. It should also give the information in a professional and responsible manner, focusing on what people can do to improve in their areas of work.

To obtain the data you can use instruments designed by the company or acquire them in the market, the important thing is that it adapts to the needs of the business.

Once the results of the evaluation are obtained, it must be transmitted to all the participants in a personalized way and creating an atmosphere of trust, as it can present cases of rejection to the qualification, that is why the professional who is leading the process should help the worker to focus on the causes that could generate the difference between their perception and that of others, as well as guiding him in the elaboration of an improvement plan that allows him to generate strong transformations.

Finally, it is urgent that the Directives actively participate and be involved in the process, since their aim should be to stimulate change in management practices and internal communication, which will allow them to raise the competencies of their collaborators.

*Keywords:* will allow elevating the competences of its collaborators.

## **Introducción**

Cada integrante de un equipo de trabajo tiene competencias especiales que si se utilizan de la forma adecuada llevan a alcanzar las metas dentro de la organización, la forma de aprovechar al máximo el potencial de sus colaboradores es conociendo sus competencias y esto se puede hacer a través de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es una herramienta administrativa que contribuye a desarrollar y lograr un rendimiento superior en sus colaboradores, encajando con los resultados y las estrategias de la organización en pro del beneficio y satisfacción de cada uno de los funcionarios. Es posible visualizar con este sistema el rendimiento progresivo de los objetivos de la organización con los objetivos personales de los empleados.

Se puede determinar las prioridades y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, una de las claves del sistema es mejorar la productividad personal y colectiva de la organización, ofrece una opinión constructiva directa de cada uno de los colaboradores sobre lo que hace bien y lo que se debe mejorar, incrementar la interacción del cara a cara con los jefes directos.

Por su proceso sistemático, es útil para determinar los problemas de productividad de la organización, también permite establecer planes a corto mediano y largo plazo que fácilmente se van midiendo y mejorando.

El sistema se acopla a los objetivos generales y específicos de la organización ayudando a desarrollar los niveles profesionales de los empleados y entregados unas estadísticas de información donde se pueden elaborar reconocimientos individuales o colectivos para el departamento de recursos humanos.

Es uno de los sistemas más completos que le permite a las organizaciones modernas estar a la vanguardia con los cambios de mercados globales, realizando su misión y visión y permitiendo la toma de decisiones que mejoren sus resultados. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

La evaluación de desempeño debe ser fundamentada en principios y criterios básicos que determinen su desarrollo corporativo, aplicar un sistema de evaluación de desempeño es dar un paso más a una calificación de calidad que beneficia el nombre de la organización, una buena evaluación de desempeño le permite al departamento de recursos humanos y la organización saber si sus empleados están en el lugar acertado.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Integra Cadena de Servicios S.A.S, que contribuya a identificar mejor las competencias de los colaboradores de la compañía y de esta manera se cuente con una herramienta que permita aprovechar y proponer planes para desarrollo de las competencias de los mismos y a su vez contribuir al logro de los objetivos de la compañía.

### **1.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico a la empresa Integra Cadena de Servicios S.A.S, que permita determinar la necesidad de diseñar un sistema de evaluación por competencias.
2. Realizar un inventario de cargos para la empresa Integra Cadena de Servicios S.A.S,
3. Identificar las funciones de cada cargo y asociar las competencias generales y específicas.
4. Diseñar un sistema de evaluación de desempeño modelo 360° para la empresa Integra Cadena de Servicios S.A.S,

| DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES  | FORTALEZAS   | AMENAZAS  |
|---|--|--|---|
| D1. Area de Mercadeo<br>D2. Análisis y comparación de la Competencia<br>D3. Estrategia de Comunicación. | O1. Incremento de Industria<br>O2. Alianzas Estratégicas | F1. Conocimiento proceso<br>F2. Calidad en servicio<br>F3. Recurso Humano<br>F4. Desarrollo Estratégico<br>F6. Marco Legal | A1. Conflictos internos y externos<br>A2. Competencia<br>A3. Certificaciones<br>A4. Recesión Económica<br>A5. Actualización y desarrollo de Software y Tecnología |

| DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| Falta de publicidad<br>Precios altos<br>No contar con locales y Sedes propias<br>Tener Socios estratégicos a nivel nacional y que no sean directos<br>Falta de personal para la entrega de los envíos | Credibilidad en el sistema de mensajería.<br>Grado de satisfacción del cliente.<br>Uso de la tecnología.<br>Disponibilidad de crédito<br>Mercado poco explotado |

| FORTALEZAS   | AMENAZAS   |
|--|--|
| Cobertura nacional.<br>Canales propios de distribución.<br>Marca posicional.<br>Ubicación de locales comerciales.<br>Imagen de seriedad en la empresa. | Competitividad con empresas de mensajería.<br>Inestabilidad económica.<br>Incremento de los precios del combustibles.<br>Ingreso de mercado de nuevos competidores<br>Inestabilidad del sistema tributario |

Gráfica 1 Matriz DOFA - Integral Cadena de Servicios S.A.S,

Fuente: Diseño Propio

## **2. Diccionario**

### **2.1 Feedback**

Es un mecanismo que supone el retorno de una parte de los elementos que salen del sistema. Esto quiere decir que algo sale del sistema y luego, al menos un fragmento o una proporción, vuelve a ingresar al mismo. Muchas veces el regreso de la salida permite corregir el sistema en cuestión a partir de los datos que ingresan.

### **2.2 Coyunturales**

Se denomina coyuntura al conjunto de circunstancias, hechos importantes o históricos, contingentes y cambiantes que determinan una situación.

### **2.3 Modernizar**

Adaptar o cambiar una cosa antigua o anticuada dándole características de lo que se considera moderno o actual.

### **2.4 Titánica**

Que es desmesurado o muy grande.

### **2.5 Destacar**

Hacer que una cualidad, circunstancia o hecho llame la atención entre otros.

### **2.6 Devenir**

Término con el que se designa el proceso de ser, bajo el que se incluyen todos los tipos de cambio, (movimiento, alteración, generación, corrupción...) y que suele ir asociado a expresiones como "llegar a ser"

## **2.7 Jerarquía**

Organización de personas o cosas en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.

## **2.8 Preselección**

Primera selección que se realiza antes de otra definitiva.

## **2.9 Tecnología**

Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

## **2.10 Estandarizar**

Adaptar algo a un patrón, tipo o modelo

## **2.11 Método**

Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

## **2.12 Currículum**

Relación de datos personales e historia profesional que presenta el aspirante a un cargo o puesto de trabajo.

### **3. Inventario de cargos y funciones**

#### **3.1 Presidencia**

##### **3.1.1 Identificación.**

- Nombre del Cargo: Presidencia
- Número de personas que ocupan el cargo: 1.

##### **3.1.2 Resumen del cargo.**

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

##### **3.1.3 Actividades regulares.**

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

#### **3.1.4 Requerimientos de capacidad y habilidades mentales.**

Los requerimientos o capacidades son planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir (fueron explicados anteriormente). Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía.

#### **3.1.5 Habilidad manual.**

- Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:
- Idioma: Inglés.
- Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.
- Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
- Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
- Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

#### **3.1.6 Responsabilidad por decisiones.**

El Director de la Sociedad Anónima es el encargado de supervisar y controlar al Gerente General en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo.

## **3.2 Asistente Administrativa**

### **3.2.1 Identificación.**

- Nombre del cargo: Asistente Administrativo
- Proceso en los que participa: Administración General (AG), Gestión Integrada.
- Cargo del jefe directo: Jefe de Administrativo.

### **3.2.2 Misión del cargo.**

Realización de diligencias bancarias, tramitar y archivar documentación administrativa. Mantener y gestionar cordialmente relaciones tanto con el cliente interno como externo. Todo esto con el propósito de lograr los objetivos y encomendados por su jefatura directa.

### **3.2.3 Funciones principales.**

- Atender llamadas telefónicas y efectuar aquellas solicitadas por la Administración de la empresa.
- Solicitar cotizaciones, emisiones de pasajes aéreos y otras reservas necesarias.
- Gestionar y tramitar entrada y salida de correspondencia.
- Recepcionar y archivar de forma ordenada Documentos.
- Realizar trámites bancarios (Depósitos, retiro de vale vistas y otros) o internos y trabajos administrativos ordenados por la Gerencia.
- Conocer, comprender, cumplir y hacer valer los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SIG).

### **3.2.4 Atribuciones del cargo.**

- Proporcionar a su jefatura información para la toma de decisiones
- Control en el manejo y disposición de la información financiera y contable

### **3.2.5 Competencias del cargo.**

- Competencias Técnicas
- Nivel de Educación o nivel profesional Título Técnico en Administración de empresas o Contabilidad.
- Experiencia requerida para el cargo 2 Años en cargos similares.

### **3.2.6 Competencias Específicas.**

- Amplio dominio de Computación y de tecnologías de información
- Capacidad para redactar informes ejecutivos de forma clara y precisa.

### **3.2.7 Competencias Genéricas.**

- Metódico
- Proactivo
- Habilidad relacional
- Capacidad para trabajar bajo presión.

## **3.3 Director de desarrollo organizacional**

### **3.3.1 Objetivo Cargo.**

Implementar los planes definidos para el desarrollo de la organización y sus recursos humanos, contribuyendo a la construcción y mantención de un clima laboral armónico, en función de las estrategias de la Cooperativa

### **3.3.2 Principales actividades.**

- Evaluar y proponer ajustes en los sistemas de personal.
- Analizar e implementar cambios en la estructura de la organización y sus respectivos cargos.
- Mantener actualizados los perfiles de cargos, en función de la evolución de la estructura de la cooperativa
- Diseñar y proponer planes de desarrollo de las personas y administrarlos.
- Elaborar rediseño del sistema de evaluación de desempeño y administrarlo.
- Administrar la capacitación de las personas y el desarrollo de competencias, de acuerdo con las necesidades de las áreas funcionales.
- Realizar estudios de clima y proponer acciones de mejoras, implementarlas y evaluarlas a través de un seguimiento continuo.
- Realizar estudios de comunicación, implementarlos y gestionarlos.
- Apoyar en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **3.3.3 Responsabilidades por el desempeño del cargo.**

#### ***3.3.3.1 Competencias requeridas conductuales.***

- Visión Global del Negocio
- Proactividad
- Comunicación

#### ***3.3.3.2 Requisitos experiencia.***

- 2 años en funciones de desarrollo organizacional o cargos similares-
- Estudios Técnicos

- TNS en Administración de Empresas, Recursos Humanos o profesional a fin.

### ***3.3.3.3 Conocimientos exigidos para el desempeño del cargo básicos.***

- Administración de Recursos Humanos.
- Excel a nivel avanzado

### ***3.3.3.4 Específicos.***

- Comportamiento Organizacional
- Gestión del Cambio Organizacional.

## **3.4 Líder de procesos y tecnología**

### **3.4.1 Identificación.**

Dirigir los procesos técnicos y administrativos en el área de informática y comunicación, administrando los recursos, a fin de satisfacer las necesidades de la Institución.

### **3.4.2 Funciones, actividades y/o tareas.**

- Elabora periódicamente planes estratégicos y operativos.
- Administra los recursos bajo su responsabilidad.
- Comunica los planes, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo.
- Coordina la atención y resolución de problemas y requerimientos.
- Dirige procesos de evaluación y cambios tecnológicos.
- Evalúa sistemas y procesos.
- Define enfoques y estrategias de gestión tecnológica.

- Promueve el desarrollo de proyectos de tecnología de información y/o comunicación.
- Propone el uso de herramientas tecnológicas en el ambiente de trabajo de los usuarios.
- Proporciona asesoría en las funciones de soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología de información y/o comunicación.
- Realiza estudios de factibilidad.
- Gestiona programas de adiestramiento al personal del área.
- Evalúa el curso de acción y desempeño de la unidad.
- Establece medidas de rendimiento y control de calidad del proceso de desarrollo de productos y servicios de tecnología de información.
- Establece métodos y estándares relativos al proceso de desarrollo de productos y servicios de tecnología de información y/o comunicación.
- Establece normas y procedimientos correspondientes al trabajo a desarrollar en la unidad.
- Participa en reuniones y/o comisiones.
- Asiste a la dirección en la formulación, gestión y evaluación de planes y proyectos en el área de su competencia.
- Controla los proyectos asignados al personal.
- Evalúa el software y/o hardware a ser adquiridos por la institución.
- Supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Representa al superior inmediato en actos y reuniones.
- Solicita ante su superior la dotación de recursos.
- Controla el inventario de los recursos de informática bajo su responsabilidad.
- Administra el fondo o caja chica de la unidad a su cargo.
- Evalúa periódicamente el desempeño del personal a su cargo.
- Propone soluciones innovadoras a los problemas confrontados por la unidad a su cargo.
- Orienta técnicamente en el área de su competencia al personal bajo su cargo.
- Orienta técnicamente en el área de su competencia a las diferentes dependencias de la institución.

- Supervisa que los usuarios cumplan con las normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio.
- Realiza respaldo de información.
- Documenta los trabajos realizados.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Cumple los lineamientos, normas y procedimientos administrativos y técnicos establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **3.4.3 Responsabilidad.**

#### ***3.4.3.1 Materiales.***

Maneja periódicamente equipos y materiales altamente complejos y especializados, siendo su responsabilidad directa.

#### ***3.4.3.2 Dinero.***

Es responsable directo de presupuesto, custodia de materiales y dinero en efectivo.

#### ***3.4.3.3 Información confidencial.***

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

#### ***3.4.3.4 Toma de decisiones.***

Las decisiones que se toman se basan en políticas y objetivos funcionales para desarrollar nuevas estrategias y objetivos, a nivel de departamento.

#### **3.4.4 Supervisión.**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión general de manera directa y periódica.

##### ***3.4.4.1 Relaciones internas y externas.***

##### ***3.4.1.2 Relaciones internas.***

El cargo mantiene relaciones continuas con las autoridades académicas y administrativas y con usuarios del servicio, a fin de coordinar y/o asesorar y/o controlar y/o aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una máxima habilidad para negociar y obtener cooperación.

##### ***3.4.1.3 Relaciones externas.***

El cargo mantiene relaciones continuas con usuarios externos y proveedores, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar y/o controlar y/o aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una máxima habilidad para negociar y obtener cooperación.

#### **3.4.5 Perfil del cargo.**

##### ***3.4.5.1 Educación.***

Profesional Universitario en el área de Informática, Sistemas, Computación, Electrónica, Telecomunicaciones, Comunicaciones o su equivalente, más especialización en el área o en la gerencia de por lo menos dos (2) años de duración.

#### ***3.4.5.2 Experiencia.***

Siete (7) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área.

#### ***3.4.5.3 Educación.***

Profesional Universitario en el área de Informática, Sistemas, Computación, Electrónica, Telecomunicaciones, Comunicaciones o su equivalente, más curso de actualización de 120 horas en el área.

#### ***3.4.5.4 Experiencia.***

Diez (10) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área.

#### ***3.4.5.5 Conocimientos, habilidades y destrezas.***

##### ***3.4.5.5.1 Conocimientos en.***

- Técnicas gerenciales.
- Sistemas operativos.
- Sistemas de información.
- Redes.
- Inglés técnico
- Análisis y diseño de sistemas, base de datos.
- Telecomunicaciones.
- Normas y procedimientos.

#### ***3.4.5.5.2 Habilidad para.***

- Toma de decisiones.
- Expresión y comunicación en forma efectiva, tanto oral como escrita.
- Elaboración de informes técnicos.
- Analizar y comprender situaciones complejas.
- Realizar cálculos numéricos.
- Creatividad e iniciativa.
- Razonamiento lógico.

#### ***3.4.5.5.3 Destreza en.***

- El manejo de equipos de tecnología de información y/o comunicación.

#### ***3.4.5.5.4 Adiestramiento en.***

- Técnicas avanzadas de manejo de recursos de informática (según el área).
- Técnicas gerenciales.
- Actualización de tecnologías.

### **3.5 Líder de procesos y sistemas de gestión**

#### **3.5.1 Identificación.**

El Encargado del Sistema de Gestión de Calidad, es el responsable y tiene la autoridad para la implementación, el mantenimiento y la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo directa comunicación con la Dirección, reportando al Jefe Área Administración. Debe velar, porque el personal conozca y esté consciente del Sistema de Gestión y las

responsabilidades que les atañen, asegurándose que la política de calidad y sus objetivos sean conocidos. Debe identificar las desviaciones al sistema de gestión o a los procedimientos e instructivos internos, y tomar acción frente a ellos, para minimizar su impacto y evitar que se repitan. Informa a la Dirección acerca del desempeño del Sistema de Gestión y del proceso de mejora del mismo.

### **3.5.2 Funciones.**

- Dirigir y coordinar las actividades de implementación, mantención y mejora del Sistema de Gestión de la Coordinar y dirigir el trabajo del grupo de auditores internos.
- Confeccionar el informe de revisión de la gerencia, para ser presentado a la Dirección.
- Coordinar y/o realizar las actividades de capacitación del personal de UDT en temas de calidad, normativa NCh-ISO 17025 y otros afines, según se requiera.
- Coordinar, en conjunto con el grupo auditor, las actividades relacionadas con acciones correctivas y preventivas.
- Informar a la Gerencia respecto del estado del SG de la UDT.
- Identificar todos aquellos aspectos que requieran ser mejorados y tomar las acciones adecuadas, para su mejoramiento.

### **3.5.3 Responsabilidades.**

- Implementar, mantener y mejorar el SGC.
- Mantener estricta confidencialidad con respecto a toda información técnica y comercial de UDT y sus clientes.
- Cumplir con todas las responsabilidades asignadas en los procedimientos internos de seguridad y en el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad de UDT.
- Contribuir a un buen clima laboral.

- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, según NCh-ISO 17025.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y asegurarse que se promueva la satisfacción de los clientes como tema prioritario en todos los niveles de la organización.

#### **3.5.4 Autoridades.**

- Convocar a auditorías internas.
- Proponer mejoras al SGC.
- Controlar que el producto no conforme no se siga procesando, se despache o instale, hasta que la deficiencia o condición insatisfactoria haya sido corregida.

### **3.6 Líder de talento humano**

#### **3.6.1 Identificación.**

Apoyar a la Gerencia en implementar, dirigir, controlar, ejecutar y verificar las actividades propias de reclutamiento, vinculación, afiliación, procesos de nómina, sistemas de gestión seguridad y salud en el trabajo, entrenamiento, formación, bienestar y las demás, relacionadas con el manejo del talento humano de la organización, articulándose de forma eficiente con el área administrativa para el desarrollo de estos procesos.

#### **3.6.2 Funciones específicas.**

- Reclutamiento
- Vinculación y desvinculación
- Afiliaciones
- Procesos de nómina

- SG-SST
- Entrenamiento
- Formación y capacitación
- Bienestar

***3.6.2.1 Atender, tramitar y controlar todos los requerimientos del personal en general sobre los acuerdos corporativos que ofrezca la empresa relacionada con.***

- Créditos de libranza
- Líneas corporativas móviles
- Seguro exequias
- Colectivos corporativos de medicina prepagada, entre otros

**3.6.3 Controlar y administrar el archivo administrativo y del personal.**

- Procesar y tramitar todos los asuntos relacionados con tiempos compensatorios, vacaciones, incapacidades, ausencias
- Realizar la gestión y trámites pertinentes relacionados con la entrega de la dotación a todos los funcionarios (contacto con proveedores, cotizaciones, montaje de presupuestos, solicitud y trámite de recursos económicos, cumplimiento de términos y entrega)
- Ejecutar y tramitar todos los procesos relacionados con pago de nómina, seguridad social, pensiones voluntarias, liquidación de prestaciones
- Controlar y gestionar todos los asuntos relacionados con Aprendices SENA y estudiantes en práctica
- Mantener controladas y actualizadas las bases de datos de los funcionarios relacionadas con nómina, acuerdos corporativos, vacaciones, registros de ausencias y los demás relacionados con el área de talento humano

- Ejecutar todas las actividades propias de implementación, control y seguimiento relacionadas con el SG-SST 10. Realizar las demás funciones relacionadas con el área.

### **3.7 Jefe financiera**

#### **3.7.1 Identificación.**

Establecer, dirigir y controlar los procesos administrativos, a través del diseño y control de políticas y estrategias, con el fin de garantizar los recursos necesarios para el funcionamiento y operación de la organización.

#### **3.7.2 Responsabilidades del cargo.**

- Responsable por seleccionar, gestionar y evaluar los proveedores, manteniendo una buena relación con ellos y garantizando su idoneidad
- Mantener la empresa dentro de un marco legal vigente Planear, coordinar y controlar el flujo de caja de la organización Planear, coordinar y controlar la información financiera y contable de la organización.

#### **3.7.3 Experiencia.**

- Deseable experiencia liderando áreas de administración y/o recursos humanos  
Conocimientos específicos Experiencia y/o conocimientos en:
- Sistemas asociados a la función (Compras y contrataciones públicas, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Financiero Contable)
- Gestión de Recursos Humanos. - Estatuto Administrativo. - Ley de Administración Financiera del Estado. - Manejo de herramientas Office a nivel de usuario.

### 3.7.4 Competencias Relevantes.

- Profesional dinámico y motivado por la modernización en la gestión de la organización.
- Con sentido analítico para la solución de problemas, pero también práctico y con capacidad resolutoria.
- Con buenas habilidades de planificación y organización, a la vez de ser adaptable frente a contingencias, asumiendo de forma directa los trabajos que así lo requieran.
- Responsable, comprometido, autónomo, con iniciativa e interés de aportar en las actividades en que le corresponde participar.
- Con buena disposición al trabajo en equipo y orientación de servicio al atender clientes internos. Compromiso organizacional.
- En el rol de liderazgo, con capacidad de entregar responsabilidades, orientando el trabajo y procurando una alta colaboración de parte de sus subordinados.
- Con capacidad para generar relaciones de apertura y confianza con sus colaboradores, siendo sin embargo exigente y estricto en el control de resultados.
- Importante capacidad para efectuar el control y seguimiento de las labores de su competencia y de su equipo de trabajo.
- Capacidad y visión para incorporar los controles necesarios en las funciones de su competencia, tales que garanticen el cumplimiento de las normas que regulan tales funciones.
- Con habilidad para responder con eficacia y flexibilidad ante situaciones de alta presión y exigencia laboral. Creativo, innovador y proactivo.
- Buena capacidad de comunicación y expresión de sus ideas e instrucciones, así como para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Especial consideración de características de probidad y transparencia en su gestión.

### **3.8 Jefatura de seguridad**

#### **3.8.1 Identificación.**

Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Institución, relacionadas con el desempeño de las funciones de la Unidad.

#### **3.8.2 Funciones, actividades y/o tareas.**

- Planifica y elabora planes y programas de protección y seguridad.
- Supervisa el cumplimiento de los planes y programas de protección y seguridad, por parte del personal de vigilancia.
- Evalúa los planes y programas de protección y seguridad.
- Orienta al personal a su cargo en la realización de actividades de protección y seguridad de los recursos humanos y materiales existentes en la Institución.
- Colabora con los Cuerpos de Seguridad del Estado, en la investigación de problemas que surjan en materia de protección y seguridad dentro del ámbito universitario.
- Instruye al personal a su cargo sobre el uso de equipos de seguridad.
- Elabora estadística de los siniestros ocurridos.
- Ejecuta el plan de instrucción y formación para el personal de vigilancia.
- Coordina conjuntamente con otros departamentos de la dirección, las actividades relacionadas con la protección y seguridad de personas y bienes materiales.
- Participa en la escogencia de equipos de seguridad personal.
- Coordina los trabajos de investigación y evaluación de las posibles causas que originan siniestros de robos, hurtos, etc.
- Vela por el cumplimiento de instrucciones, programas y procedimientos de protección y seguridad.

- Supervisa y controla el personal a su cargo.
- Evalúa el personal a su cargo.
- Vela por que el personal a su cargo se mantenga actualizado en materia de protección y seguridad.
- Sirve de enlace entre la universidad y la compañía de vigilancia privada.
- Opera el microcomputador para asesar información.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **3.8.3 Educación.**

Profesional Universitario, en una carrera que incluya materias en relación con la protección y seguridad ciudadana y de bienes.

### **3.8.4 Experiencia.**

Ocho (8) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisor y estratégico en el área de supervisión y evaluación de actividades de protección y seguridad.

## **3.9 Vicepresidente de innovación y desarrollo**

### **3.9.1 Identificación.**

Ser responsable ante la Dirección General de dirigir las funciones de Innovación y Desarrollo, coordinación e implementación de las actividades relacionadas con las áreas de Nuevos productos y de desarrollo de tecnología, así como de las mejoras para los productos y tecnologías existentes.

Dar seguimiento junto con la dirección general a la evolución tecnológica y evalúa las posibilidades de su implementación en el mercado local e internacional.

### **3.9.2 Responsabilidades del cargo.**

- Enseña a realizar análisis de los datos relacionados con el mercado para ayudar a desarrollar y ejecutar nuevas estrategias y optimizar las estrategias actuales.
- Identifica cómo incorporar las ideas, tendencias y la voz de los clientes (y del resto de stakeholders, en particular inversores y key influencers) para dar prioridad a determinadas iniciativas y soporte a los líderes corporativos. Para ello pone en marcha ciclos de descubrimiento y validación de clientes, permanentemente.
- Ayuda a comprender y evangeliza sobre las nuevas metodologías y las mejores prácticas para optimizar la comercialización multicanal y el desarrollo de nuevos modelos de negocio dentro de una estrategia de innovación continua.
- Establece métricas que sirvan para tomar decisiones (accionable, en oposición a las vanity metrics tradicionales) y para determinar y medir el éxito, calcular el coste de adquisición y retención de clientes, controlar los resultados y establecer un circuito de información eficaz.
- Da las claves para identificar y comunicar oportunidades que mejoren la rentabilidad de la empresa optimizando procesos y / o añadiendo negocios nuevos. Interviene en la identificación y concreción del concepto innovación en la visión de la empresa.

### **3.9.3 Habilidades y destrezas.**

- Relaciones interpersonales.
- Manejo de Conflictos y solución a Problemas.
- Rapidez de decisión.
- Habilidad numérica y de cálculo.
- Desarrollo de material de curación y cuidado personal

### **3.9.4 Competencias.**

- Pensamiento analítico
- Orientación hacia el cliente
- Liderazgo
- Desarrollo de Personas y Proveedores

## **3.10 Vicepresidencia comercial**

### **3.10.1 Identificación.**

Planear, diseñar, supervisar y evaluar las ventas del servicio de la organización, mediante estrategias de marketing y objetivos de mercado, para lograr la mayor rentabilidad del producto, así como orientar el desarrollo de las actividades de vinculación y comercialización de los servicios y productos, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad establecidos.

### **3.10.2 Funciones.**

- Realizar investigaciones de mercado, tendientes a determinar los nuevos nichos del mercado, analizar la competencia y realizar monitoreo constante a las variables del entorno, que puedan afectar el negocio.
- EL proceso de investigación de mercados (investigación del entorno), se desarrollará con el apoyo permanente de la Dirección de Planeación.
- Garantizar la recepción, el trámite y respuesta de las peticiones quejas y reclamos dentro de los límites establecidos por la ley.
- Realizar mediciones de satisfacción del cliente dirigidas a los diferentes sectores en los que se presta el servicio y proponer estrategias para elevar el nivel de satisfacción del servicio.

- Garantizar la existencia de una base de datos de los clientes actuales y potenciales en los diferentes sectores en los que se presta el servicio.
- Establecer los mecanismos tendientes a llevar un registro minucioso de los clientes actuales y hacer seguimiento a los mismos.
- Apoyar y liderar la creación de nuevos productos y servicios que permitan ampliar la participación en el mercado.
- Garantizar el cumplimiento de las metas establecidas para la consecución de nuevos clientes.
- Direccionar las estrategias de venta del servicio público de aseo y el mantenimiento de los clientes grandes generadores con el propósito de ampliar la cobertura del mercado, la venta de los distintos servicios y garantizar la satisfacción de los clientes actuales.
- Vender el servicio de asesoría y consultoría a entes municipales y/o empresas homologas.
- Coordinar las labores propias de la formación a la comunidad.
- Participar como integrante del Comité de Educación y Promoción y cumplir las responsabilidades asignadas a dicho comité.
- Cumplir con las responsabilidades y autoridades señaladas en los documentos del sistema de gestión y control interno.

### **3.11 Jefatura de mensajería**

#### **3.11.1 Identificación.**

Planifica y supervisa las labores que se efectúan en la selección de mensajería. Capacita, evalúa y lleva el control del trabajo que realiza el personal a su cargo.

#### **3.11.2 Funciones.**

- Planifica diariamente la distribución de la correspondencia a las diferentes unidades administrativas y docentes.

- Clasifica la correspondencia recibida según la unidad a la que se debe entregar.
- Distribuye y asigna la correspondencia a los mensajeros para su entrega de acuerdo a las diferentes áreas y recorridos establecidos.
- Supervisa diariamente las labores de mensajería que realiza el personal a su cargo.
- Realiza rondas periódicas a las diferentes unidades académicas y administrativas para comprobar la entrega y correcta distribución de la correspondencia.
- Controlar la asistencia diaria, permisos y vacaciones del personal de mensajería a su cargo.
- Registra y lleva el control de la asistencia del personal a su cargo.
- Autoriza permiso, vacaciones y otros.
- Elabora y presenta mensualmente a la instancia correspondiente, el registro de asistencia, permiso, vacaciones y otros de los subalternos.
- Confecciona mensualmente informes sobre las actividades realizadas.
- Lleva control estadístico simple de la cantidad de correspondencia que se tramita, por recorrido, unidad, tiempo de entrega y otros.
- Presenta informe a su jefe inmediato.
- Colabora diariamente en el recibo y la distribución de toda clase de correspondencia.
- Cooperar en la entrega de correspondencia, cuando la cantidad de la misma es mayor que la habitual.
- Colabora directamente en el recibo y la distribución de toda clase de correspondencia.
- Cooperar en la entrega de correspondencia, cuando la cantidad de la misma es mayor que la habitual.

#### **4. Diseño evaluación desempeño 360°**

En las empresas es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía.

La gestión y evaluación del desempeño son dos funciones complejas que todos los gerentes deben realizar con el equipo a su cargo; principalmente, porque se está calificando a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales tan diversas como válidas.

##### **4.1 ¿Qué es la evaluación de 360 grados?**

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

## 4.2 ¿Para qué sirve la evaluación de 360 grados?

También conocida como "Evaluación Integral", esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto. Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

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

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

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

## 4.3 Beneficios de la evaluación 360 grados

Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

La evaluación de 360 grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera estarás asegurándote que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizacionales estipuladas.

## **5. Marco de Referencia.**

Las organizaciones modernas buscan cada vez más ser eficaces, eficientes y ante todo muy productivas y para ello deben optimizar sus recursos tanto técnicos como materiales, físicos locativos financiero y por supuesto los relacionados con su personal.

Se busca trabajar a costos mínimos con los mejores resultados y cuando se trata de las personas, se buscan las estrategias y herramientas para sacar el máximo provecho a las labores que realizan los trabajadores.

Los rápidos cambios producidos por la influencia de la tecnología presionan a las organizaciones a modernizar todos los sistemas de trabajo y no podría estar ajena a esto la administración de su personal. Mas retador resulta si se tiene en cuenta que las personas no se pueden medir o estandarizar por la complejidad de cada ser humano.

Se busca definir métodos para que las personas sean cada vez más productivas y una manera de saber si eso se está logrando es por medio de métodos de evaluación y medición de su productividad y de sus competencias.

Aunque cada vez haya más tecnología y máquinas que estén reemplazando los seres humanos en varios cargos, siempre que en una labor este la mano del hombre será necesario medirlo para mejorar su productividad. Bien dicen que lo que no se mide no se mejora, así pues la única manera de mejora de los niveles de productividad o de desempeño o donde esté involucrado el hombre, es a través de la medición de sus resultados, sólo de esta manera se podrá buscar fórmulas para la elevar rendimiento y así hacerlo más productivo.

En todos los contextos y permanentemente de una u otra manera se está evaluando, por ejemplo, cuando se dan los indicadores financieros, cuando se analiza los rendimientos, los

índices económicos de un país, las tasas de desempleo, los niveles de productividad, por eso el talento humano también debe tener una medición y es la evaluación de sus competencias y de su desempeño la que le puede brindar a la organización un indicador de cómo está su gente, acompañada de otras mediciones como el clima organizacional, los niveles de accidentalidad, la rotación y otros índices del recurso humano que le dicen a la organización para comparar y medir sus propios resultados o con otras organizaciones para compararse y buscar planes de desarrollo que faciliten mejorar sus procesos productivos y comerciales.

Las empresas también se ven cada vez más enfrentadas a su competencia y a un mundo globalizado donde deben ser más competitivas y parte importante es el desarrollo de su propio personal, la única manera de competir será con personal capacitado y motivado y este es un proceso constante que debe ser evaluado.

Los resultados de esas evaluaciones permitirán mover o mejorar su personal para cumplir los objetivos propios de cada empresa. Se debe iniciar entonces conociendo a que se hace referencia con evaluar y esta palabra proviene del francés evaluar, para hacer relación a establecer, apreciar, o calcular la importancia de algo.

Una definición sencilla dada por Wikipedia es la siguiente “La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos”.

Se observa en esta definición como se usa el termino evaluar para diferentes contextos donde se hace referencia a factores para tener un patrón con que comparar, es dar un valor a algo con relación a otro.

Una de los escenarios donde se utilizan modelos de evaluación es en el sector educativo, como una herramienta para mejorar los estándares de calidad educativa y en Colombia el Ministerio de educación lo utiliza como ayuda para controlar los entes responsable de la educación y como mecanismo de búsqueda de la mejora de los mismos por eso citan en su principal página: “La evaluación mejora la calidad educativa, los establecimientos educativos pueden adelantar procesos de mejoramiento a partir de los diferentes tipos de evaluación existentes”.

Se evalúan los estudiantes, las instituciones educativas, los docentes y hasta el mismo sistema de evaluación y es así como por ejemplo el año 2008, se denominó el año de la Evaluación para la educación en Colombia. En este año “se abrieron distintos escenarios para discutir, opinar, compartir experiencias y hacer propuestas sobre la evaluación en el aula. Gracias a esto, el país tiene una nueva regulación y orientaciones sobre el proceso”.

Siempre se están evaluadas cosas y evaluando en especial a las personas, en relación con parámetros de medición conocidos, medimos su talla, el peso, la temperatura, tensión entre otros. En las organizaciones debemos evaluar cómo es su rendimiento, por ello es necesario saber a qué se refiere la evaluación de desempeño.

Por eso para Chiavenato (2002) el desempeño es definido “como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”

Esta definición ya menciona algo importante para la evaluación y es el hecho de poder observar los comportamientos, para medir el desempeño es importante que se pueda observar, esta es una de las características que permite que se pueda medir, es difícil evaluar algo que no se puede observar, la observación es clave para medir y los comportamientos se pueden observar por lo tanto se facilita su medición.

El desempeño laboral, es la manera como los colaboradores de una organización hacen su trabajo y eso también tiene que ver con sus comportamientos, sus actitudes sus aptitudes, como colocan sus conocimientos al servicios de las organizaciones, para finalmente dar un resultado que se espera, es la forma como demuestran sus competencias, esas habilidades que poseen para hacer una labor específica y hasta su capacidad de aprendizaje que le permite adaptarse más rápidamente a los nuevos cambios y lograr un desempeño superior.

Intervienen variables como las mencionadas y otras como su inteligencia, su capacidad de adaptación, sus relaciones con otros, su ambiente de trabajo, sus relaciones con superiores, su manera de comunicarse y todas aquellas experiencias previas que puedan tener y que le permitan desarrollar una mejora labor.

Las organizaciones se ven enfrentadas a evaluar el desempeño de sus colaboradores y esta labor generalmente recae sobre los departamentos de recursos humanos o de talento humano como se denominan hoy en día en las empresas.

En otro tipo de organizaciones la función recae sobre los departamentos de calidad o de producción como los buscadores de herramientas que permitan mejorar los índices de productividad como parte de la calidad o como parte de un enfoque de servicio al cliente.

Sin importar cuál sea el área que lo desarrolle, estas son las encargadas de definir procesos y procedimientos con sus respectivos formatos enmarcados dentro de una metodología que permita periódicamente evaluar los comportamientos, el desempeño o las competencias de los trabajadores para facilitar realizar su trabajo y definir programas en búsqueda de la mejora de las mismas.

Es una labor titánica porque cuando se trata del ser humano, se encuentran con la complejidad de cada individuo y tratar de enmárcalo en una sola metodología que los estandarice, de alguna manera al punto de llegar a verlos como un numero o una mera tabla de calificación ya sea cualita o cuantitativa.

La labor es colocar en números o una escala cualitativa clara, cuál es el desempeño de una persona en función de su trabajo o de la organización para la cual labora.

Colocar al ser humano en tablas de medición es un proceso complejo, más cuando quienes evalúan son seres humanos también tan complejos como los mismos evaluados, seres humanos indescifrables y que pueden ser tan cambiantes como su entorno, las condiciones, su mismo desarrollo moral, físico propio de cada una de las etapas por las cuales este atravesando en su vida personal y laboral.

Definir al ser humano en un ambiente laboral bajo una escala de medición como si se tratara de una talla, un peso o un simple indicador frío es retador, pero los teóricos e investigadores se han dado a la tarea de realizar métodos de evaluación que a pesar de las características tan cambiantes de las personas se puedan estandarizar para poder medir en el tiempo y poder realizar comparaciones evaluación tras evaluación.

La gestión de recursos humanos se convierte en un eje estratégico para la administración de las organizaciones, son las áreas encargadas de mejorar sus recursos considerado como el más importante, el talento de las personas.

Estas áreas son las asignadas para definir el método de evaluar el desempeño de los colaboradores, resultados que arrojaran posibles movimientos de personal como traslados, asensos promociones, despido o nuevas contrataciones.

Con estas implicaciones sobre la vida organizacional se debe tener un método que implique una organización, deberá ser un proceso sistemático con unos objetivos definidos y unas metas claras que lleven al final a unos programas muy sustentados que reafirmen la necesidad de mejora de su gente, como método debe ser riguroso en sus pasos, que busque también la objetividad de sus resultados de manera transparente y clara para todos los que intervienen en especial los evaluados.

De esta manera la evaluación de desempeño es definida en 1995 por Puchol como “Ese procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”

Por su parte para Harper & Lynch, (1992) la evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.”

Según otros autores como Morales Cartaya (2009), la evaluación de desempeño tiene en cuenta la competencia, los resultados, los objetivos propios de cada empresa, los criterios de los otros colaboradores y el desarrollo individual de las personas.

Mientras que para Cuesta (2005) es un procedimiento para valorar de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los colaboradores en una organización basado en sus objetivos, su propio trabajo, su personalidad, sus condiciones y todas las responsabilidades que se le asignen.

Otros teóricos enmarcan más sus definiciones sobre el papel de las organizaciones como las responsables de la evaluación y del desarrollo de sus colaboradores como para Werther & Davis, (1992) en donde tiene en cuenta más referido el ese proceso para definir el rendimiento global de los trabajadores.

Para Koontz (1990), la medición busca corregir las actividades de las personas para garantizar que realicen los objetivos de la dirección.

Los enfoques de las definiciones se centran en la forma de evaluar aun sin enfatizar sobre quien recae más la responsabilidad en la evaluación, aunque por supuesto la evaluación la hace la organización, es una responsabilidad compartida donde la función se le asigna a un área como ya se había mencionada, los autores en sus definiciones se enfocan dependiendo de su interés en el método, los objetivos, las herramientas, el fin o los beneficios que están tendrá, es así como otros autores se centran en el desempeño y en la importancia de retroalimentar y de comunicar

como Byars & Rue, (1996) quien enfatiza en la importancia de comunicar a los empleados como están haciendo su trabajo, con el único fin de hacer los planes de mejora.

También se enfatiza en la necesidad de crear cultura al retroalimentar buscando mejorar el ambiente de trabajo y aquí entran otros autores quienes se enfocan en la necesidad de la retroalimentación como parte fundamental de la evaluación.

La retroalimentación no es otra cosa que devolver la información o los resultados de lo que se ha encontrado en un proceso de recolección de información.

La retroalimentación tal vez sea la parte más importante de la evaluación pues es donde se logra que los colaboradores entiendan sus resultados se concienticen de la necesidad de mejorar y valores sus buenos resultados.

Muchas evaluaciones de su desempeño fracasan porque se quedan en el papel y los colaboradores nunca se enteran de sus resultados y de que deben mejorar, una verdadera retroalimentación permitirá que sus trabajadores de la organización tomen conciencia de sus planes a desarrollar y una retroalimentación bien elaborada puede lograr más beneficios que la evaluación misma pues solo el colaborador a través de su propio análisis podrá establecer planes y comprometerse con ellos para lograr éxitos en su desarrollo personal y profesional.

Para Senge (1998) la retroalimentación debe ser en las dos vías, de tal manera que los empleados conozcan los resultados y a su vez las organizaciones logren los planes de mejora de las competencias.

La retroalimentación permitirá hacer que las competencias mejoren al servicio de la organización y aparece entonces otra palabra clave la da evaluación de desempeño como son las competencias.

Las competencias definidas por sus raíces del latín como competencia, en principio definida por el grado de enfrentamiento con otro para obtener alguna cosa y se da en función de otro y por otra parte se refiere a la rivalidad por algo en función de otra persona.

La definición que más se ha trabajado últimamente se refiere al ámbito laboral con respecto al hecho de esas capacidades conocimientos habilidades o destrezas que permiten que una persona se adapte a un medio en este caso el laboral, se refieren a ese poner en practica esas habilidades al servicio de la actividades que le ha delegado la organización al colaborador o en otros ámbitos donde también se ha adaptado este concepto es en el campo educativo.

En cualquiera de los dos se utiliza para referirse a esas capacidades que tiene el ser humano en función de demostrar lo que es capaz de hacer y ponerlo al servicio de su medio.

Una de los autores más reconocidos de los últimos tiempos sobre este tema es Martha Alles para quien la competencias hace la referencia a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2000) se trata de obtener comportamientos que sean exitosos para la organización, que hagan que el empleado se destaque y su vez se obtengan logros para la misma.

Las competencias y su evaluación para el desempeño, inician desde el proceso de selección, cuando el empleado va a entrar a la organización debe tenerse claro si cuenta o no con las habilidades necesarias para desempeñar el cargo al cual es llamado. Vienen en otra necesidad que debe tener clara e identificada la organización y es la identificación de sus cargos en una tabla de cargos y mejor aún en un organigrama definido su jerarquía si es el sistema que utiliza para graficar su forma de organizarse.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada de trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Hernández, 2007) Los cargos deben ir estar definidos en cuanto a sus relaciones, su dependencia del uno del otro su alcance y autoridad para realizar sus propias tareas y en uno de sus apartes deberá ir mencionado

que perfil se requiere para poder lograrlo siendo un ítem importante la definición de las competencias o esas habilidades que se requiere para ocupar el cargo a desempeñar.

Las competencias deben definirse según las características necesidades de la empresa, sus objetivos estratégicos y las habilidades propias para desempeñar ese conjunto de actividades y dentro de ellas deberá especificarse también los conocimientos, la experiencia y la educación o formación que sean necesarias definir para poder establecer si se tiene la persona correcta para el ejercicio de ese cargo.

Lo anterior enmarcado dentro de lo que se conoce como manual de funciones o descripciones de cargo asociados a un perfil. La palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras. En este caso, la cuestión física tendrá poco o nada que ver ya para este sentido del término serán aquellas cuestiones que no se ven y que son invisibles a los ojos, las que determinen su perfil.

(Henríquez, 2010) “El manual de funciones es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de cargos en una entidad u organismo”.

Luego definido sus funciones y las competencias propias de cada cargo, las organizaciones hacen su proceso de selección donde tienen que tener métodos de evaluación de esas competencias para poder ingresar su personal y una vez contratados tendrá que seguir manteniendo y desarrollando métodos que permiten no solo que tengan un buen desempeño sino que además los empleados desarrollen sus competencias para que desempeño sea cada mejor o por lo menos que se mantenga con los resultados que la organización espera de ellos.

Los perfiles, las funciones, las competencias también permiten hacer parte de lo que se conoce como el análisis de puestos y hace referencia a “ese proceso que consiste en describir y

registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios”. (DOLAN S. y otros 2003:19).

Los procesos de selección son entendidos como esos pasos rigurosos y metódicos, ese conjunto de entradas y salidas que van desde el reclutamiento, pasando por la preselección hasta llegar a su fin es que es definir quién será el candidato que cumple con las necesidades que se requieren para cubrir esa vacante.

Chiavenato (2004) define el proceso de selección como “el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado” Se debe entonces pasar a establecer modelos de motivación, compensación y desarrollo de esas competencias, esquemas donde como ya se ha dicho se debe evaluar para poder mantenerlos. Y se habla de uno de los modelos que es la gestión por competencias, la que busca gestionar las personas como principal punto de partida del desarrollo de las organizaciones. Entendido como ese proceso que facilita la identificación de las habilidades de las personas necesarias para ocupar un cargo definido en términos de perfiles y competencias medibles.

La gestión por competencias “se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro” Santos (2010). La selección por competencias permite un modelo más objetivo y medible, más estandarizado donde se definen claramente las competencias que se buscan y a su vez los comportamientos que debe tener cada una de ellas.

La selección busca en este modelo ya un acercamiento a poder evaluar las características de un trabajador en el desempeño de su función, y a es un inicio al modelo de evaluación del desempeño por competencias. El candidato entrara a la organización y si es evaluado bajo este modelo con unas competencias que ya se han identificado son las apropiadas en primera instancia para desarrollar esa labor, por supuesto deberá iniciarse un proceso de mantenimiento y desarrollo de las mismas para que se optimice su potencial.

McClellan, uno de los principales teóricos de estos temas exponía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Así la selección de personal, es uno de los procesos claves para promover que se tenga unos niveles altos de desempeño pues se cuenta desde el inicio de los procesos de administración de las personas con la búsqueda de personas competentes, lo que seguirá será desarrollar esas competencias y para ello se debe evaluar cuál es el desempeño del empleado una vez ejecuta sus labores. Allí se entra a hablar de las diferentes maneras de evaluar o de medir el rendimiento del empleado.

La evaluación es otro de los procesos fundamentales para administrar el recurso del capital humano como también se ha llamado recientemente. Chiavenato (1995), define la evaluación de desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Y para él, la Evaluación del Desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Mientras que para Ghiselli (1998), el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La evaluación de desempeño no es un método nuevo o que se haya planteado recientemente por los modelos modernos de administración, desde la administración del hombre al servicio de las organizaciones es visto inicialmente como un recurso más, se hace necesario definir como es el ser humano para que cada día mejore su productividad.

Desde que el hombre trabaje se requiere que sea medido en función de lo que cada empresa necesite, sin olvidar aspectos como la industrialización, el país, las culturas, las

condiciones del trabajo y las mismas características de las persona pasando desde su estado físico hasta sus estados mentales, aun sin métodos el colaborador siempre ha sido evaluado desde la simple observación de su trabajo.

En algunas reseñas se encuentra que la historia de la evaluación de desempeño inicia desde el siglo XVI, con los jesuitas quienes utilizaban notas para evaluar sus discípulos. Y en 1882 en el sistema estatal de los estados Unidos se hacía evaluar el desempeño de manera anual de sus funcionarios, hasta que en 1880 el sistema de ejército norteamericano desarrolla su propios sistema por eso en algunas reseñas históricas aparece como origen de la evaluación de desempeño la referida al ejercito de los Estados Unidos. Y después de la segunda guerra mundial son más implementados sus sistemas a las empresas.

Ejemplo de esos sistemas en organizaciones es el caso de General Motors que ya tenían métodos para evaluar a sus altos ejecutivos. La literatura sobre su origen es más bien escasa y se remonta también a creer que se ha hecho desde siempre y que en las teorías de inicios de la Administración de Fayol y Taylor ya de alguna manera se evaluaba el desempeño desde los tiempos y movimientos y el establecimiento de niveles de productividad asociado no tanto en función de las competencias pero si de la medición del trabajo para dar más resultados y trabajar en el aumento de los niveles de productividad. Uno de sus principios era seleccionar los mejores hombres para los trabajos.

Los teóricos de la psicología también aportaron a la evaluación de desempeño, siendo ellos los más representativos como Galton, y Wundt en 1879 quien con los estudios de psicología experimental hacen análisis de la conducta. Desde los modelos de Fayol y Taylor ya se hace una evaluación donde solo el jefe inmediato observa y analiza los comportamientos de desempeño del trabajador, se va identificando entonces que hay diferentes formas de evaluar y uno de los factores que se tienen en cuenta es quienes están involucrados en la evaluación, al punto que hoy la evaluación más recomendada es la evaluación de 360 grados , definida así porque en ella intervienen todos los sujetos posibles que interactúen con el empleado, como son desde su propia evaluación, la evaluación que haga su jefe inmediato, sus pares , sus subalternos y hasta sus

clientes o proveedores. Se considera uno de los mejores métodos porque tiene en cuenta todos los actores que intervienen de una manera u otra en el desempeño.

El modelo que se utilice depende de que tan desarrollada esté la organización en cuanto al manejo de todas las estrategias del recurso humano, los recursos, la disponibilidad, participación, tiempo y el verdadero objetivo que se le quiera dar a la evaluación desde la alta dirección.

Cada organización define que método utilizar de acuerdo a sus características la complejidad de su negocio y el verdadero alcance de la evaluación misma. Eso sí el modelo o método que se utilice deberá estar documentado en procedimientos de tal manera que se establezca un modelo que se pueda comparar en el tiempo y se haga sistemático y claro para todo, no se podrán las condiciones cada vez que se mida pues no se podrán comprar los resultados y no se hará una verdadera medición y comparación que busque mejoras.

Alles (2004) hace tres tipos de clasificación de los métodos de evaluación según su objeto de medición, y depende de si se basa en características, en los resultados en aquellos que miden las conductas. Los que se refieren a las características son los más comunes, aunque no se consideran los más objetivos, hoy por hoy son más apetecidos los basados en resultados debido a la demanda de las empresas en ser cada día más competitivas y se espera que sean más cuantificables. Y los que se basan en las conductas, gustan porque realmente le dicen al empleado que cambiar en sus comportamientos para mejorar, siendo el método más conocido como el método de evaluación por competencias.

Los métodos que se basan en características, pretenden medir las características que las personas poseen como iniciativa liderazgo etc., y se encuentran las escalas gráficas de calificación, como las escalas básicas de medición tratándose de tablas de doble entrada en donde en las filas corresponden a los factores y de evaluación como actitudes y comportamientos que la organización defina y en las columnas van los grados de evaluación.

Para Chiavenato (2002) este método es criticado por reducir los resultados a escalas numéricas cerradas, no se permite la opinión de los evaluadores. Para otros autores fácil de construir, de entender y de aplicar, de costear y es de fácil manejo para comprar con otros sujetos o calificaciones.

Para Werther y Davis, (1999) este método es un método recomendado para organizaciones que están iniciando a evaluar para identificar sus comportamientos y a conocer y evaluar a sus colaboradores.

Alles (2004) no se mide las características en una sola escala numérica sino que se le dan al evaluador tres descripciones específicas de características superior medio y bajo o inferior. Otro de los métodos es de selección forzada, como su nombre lo indica obliga al evaluador a escoger la frase descriptiva con relación al desempeño del empleado en cada una de las afirmaciones que se le presentan, generalmente de tipo positivo o negativo. Es un método fácil de aplicar rápido y fácil de entender, se le critica no permitir entre otras cosas la participación del evaluado al ser tan cerradas sus opciones por eso su nombre de forzada, se limita su participación y no mejoraría el desempeño. Cummings, Schwab (1996).

Método narrativo, es más cualitativo y descriptivo, el evaluador debe narrar en un escrito o ensayo al evaluado lo más descriptivo posible, está sujeto a la manera de escritura del narrador y a su disposición frente al evaluado Gutiérrez (2001).

De los métodos citados por Alles (2004), están los de resultados, como los de productividad y los referentes a objetivos. Los de resultados se basan en indicadores de productividad como ventas rentabilidad etc., sin embargo se pueden ver influenciados por factores externos al verdadero desempeño del empleado.

Respecto a la evaluación por objetivos es presentado por Peter Drucker en 1954 bajo teorías de administración, donde los empleados y jefes establecen los objetivos y metas comunes a los objetivos de la organización y estos mismos son los que luego se evalúan. Dentro de sus

ventajas están que son negociados y conocidos por ambas partes, pero tiene como desventaja que puede no negociarse y tomar mucho tiempo definirlos. Alles, (2004).

Los métodos basados en comportamientos permiten evaluar fácilmente los comportamientos no deseados, y tienen su máximo provecho por la retroalimentación que brindan. Dolan (1999).

Métodos basados en investigación de campo. Se hace con personal calificado que ayuda en la calificación que hacen los superiores al evaluado. Aunque brinda mayor información del evaluado por ser un tercero, se puede hacer muy dispendioso lento y demorado. Los datos pueden volverse no confiables Chiavenato (2002).

Dessler (1999), menciona respecto a los métodos de incidentes críticos establece que los evaluadores lleven un diario reporte donde se registra lo ocurrido positivo o negativo del evaluado. Siendo útil en la recolección de datos sobre el empleado, pero está sujeto al registro que haga el evaluador y el comportamiento en esos periodos del evaluado que puede variar al sentirse directamente observado y evaluado.

Los anteriores métodos son las más tradicionales, algunos más rígidos que otros, otros demasiado permisivos o descriptivos no permitiendo un valor objetivo a la hora de calificar. Con los avances tecnológicos y la globalización se busca ara métodos más rápidos amigables y fácil de calificar que proporcionen reales medias del desempeño y que sin perder su objetividad sean moldeables a las organizaciones que cada día son más cambiantes por los retos a los que se ven enfrentadas. Los problemas que más se presentan es precisamente la velocidad de las cosas y se requiere tiempo y métodos más eficaces y rápidos.

Se buscan métodos que den verdaderamente retroalimentación a los colaboradores para que se generen planes reales y posibles desarrollo y mejora, por eso los métodos de evaluación por competencias que permiten identificar los comportamientos han tenido más fuerza porque se ve su resultado en tiempos más cortos y duraderos.

La evaluación por competencias permite tener comportamientos observables, definidos y estandarizados para cada competencia, se requiere entonces que cada organización defina y establezca su propio catálogo de competencias, esto es flexible a cada organización. Y se definen si se aplican a todos los miembros de la organización o cada cargo específico.

El proceso de evaluación inicia por la definición de las competencias, llámense genéricas o específicas. Estas son las competencias que debe poseer todo el personal para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000). Se definen las competencias, las familias de cargos, se identifican los procesos claves, el método a utilizar, la forma de calificación y los sujetos evaluadores según el método seleccionado. Y se deben tener en cuenta principios básicos independientes del método seleccionado como los propuestos por Chiavenato (2001) como los siguientes;

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto o el cargo, es decir, con el diseño del puesto de trabajo. Si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los trabajadores.
- La Evaluación del Desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde con los objetivos para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el trabajador, por parte del evaluador, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- La Evaluación del Desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada trabajador.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.

- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación, y esta se desarrollará en un clima favorable entre el evaluador y el evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Tradicionalmente las evaluaciones de desempeño como se observaba en la reseña la inician en empresas estatales, como las generadora de un mayor número de personas y como tratando de garantizar la transparencia de sus procesos de ascensos y compensaciones. Además porque para una empresa grande los costos se pueden minimizar si se debe tener métodos más claros de medición que permitan la objetividad.

En Colombia las instituciones del estado tienen por norma evaluar su personal de forma periódico y con ello se les permite en la mayoría de las instituciones acceder a traslados, ascensos, traslados o a educación superior que los califique mejor en sus cargos y salarios. En cada entidad es el área de talento humano la encargada de desarrollar las evaluaciones y generalmente son reguladas por las directrices que dicte la Comisión Nacional del Servicio Civil.

A nivel de empresas privadas no existe una reglamentación que los obligue a desarrollarlo, de manera que es de libre decisión aplicarlas o no. Esto hace que muchas empresas no lo tengan establecido dentro de sus procedimientos. Para muchas empresas el tema es desconocido y se sigue haciendo de manera muy tradicional en sus niveles más básicos con simples escalas de medición de productividad, o donde solo el jefe evalúa sin mayor participación del empleado o en ocasiones sin una verdadera información.

Aun así las tecnológicas también ayudan a que sea más económico con software que faciliten su rápida realización y tabulación de resultados, pero nuevamente si las empresas no tienen los recursos necesarios no invertirían en este tipo de proyectos.

Los errores en la evaluación de desempeño son para Cuesta (2005) como posibles celos, simpatías y antipatías, así como la propia fiabilidad humana. Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de

tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas o corregirlas.

También se encuentran como fallas o desventajas al realizarla, la falta de conocimiento de los participantes, instrucciones no claras, falta de tiempo, personal no experto en el tema, falta de apoyo de la alta dirección, no retroalimentación de los resultados, subjetividad marcada por los participantes, no reserva de la confidencialidad de la información, personal externo no capacitado, preguntas no redactadas de forma amigable o falta de preparación, escalas de evaluación difíciles de entender.

Las ventajas de las evaluaciones son tanto para empleados como para las organizaciones, se generan alineaciones de los objetivos individuales y los organizacionales, permanente información, planes de mejora, programas de capacitación, ascensos, traslados, promociones, ajustes salariales, reubicación de personas, optimización de las personas existentes, mayores niveles de motivación y de productividad.

## **6. Marco Metodológico**

Para poder medir y analizar el sistema de evaluación de desempeño que tiene la empresa Integra Cadena de Servicios S.A.S, se creó un formato de encuesta donde el objetivo principal es medir los niveles de satisfacción a sus colaboradores frente al sistema de evaluación.

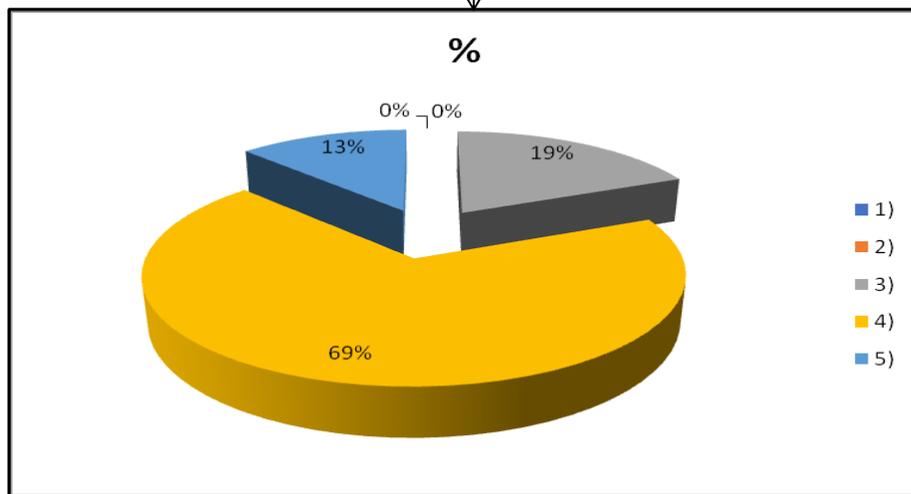
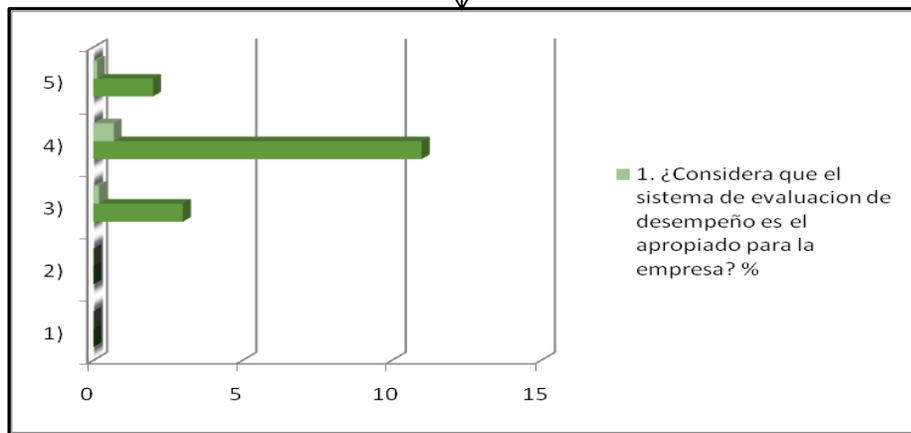
Se realizaron 16 encuestas a dos personas de cada cargo que tiene la compañía, se imprime el formato donde el colaborador deberá llenar la información suministrada con nombre, cargo y número de identificación. Esta información se tabulara por cada una de las preguntas y se hará un promedio de la información recolectada.

| ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA INTEGRAL CADENA DE SERVICIOS S.A.S,  |                  |    |                              |    |   |
|---|------------------|----|------------------------------|----|---|
| Nombre del Evaluado:  |                  |    | Documento de Identificación: |    |   |
| Cargo Actual:   |                  |    | Fecha:                       |    |   |
| Realizamos esta encuesta con el fin de evaluar y medir el nivel de satisfacción a los colaboradores de compañía Integral Cadena de Servicios sobre la Evaluación de Desempeño que se aplica en la actualidad en esta empresa. buscando su punto de vista y conocimiento del mismo, enfocado a realizar una mejora en el sistema actual y motivando a que utilicen un sistema que satisfaga sus necesidades dentro de la organización cumpliendo con los objetivos generales y específicos de la compañía. |                  |    |                              |    |   |
| A continuación encontrará una lista preguntas, por favor señale su grado, de acuerdo con cada una de ellas, colocando una "X" donde 1 es la calificación mas baja y 5 la mas alta.  |                  |    |                              |    |   |
| PREGUNTAS   | Grado de Acuerdo |    |                              |    |   |
|   | 1                | 2  | 3                            | 4  | 5 |
| Considera que el sistema de evaluación de desempeño es el apropiado para la empresa   | 0                | 0  | 3                            | 11 | 2 |
| Cree usted que la evaluación de desempeño le permite crecer laboralmente  | 0                | 0  | 1                            | 11 | 4 |
| Cree usted que el tiempo que dispone para esta evaluación es el suficiente?   | 0                | 0  | 1                            | 7  | 8 |
| considera que la compañía apoya (capacitación) al colaborador en fortalecer sus debilidades?  | 0                | 0  | 1                            | 11 | 4 |
| Considera que la compañía apoya (capacitación) al colaborador en fortalecer sus debilidades?  | 0                | 0  | 5                            | 9  | 2 |
| Cree usted que la evaluación de desempeño beneficia a su compañía?  | 0                | 0  | 1                            | 7  | 8 |
| Le gusta la metodología que utiliza la empresa para la evaluación de desempeño?   | 0                | 0  | 2                            | 11 | 3 |
| A continuación encontrará una lista preguntas, con una respuesta cerrada, colocando una "X" en la que usted considere.  |                  |    |                              |    |   |
| PREGUNTAS   | Grado de Acuerdo |    |                              |    |   |
|   | SI               | NO |                              |    |   |
| Conoce bien el sistema de evaluación de desempeño de la empresa   | 13               | 3  |                              |    |   |
| Considera que debe ser evaluado mas seguido   | 9                | 7  |                              |    |   |
| A recibido alguna inducción sobre la evaluación de desempeño actual de la compañía  | 8                | 8  |                              |    |   |
| Recibe retroalimentación después de su evaluación   | 11               | 5  |                              |    |   |
| Conoce los resultados de la evaluación  | 14               | 2  |                              |    |   |
| La evaluación de desempeño le permite evaluar a sus superiores  | 9                | 7  |                              |    |   |
| Conoce algunas tomas y medidas de la compañía después de una evaluación de desempeño  | 9                | 7  |                              |    |   |
| La evaluación de desempeño de la compañía tiene un incentivo económico para aquellas personas que obtienen un puntaje alto ¿ha sido usted beneficiario del incentivo?   | 6                | 10 |                              |    |   |
| Tiene el colaborador la opción dentro de la evaluación de desempeño para sugerir algún cambio o novedad?  | 14               | 2  |                              |    |   |
| Usted como colaborador valora la importancia que tiene la evaluación de desempeño de la empresa?  | 5                | 1  |                              |    |   |
| Cree usted que la evaluación de desempeño es de respuesta emocional o justa?  | 12               | 4  |                              |    |   |
| Cree usted que la evaluación de desempeño se utiliza con el fin de buscar una causa justa para realizar una cancelación del contrato?   | 6                | 10 |                              |    |   |
| A usted le gusta ser evaluado?  | 15               | 1  |                              |    |   |

Gráfica 2 Encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S,

Fuente: Diseño Propio

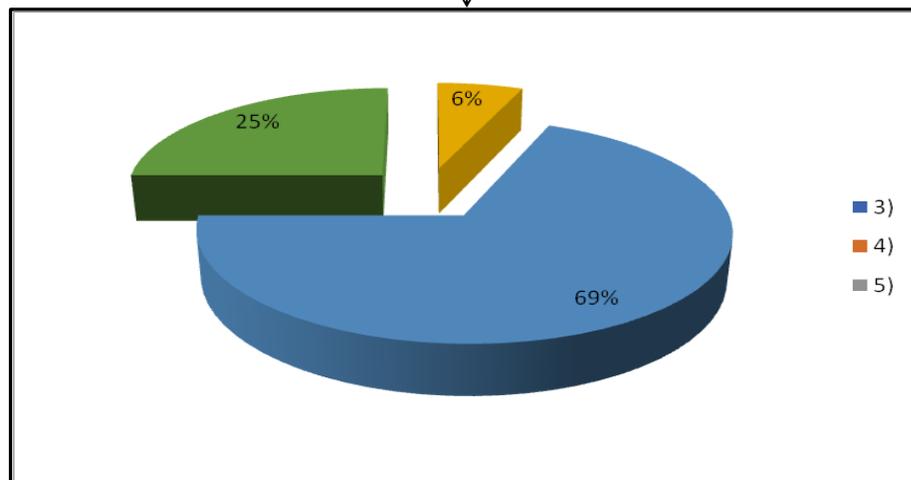
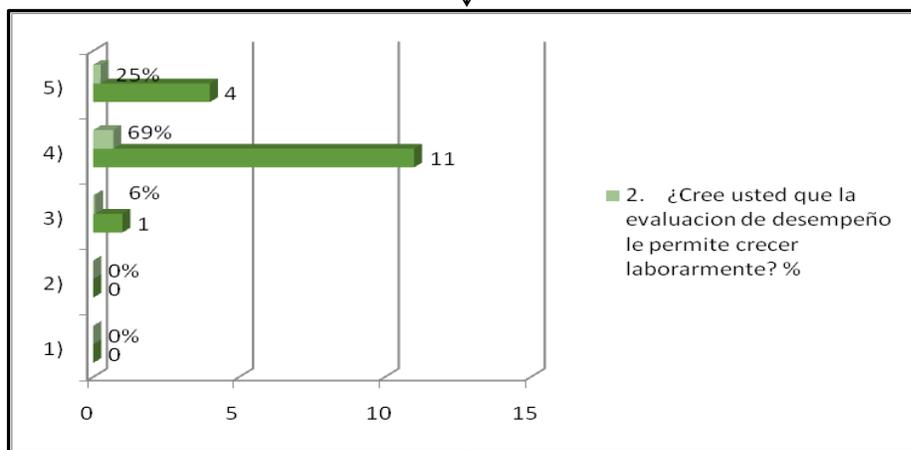
| <b>1. ¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño es el apropiado para la empresa?</b> |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>  | <b>Calificación</b> | <b>%</b>    |
| <b>1)</b>   | 0                   | 0%          |
| <b>2)</b>   | 0                   | 0%          |
| <b>3)</b>   | 3                   | 19%         |
| <b>4)</b>   | 11                  | 69%         |
| <b>5)</b>   | 2                   | 13%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>           | <b>100%</b> |



Gráfica 3 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 1

Fuente: Diseño Propio

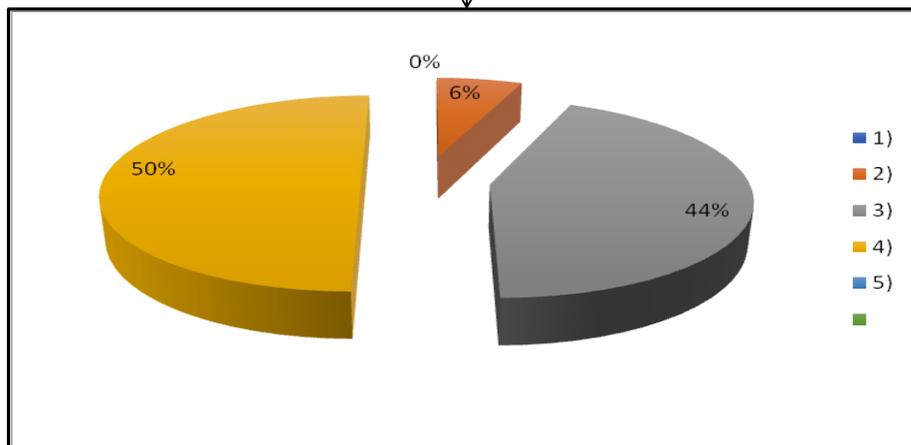
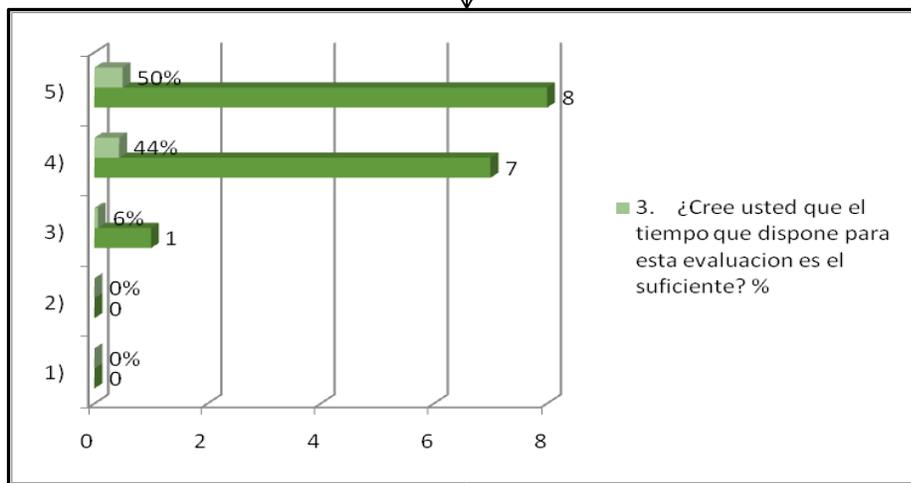
| 2. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño le permite crecer laboralmente? |              |      |
|---|--------------|------|
| Respuesta   | Calificación | %    |
| 1)  | 0            | 0%   |
| 2)  | 0            | 0%   |
| 3)  | 1            | 6%   |
| 4)  | 11           | 69%  |
| 5)  | 4            | 25%  |
| Total   | 16           | 100% |



Gráfica 4 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 2

Fuente: Diseño Propio

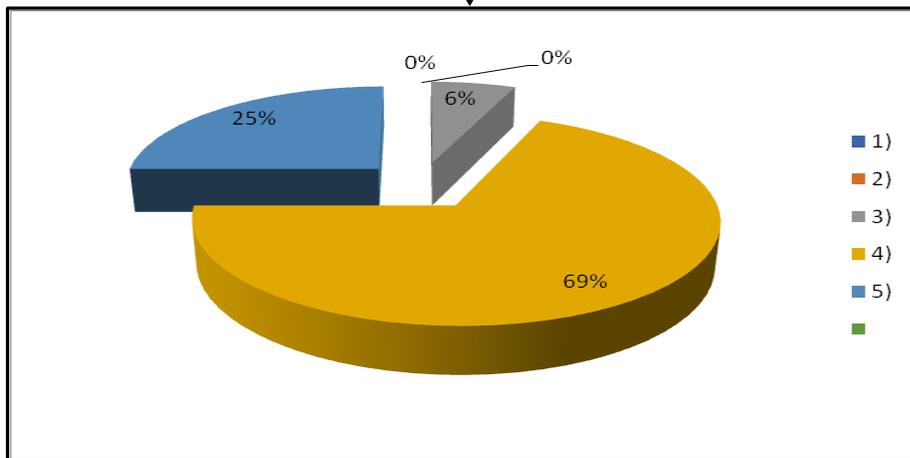
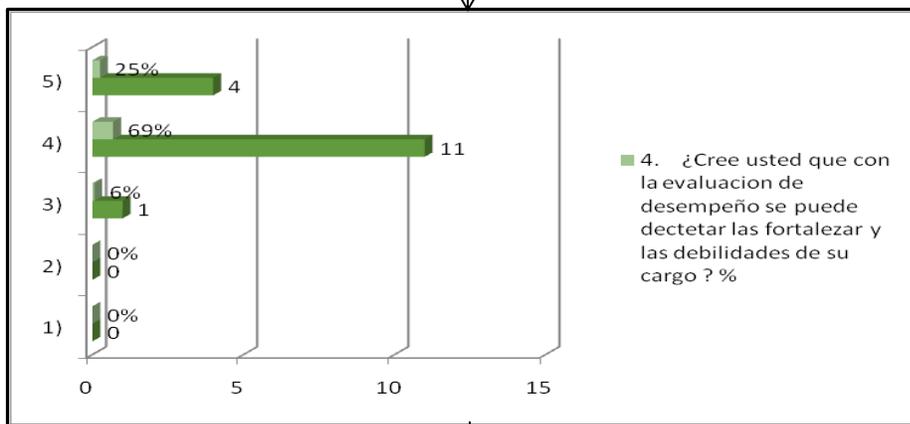
| 3. ¿Cree usted que el tiempo que dispone para esta evaluación es el suficiente? |              |             |
|---|--------------|-------------|
| Respuesta   | Calificación | %           |
| 1)  | 0            | 0%          |
| 2)  | 0            | 0%          |
| 3)  | 1            | 6%          |
| 4)  | 7            | 44%         |
| 5)  | 8            | 50%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 5 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 3

Fuente: Diseño Propio

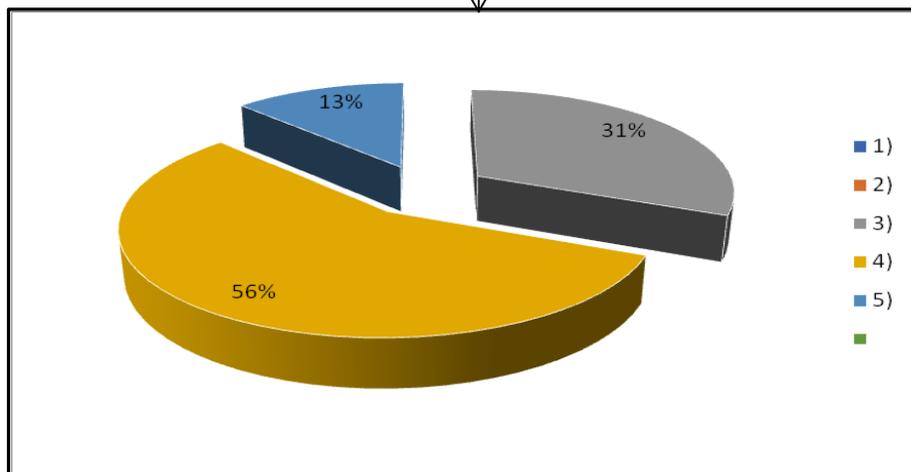
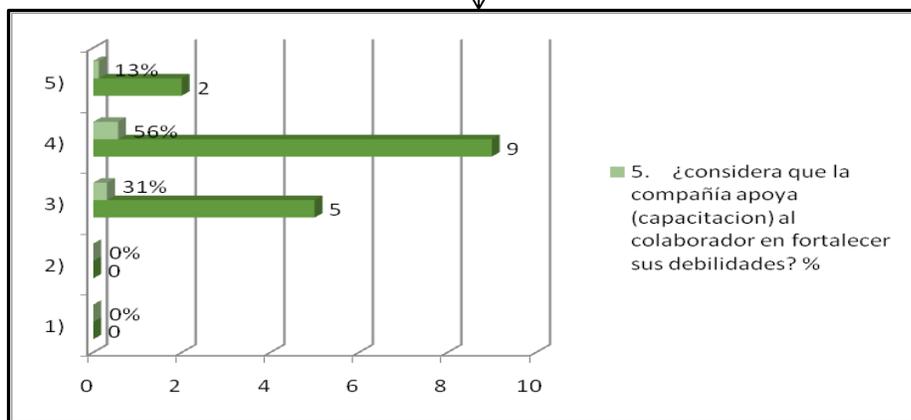
| 4. ¿Cree usted que con la evaluación de desempeño se puede detectar las fortalezas y las debilidades de su cargo ? |              |             |
|--|--------------|-------------|
| Respuesta  | Calificación | %           |
| 1)   | 0            | 0%          |
| 2)   | 0            | 0%          |
| 3)   | 1            | 6%          |
| 4)   | 11           | 69%         |
| 5)   | 4            | 25%         |
| <b>Total</b>   | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 6 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 4

Fuente: Diseño Propio

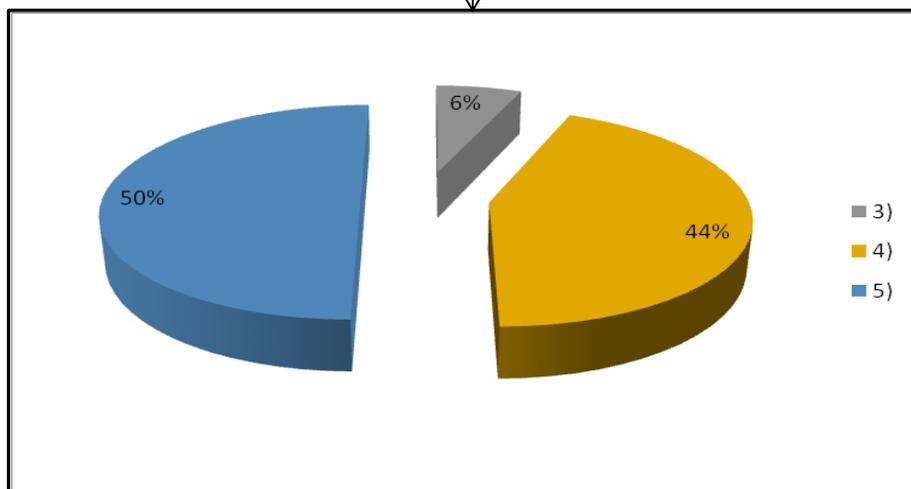
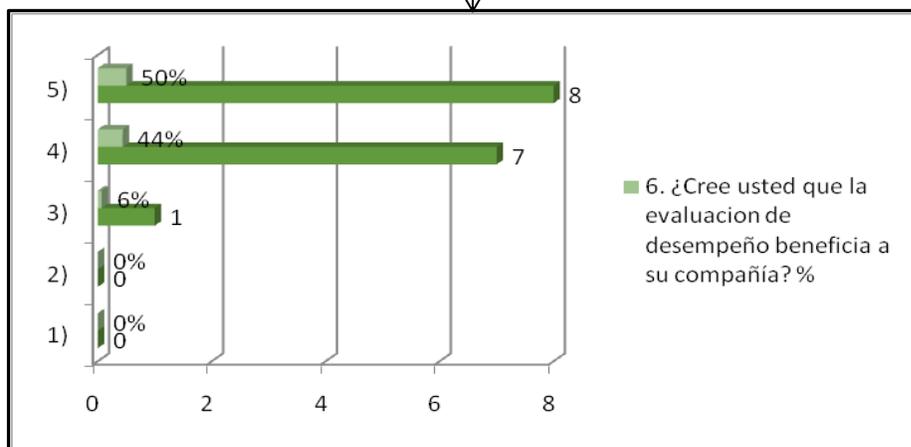
| <b>5. ¿considera que la compañía apoya (capacitación) al colaborador en fortalecer sus debilidades?</b> |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>  | <b>Calificación</b> | <b>%</b>    |
| <b>1)</b>   | <b>0</b>            | <b>0%</b>   |
| <b>2)</b>   | <b>0</b>            | <b>0%</b>   |
| <b>3)</b>   | <b>5</b>            | <b>31%</b>  |
| <b>4)</b>   | <b>9</b>            | <b>56%</b>  |
| <b>5)</b>   | <b>2</b>            | <b>13%</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>           | <b>100%</b> |



Gráfica 7 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 5

Fuente: Diseño Propio

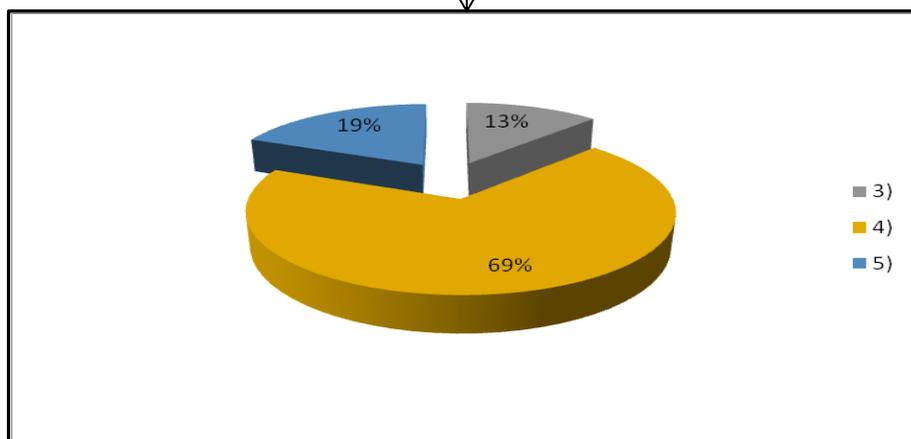
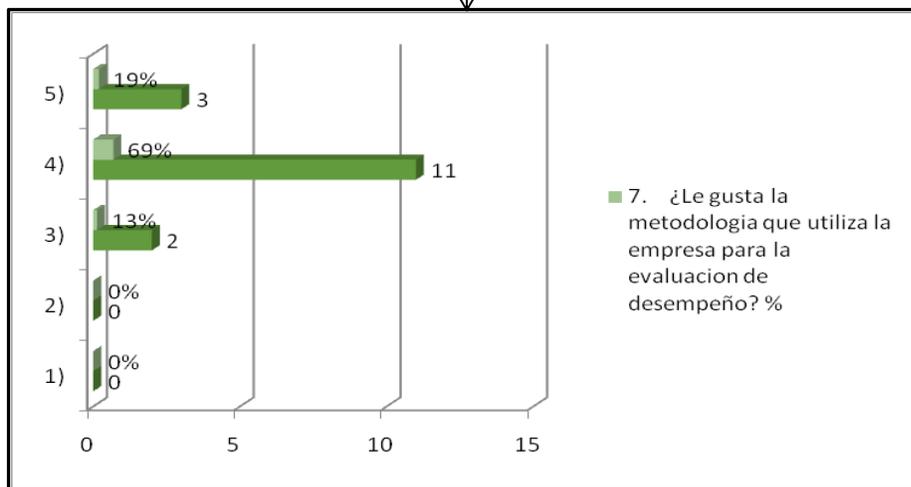
| <b>6. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño beneficia a su compañía?</b> |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>  | <b>Calificacion</b> | <b>%</b>    |
| <b>1)</b>   | 0                   | 0%          |
| <b>2)</b>   | 0                   | 0%          |
| <b>3)</b>   | 1                   | 6%          |
| <b>4)</b>   | 7                   | 44%         |
| <b>5)</b>   | 8                   | 50%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>           | <b>100%</b> |



Gráfica 8 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 6

Fuente: Diseño Propio

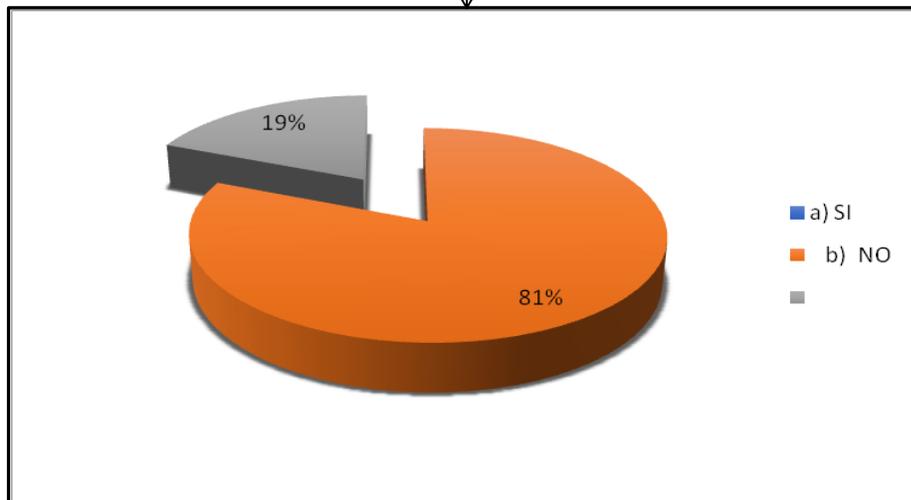
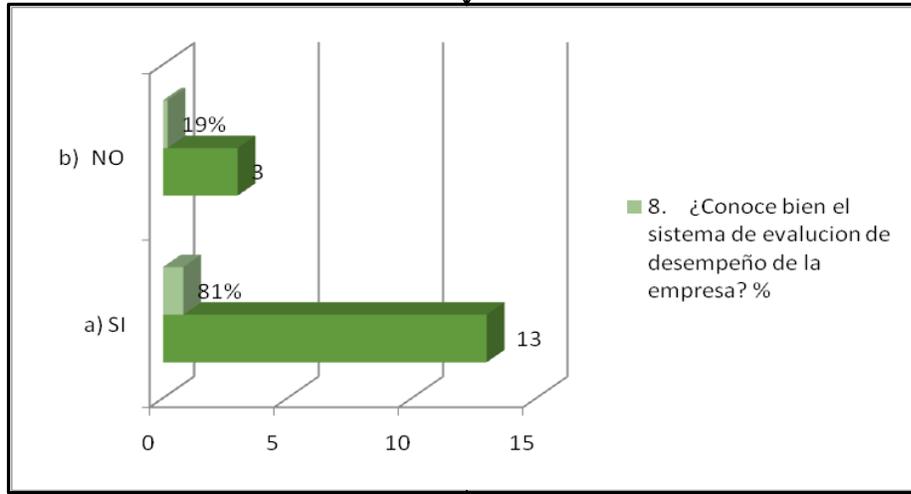
| 7. ¿Le gusta la metodología que utiliza la empresa para la evaluación de desempeño? |              |             |
|---|--------------|-------------|
| Respuesta   | Calificación | %           |
| 1)  | 0            | 0%          |
| 2)  | 0            | 0%          |
| 3)  | 2            | 13%         |
| 4)  | 11           | 69%         |
| 5)  | 3            | 19%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 9 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 7

Fuente: Diseño Propio

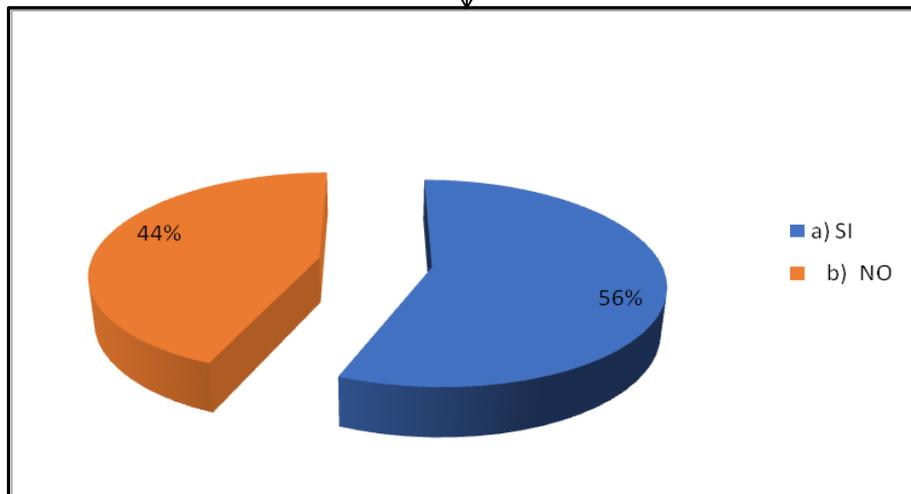
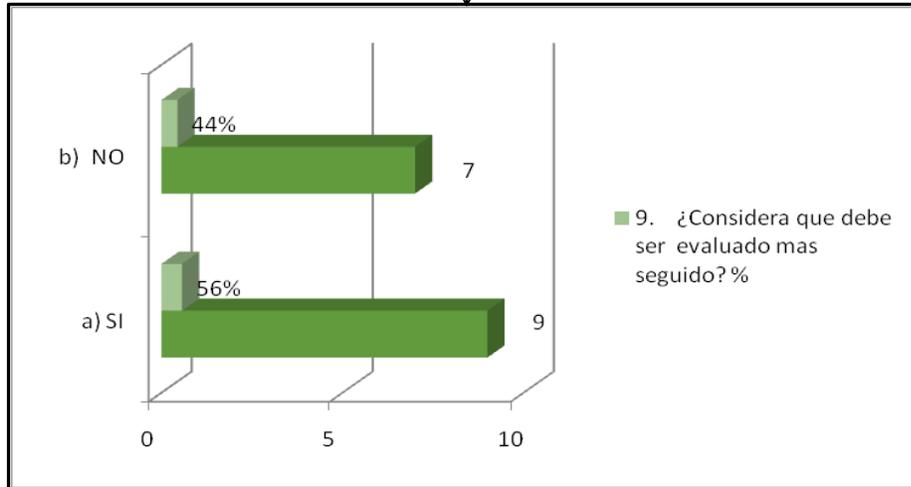
| <b>8. ¿Conoce bien el sistema de evaluación de desempeño de la empresa?</b> |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>  | <b>Calificación</b> | <b>%</b>    |
| <b>a) SI</b>  | <b>13</b>           | <b>81%</b>  |
| <b>b) NO</b>  | <b>3</b>            | <b>19%</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>           | <b>100%</b> |



Gráfica 10 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 8

Fuente: Diseño Propio

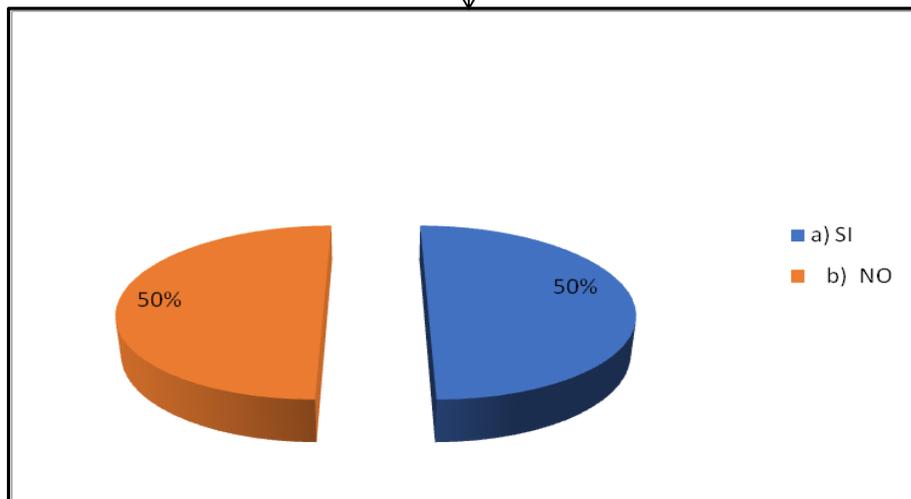
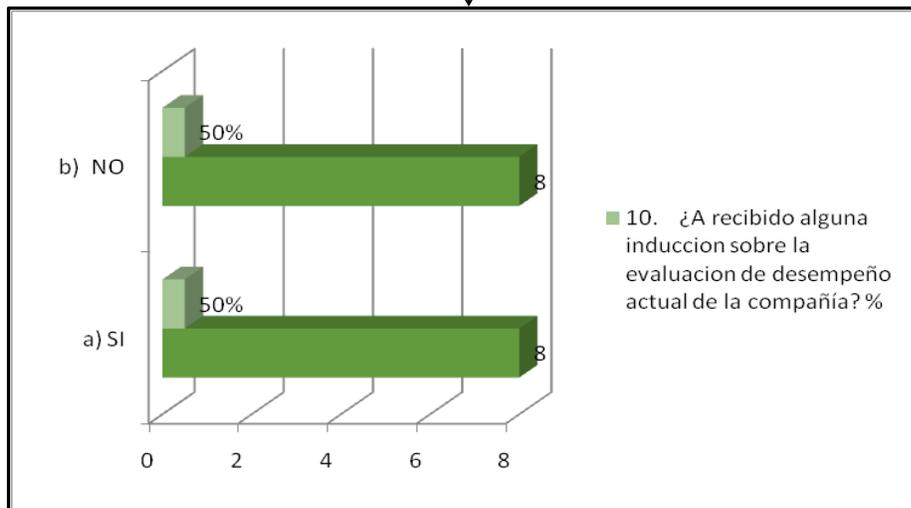
| <b>9. ¿Considera que debe ser evaluado mas seguido?</b> |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>  | <b>Calificacion</b> | <b>%</b>    |
| <b>a) SI</b>  | <b>9</b>            | <b>56%</b>  |
| <b>b) NO</b>  | <b>7</b>            | <b>44%</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>           | <b>100%</b> |



Gráfica 11 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 9

Fuente: Diseño Propio

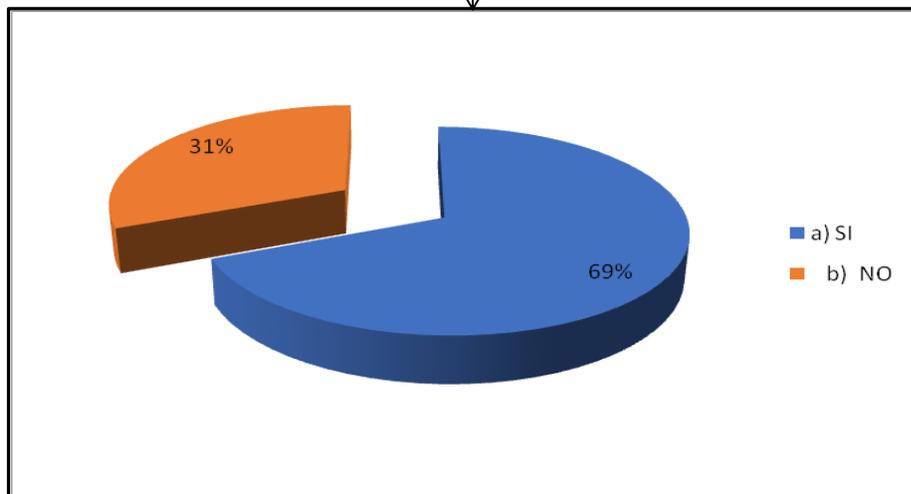
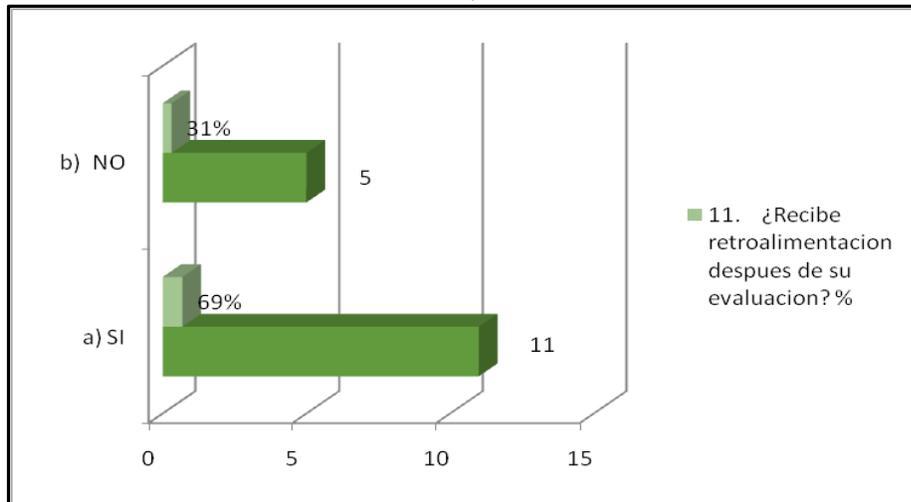
| <b>10. ¿A recibido alguna induccion sobre la evaluacion de desempeño actual de la compañía?</b> |                     |             |
|---|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>  | <b>Calificacion</b> | <b>%</b>    |
| <b>a) SI</b>  | <b>8</b>            | <b>50%</b>  |
| <b>b) NO</b>  | <b>8</b>            | <b>50%</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>           | <b>100%</b> |



Gráfica 12 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 10

Fuente: Diseño Propio

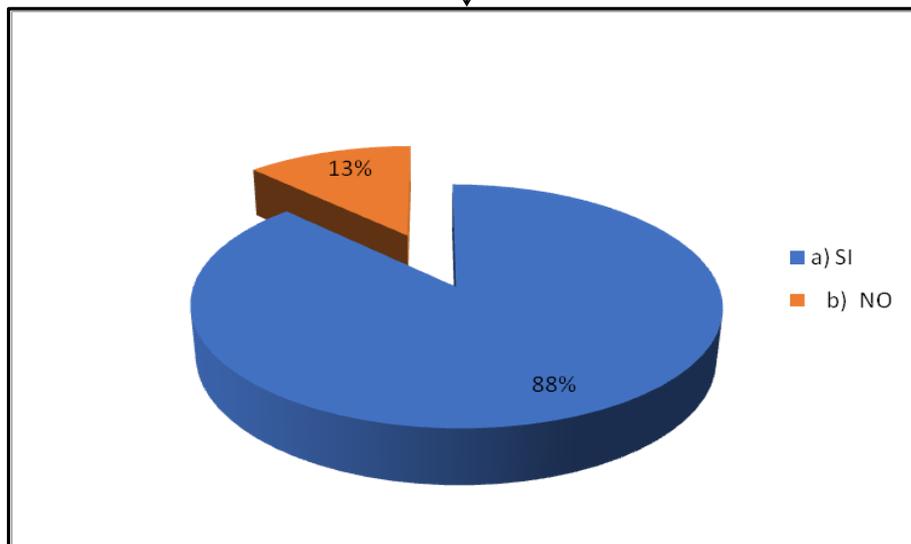
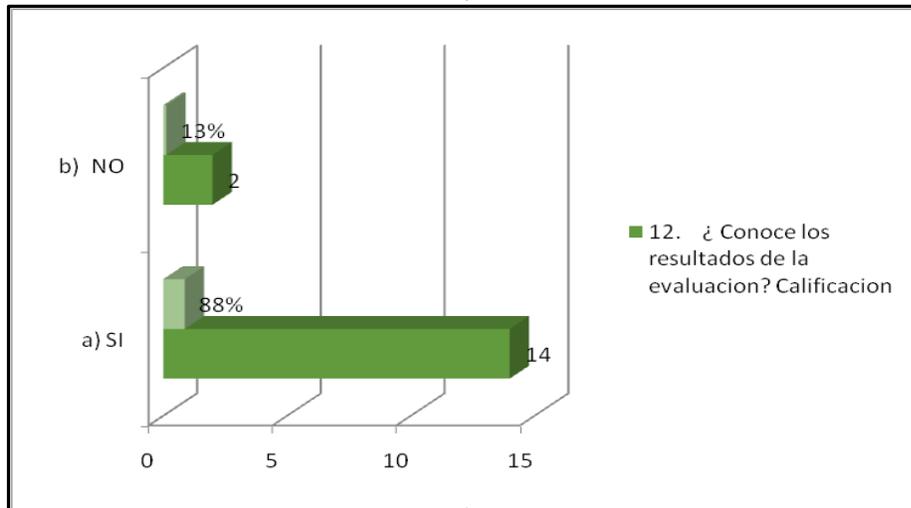
| 11. ¿Recibe retroalimentación después de su evaluación? |              |             |
|---|--------------|-------------|
| Respuesta   | Calificación | %           |
| a) SI   | 11           | 69%         |
| b) NO   | 5            | 31%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 13 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 11

Fuente: Diseño Propio

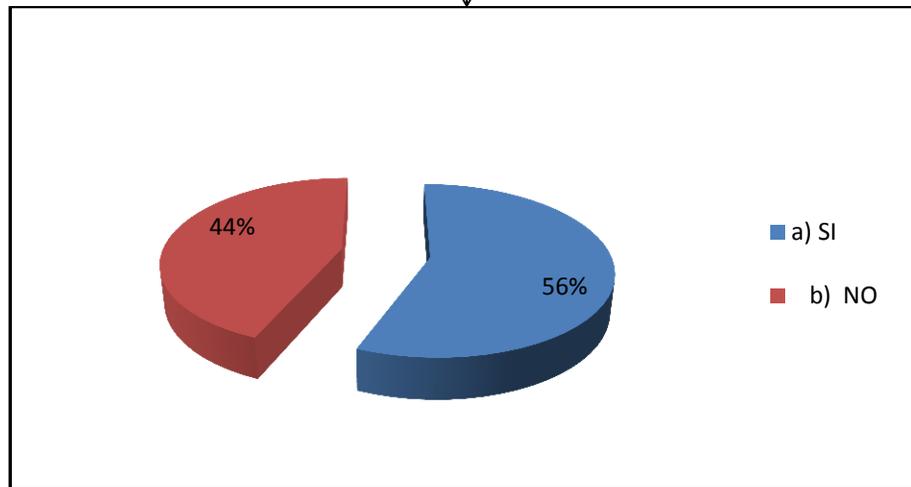
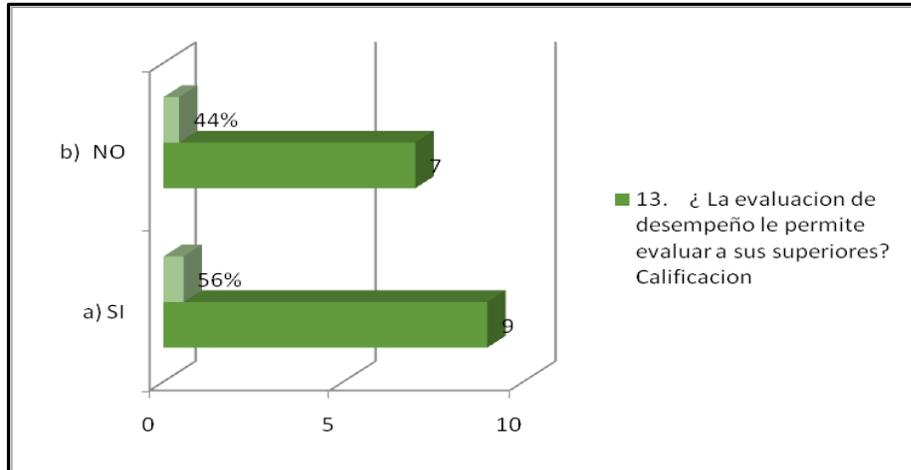
| 12. ¿ Conoce los resultados de la evaluación? |              |             |
|---|--------------|-------------|
| Respuesta                                     | Calificacion | %           |
| a) SI   | 14           | 88%         |
| b) NO   | 2            | 13%         |
| <b>Total</b>                                  | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 14 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 12

Fuente: Diseño Propio

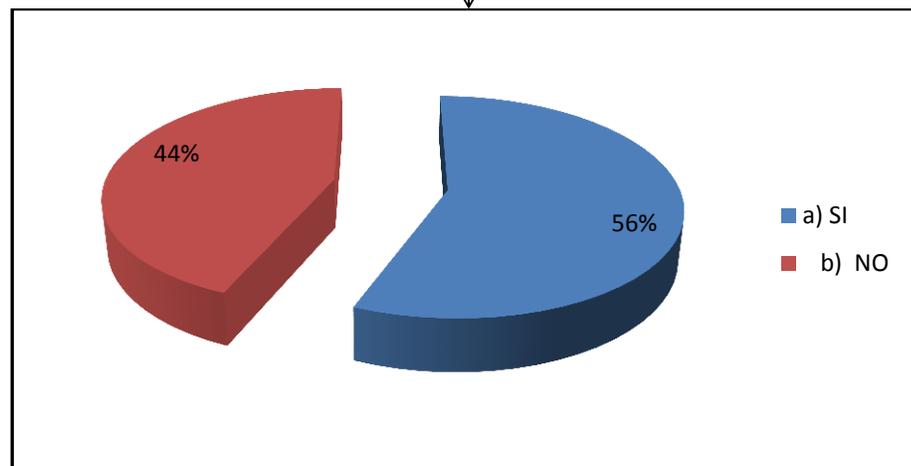
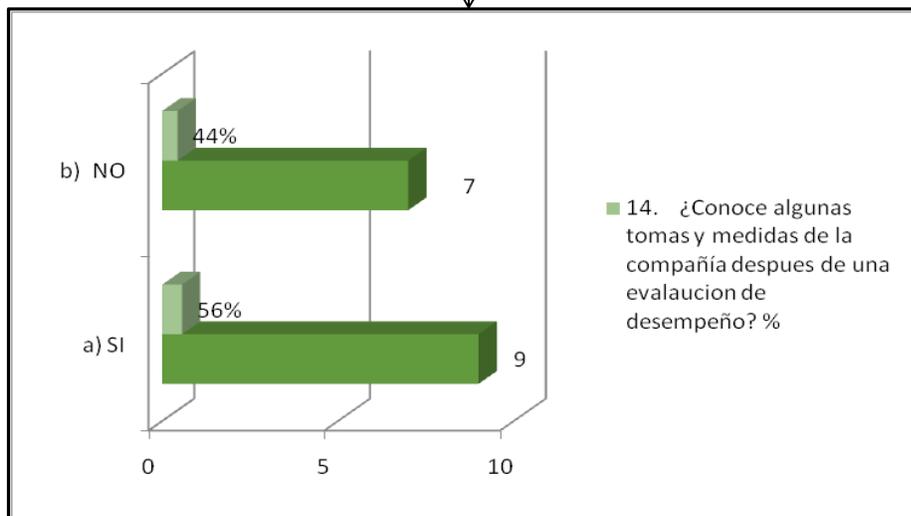
| 13. ¿ La evaluación de desempeño le permite evaluar a sus superiores? |              |             |
|---|--------------|-------------|
| Respuesta   | Calificacion | %           |
| a) SI   | 9            | 56%         |
| b) NO   | 7            | 44%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 15 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 13

Fuente: Diseño Propio

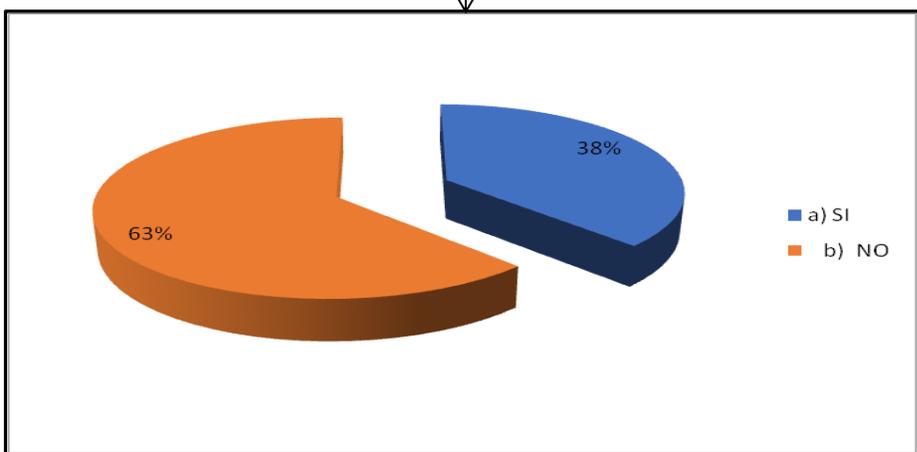
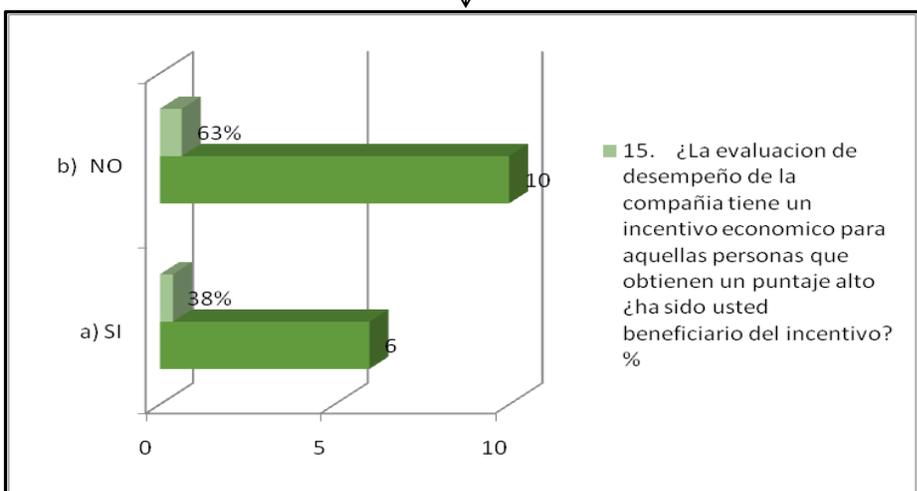
| 14. ¿Conoce algunas tomas y medidas de la compañía despues de una evalaucion de desempeño? |              |             |
|--|--------------|-------------|
| Respuesta  | Calificacion | %           |
| a) SI  | 9            | 56%         |
| b) NO  | 7            | 44%         |
| <b>Total</b>   | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 16 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 14

Fuente: Diseño Propio

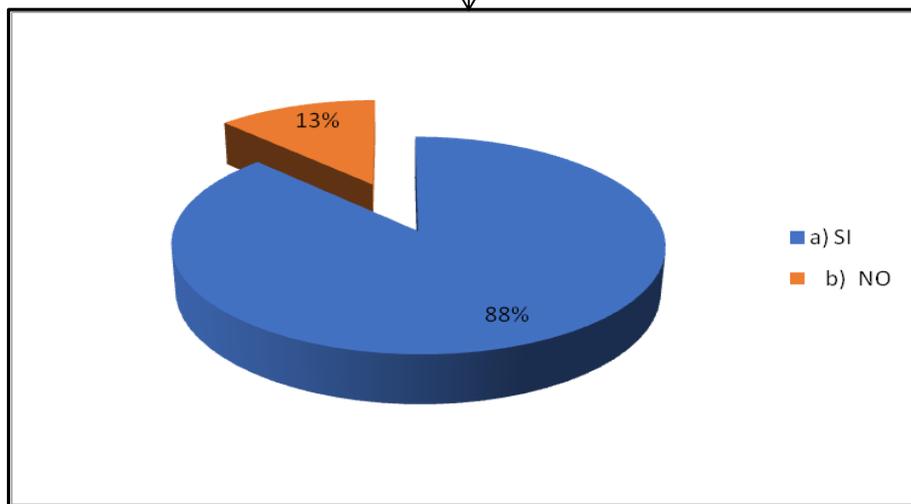
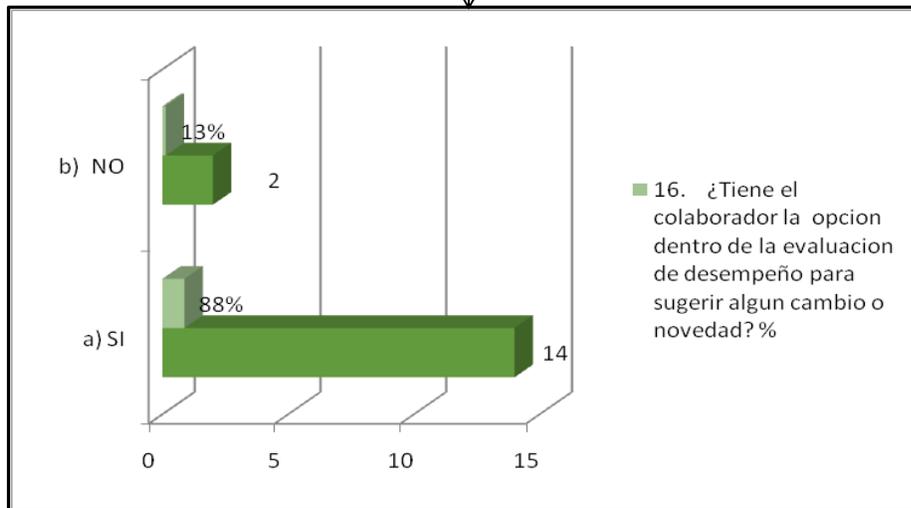
| 15. ¿La evaluación de desempeño de la compañía tiene un incentivo económico para aquellas personas que obtienen un puntaje alto ¿ha sido usted beneficiario del incentivo? |              |             |
|--|--------------|-------------|
| Respuesta  | Calificación | %           |
| a) SI  | 6            | 38%         |
| b) NO  | 10           | 63%         |
| <b>Total</b>   | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 17 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 15

Fuente: Diseño Propio

| 16. ¿Tiene el colaborador la opción dentro de la evaluación de desempeño para sugerir algún cambio o novedad? |              |             |
|---|--------------|-------------|
| Respuesta   | Calificación | %           |
| a) SI   | 14           | 88%         |
| b) NO   | 2            | 13%         |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>    | <b>100%</b> |

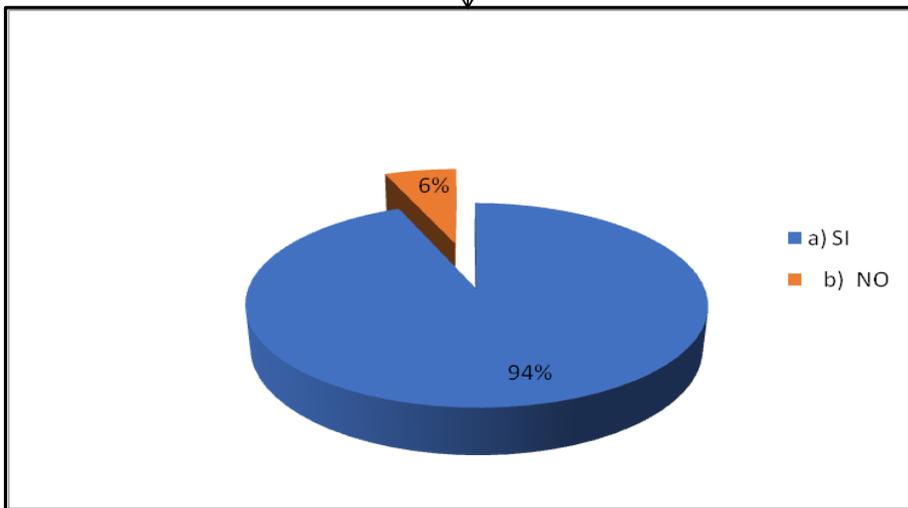
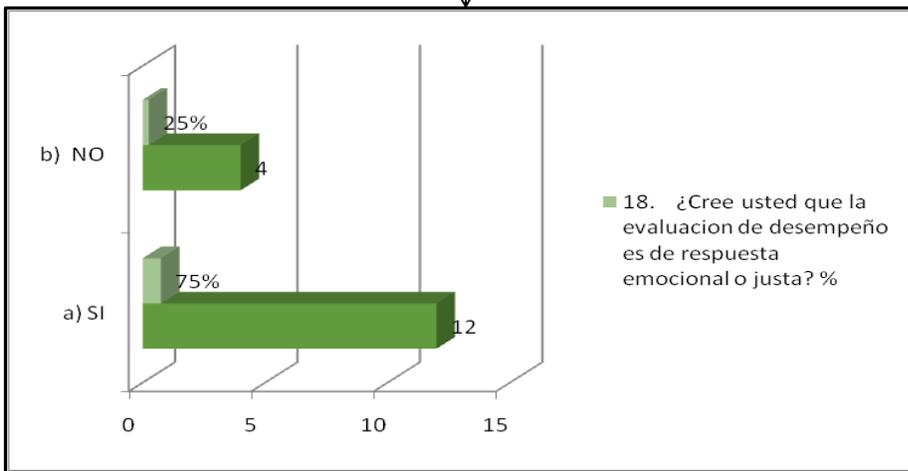


Gráfica 18 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 16

Fuente: Diseño Propio

**17. ¿Usted como colaborador valora la impotancia que tiene la evaluación de desempeño de la empresa?**

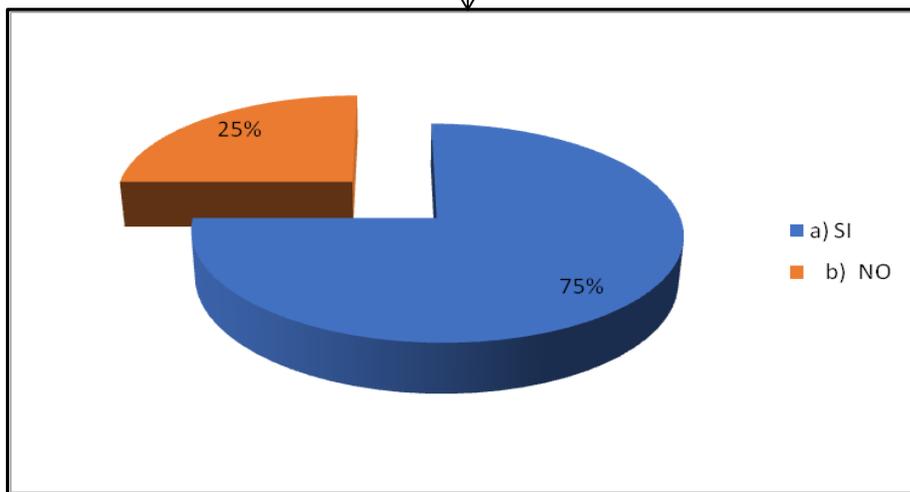
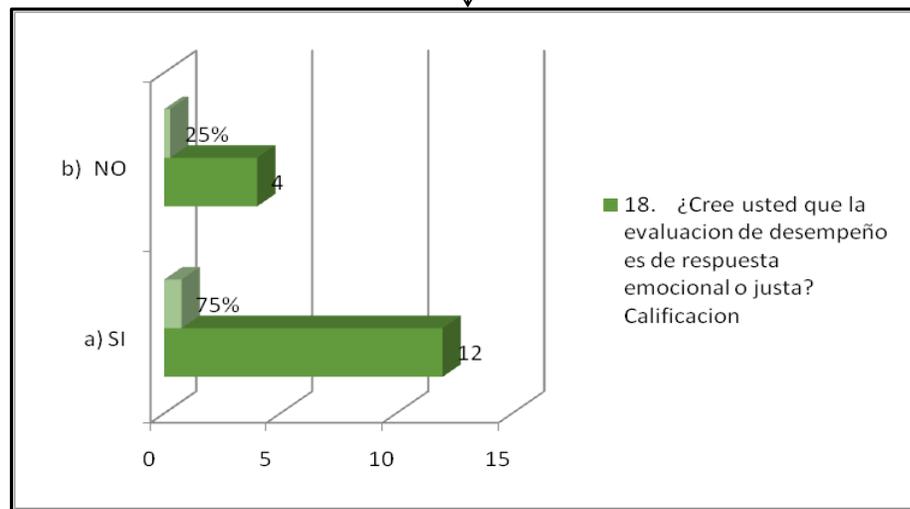
| Respuesta    | Calificacion | %           |
|--------------|--------------|-------------|
| a) SI        | 15           | 94%         |
| b) NO        | 1            | 6%          |
| <b>Total</b> | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 19 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 17

Fuente: Diseño Propio

| <b>18. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño es de respuesta emocional o justa?</b> |                     |             |
|--|---------------------|-------------|
| <b>Respuesta</b>   | <b>Calificación</b> | <b>%</b>    |
| <b>a) SI</b>   | <b>12</b>           | <b>75%</b>  |
| <b>b) NO</b>   | <b>4</b>            | <b>25%</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>16</b>           | <b>100%</b> |

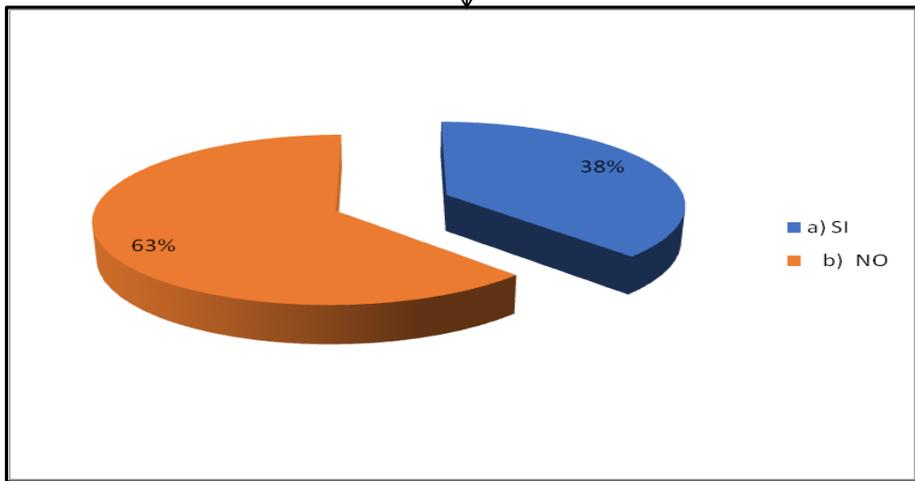
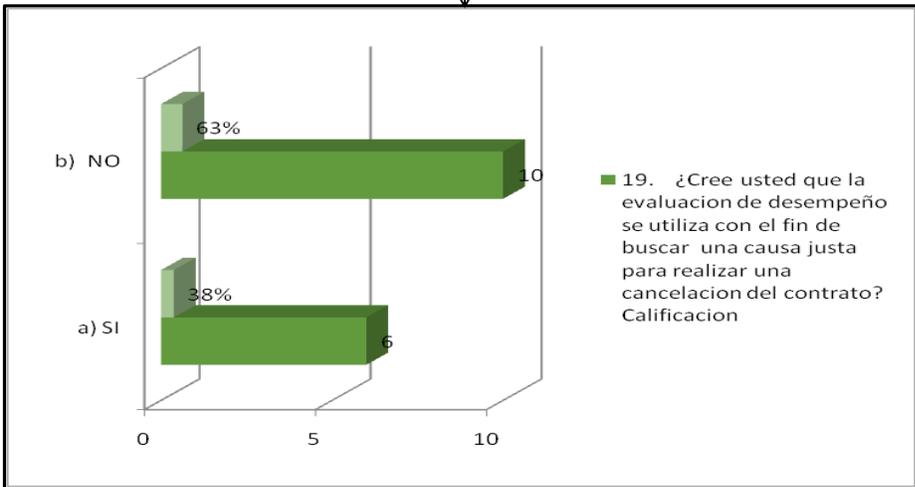


Gráfica 20 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 18

Fuente: Diseño Propio

**19. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño se utiliza con el fin de buscar una causa justa para realizar una cancelacion del contrato?**

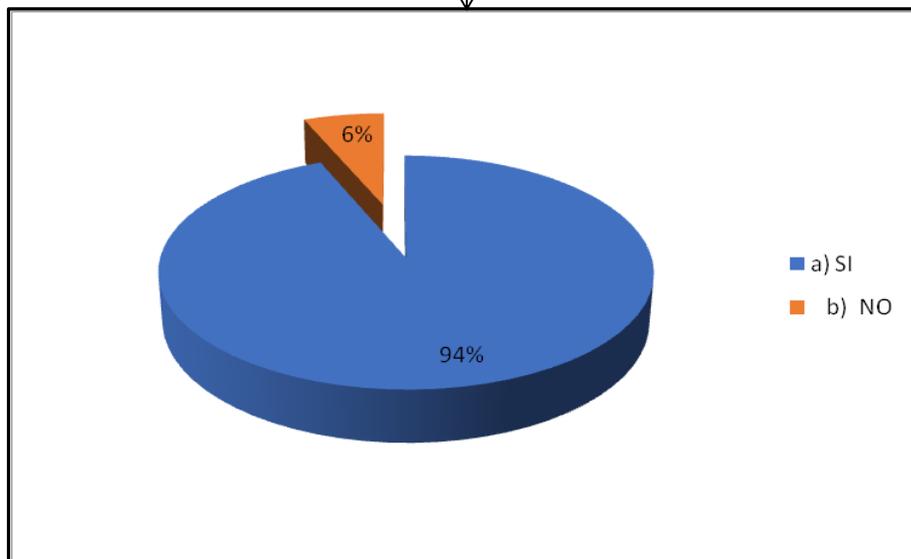
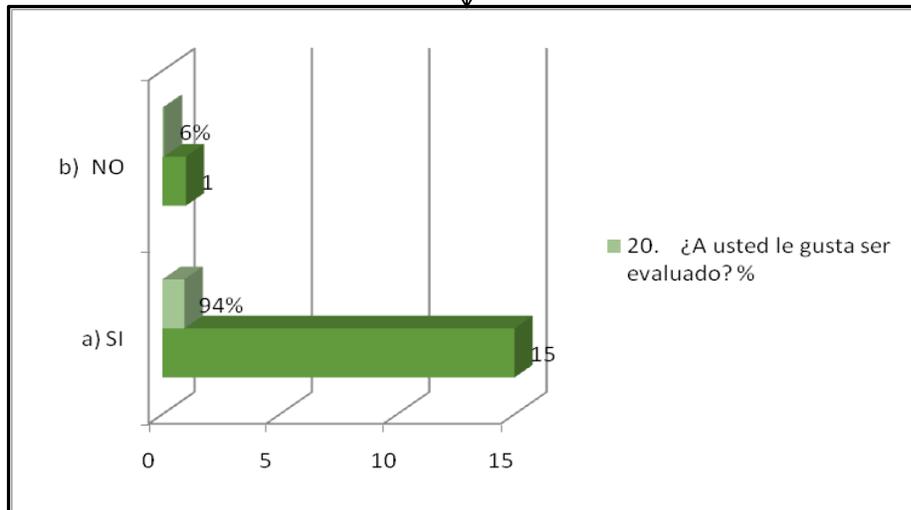
| Respuesta    | Calificación | %           |
|--------------|--------------|-------------|
| a) SI        | 6            | 38%         |
| b) NO        | 10           | 63%         |
| <b>Total</b> | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 21 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 19

Fuente: Diseño Propio

| 20. ¿A usted le gusta ser evaluado? |              |             |
|-------------------------------------|--------------|-------------|
| Respuesta                           | Calificación | %           |
| a) SI                               | 15           | 94%         |
| b) NO                               | 1            | 6%          |
| <b>Total</b>                        | <b>16</b>    | <b>100%</b> |



Gráfica 22 Tabulación encuesta sobre la evaluación de desempeño actual para la compañía Integral Cadena de Servicios S.A.S, pregunta 20

Fuente: Diseño Propio

## 6.1 Conclusiones marco metodológico

El análisis de la encuesta realizada nos dio una medición muy dispersa, porque en pocas preguntas hubo una concordancia, lo cual nos llevó a ver que el sistema de evaluación que desarrollan en este momento en la organización, no tienen el conocimiento amplio acerca de los objetivos que se están evaluando, esta es una de las ventajas que la empresa tendría en caso de que se realice una evaluación de desempeño con más criterio.

Hoy en día se toma más como un requisito de las organizaciones para seguir laborando, observamos que en el departamento de talento humano hay una ineficiencia en el desarrollo, no realiza ningún tipo de capacitaciones para promover la importancia de esta evaluación.

La empresa cuenta con certificaciones como BASC – ISO9001 (Calidad) y tienen un sistema de gestión integrado, no se ve que exista una buena imagen y conocimientos corporativos en sus trabajadores. Por estas razones y de acuerdo a la estadística realizada proponemos a la empresa Integra Cadena de Servicios S.A.S que analice la acción de mejora a su sistema de evaluación de desempeño con la idea de innovar con un sistema que le permita desarrollar todo el potencial de sus colaboradores, que son la base sólida de la compañía

## 7. Conclusiones

Para nosotros como estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe desarrollar un conocimiento acerca de la evaluación de desempeño, nos permite explorar nuevas alternativas en los departamentos de recursos humanos dentro de las diferentes organizaciones.

La evolución de las organizaciones y la complejidad del mundo competitivo, ha traído consigo modificaciones en la manera en la cual se gestiona la relación de las empresas con los empleados de los distintos niveles de la organización.

Antes, la concepción del recurso humano era meramente mano de obra; en la actualidad es más que nada conocimiento capacidades, resumiéndolo en talento humano. El talento considera tres elementos claves: capacidades, compromiso y acción, éste mismo se puede desarrollar, transformar y evaluar, dependiendo de las necesidades de la organización, con el fin de lograr el buen desempeño laboral, beneficiando así varios aspectos de la organización. Es por ello que hoy el talento, se considera el pilar de las organizaciones inteligentes. Así que cada vez adquiere mayor importancia gestionar el talento del personal como una forma de incrementar la innovación y la productividad empresarial.

La gestión por competencias juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que es aquella que ayuda a detectar las capacidades que desarrolla el profesional con talento, para que de una manera u otra lo posicione en el puesto ideal para lograr el mejor desempeño posible; de su lado, la inteligencia emocional nos ayuda a conocer mejor nuestros sentimientos para aprender a controlarlos, y mejorar las relaciones con todos los miembros de la organización, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia.

Por ello es importante evaluar al talento con base en la gestión por competencias y la inteligencia emocional, para lo cual se utilizan instrumentos como: pruebas psicológicas miden

aptitudes y personalidad, técnicas proyectivas evalúan la personalidad, pruebas profesionales evalúan conocimientos y aptitudes, dinámicas de grupo, índice de mentalidad del talento, entre otros.

Se recomienda ampliamente tener en cuenta la utilización de este método de evaluación abordado en el presente trabajo, para mejorar el desempeño del talento individual, grupal y organizacional.

## **8. Recomendaciones**

Dentro de nuestro punto de vista la evaluación desempeño 360° es una de las evaluaciones más completas que le permite a una organización captar el estado de compromiso de sus colaboradores en todos sus niveles, ya que se enfoca en desarrollar mecanismos de adquisición de información esencial de la compañía en busca de los objetivos enmarcados por las directivas, queremos resaltar este proceso como una base firme dentro de la organización que permite la interacción jerárquica de los empleados permitiendo ser evaluado y evaluador sin perjudicar los puestos de trabajo, a su vez generando una comunicación directa y eficaz.

Seguir el pasos a paso de este proceso nos garantiza que estamos en la trayectoria correcta en el manejo de la información esencial de cada uno de nuestros colaboradores en cualquier organización, podemos afirmar que una evaluación desempeño 360° bien estructurada, procesada y ejecutada desarrollara en unos resultados exitosas gracias al acompañamiento de la dirección general o junta directiva, no debemos tomar este proceso a la ligera, la base del éxito es la capacitación que la organización debe implementar como herramienta fundamental del departamento de recursos humanos, queremos manifestar que la inversión se recupera con la capitalización de los resultados obtenidos de un proceso de evaluación de desempeño 360°.

Queremos dar a conocer el paso a paso de esta herramienta que nos permite evaluar un comportamiento y pensamiento de los empleados de la organización, sacar de ellos lo eficiente para fortalecerlo y lo vulnerable para retroalimentarlo o capacitarlo.

Desarrollar herramientas que le permitan a la compañía una evaluación desempeño progresiva de su productividad, es la mejor inversión que toda organización debe evaluar, buscando la mitigación de pérdidas por un ineficiente manejo de la información adecuada nos deja sin las bases para el fortalecimiento empresarial y limitamos el conocimiento de nuestros colaboradores.

## **9. Proceso de evaluación de desempeño 360 grados**

### **9.1 Creación del equipo evaluador**

Crear un equipo evaluador con el personal de la compañía es uno de los éxitos que toda empresa debe realizar al momento de desarrollar la evaluación de 360 grados, los cuales deben tener las facultades y valores que puedan avalar este proceso, además llegar a ser imparciales en la toma de decisiones que afectara a cada uno de los miembros de la organización.

### **9.2 Capacitación**

Los miembros de trabajo que conforme el equipo evaluador deben tener unas aptitudes y actitudes que garanticen el éxito del proceso de evaluación 360 grados.

Según el SENA, (2014) “en esta capacitación se deben tener en cuenta, como mínimo, los siguientes elementos:

- Importancia de la evaluación y beneficios a obtener.
- Explicación de las normas y procedimientos definidos.
- Explicación de los métodos e instrumentos diseñados.
- Formación en el proceso de entrevista de evaluación para jefes.
- Errores a evitar para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo y centrado en el desarrollo de las personas”.

### **9.3 Desarrollador de la propuesta de evaluación 360 grados**

Conformado el equipo evaluador que realizara la evaluación 360 grados y hayan concluido todas las capacitaciones necesarias y se determinen los miembros nombrados, se debe desarrollar una reunión con las directivas de la organización en busca de común acuerdo los objetivos de la evaluación a desarrollar, aquí se crean los criterios que la organización desea promover y fortalecer a todos los empleados.

El departamento de recursos humanos en este punto desarrolla una de las más importantes tareas dentro de la organización, la cual consiste en dirigir una excelente evaluación, así mismo gestiona y administra los medios y los recursos para su realización. También participa activamente del planteamiento estratégico que busca generar los resultados proyectados a su vez determina los departamentos a evaluar y desarrolla la sensibilización dentro de la organización.

### **9.4 Sensibilidad dentro de la organización**

Dentro de las prácticas más importantes del desarrollo organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total. Por lo regular, los talleres de sensibilización no están rígidamente estructurados.

Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora. Básicamente el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella, propiciando un cambio de conducta.

Sin embargo, hay que ser cautelosos. No cualquiera puede dirigir un taller de sensibilización. Para esto se requiere que el facilitador posea un profundo conocimiento de las ciencias aplicadas de la conducta, gran experiencia comprobada en procesos y habilidades grupales y, preferentemente, que haya participado en algún programa de psicoterapia individual y grupal; de lo contrario, si no cuenta con las aptitudes requeridas, puede causar serios daños al equilibrio emocional de los participantes.

La sensibilización debe ser dirigida por el departamento de recursos humanos en compañía de los jefes de departamentos o áreas de la organización, para prevenir la entrega de información errada al grupo evaluador y desarrollar una comunicación asertiva en ambas direcciones abarcando todos los niveles jerárquicos de la compañía, enfocados en la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas que la globalización permite.

### **9.5 Participantes en el proceso de la evaluación 360 grados**

El método de evaluación del desempeño de 360° es una herramienta integral y participativa que busca el desarrollo del recurso humano, mediante la participación de todos los que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes y los proveedores.

Toda la organización debe vincularse e integrarse para desarrollar una evaluación de desempeño 360 grados, si la empresa cuenta con número mayor a cincuenta empleados debe desarrollar un sistema magnético de cuestionario que almacene datos y ofrezca los resultados de manera detallada mediante la representación de gráficos que faciliten su socialización.

### **9.6 Aplicación de la evaluación 360 grados**

Este modelo de evaluación de desempeño de 360° debe ser informado a los evaluadores y evaluados en un ambiente honestidad, en este punto se retoma lo ya manifestado en la etapa de sensibilización, suministrando el valor real fundamental para el departamento de recursos humanos de la organización, realzando la problemática identificada en el desempeño.

Informar los objetivos del proceso, al equipo de trabajo corporativo y en cada cargo dentro de la organización, en esta manera se tabulara la información y se procederá a seguir una vez terminado este proceso.

Al crear un equipo conformado, instruido y sensibilizado, se desarrollara la evaluación de desempeño 360°, basándonos en los criterios planificados por la organización, es de suma importancia conocer los objetivos del evaluado como sus metas definidas, a su vez se debe tener en cuenta los resultados de evaluaciones pasadas, con el fin de tener una apreciación de las falencias del evaluado y poder emitir un concepto real y justificado.

Dentro de las actividades a realizar antes de dar inicio a la evaluación, según Rodríguez J. (2011) Pág. 112. “se tienen las siguientes:

- El evaluado deberá conocer la fecha de la entrevista con antelación suficiente.
- El evaluador deberá cerciorarse de que la entrevista de evaluación pueda llevarse a cabo, en un lugar adecuado, garantizando que éste sea cómodo y discreto.
- El evaluador deberá cerciorarse que este dispondrá del tiempo necesario para la entrevista y que durante la misma no será interrumpido”.

De esta manera es importante que es este punto los evaluadores y los evaluados tengan en claro que es un proceso para desarrollar el recurso humano de la organización, y a la medida se debe realizar de forma consiente, el evaluador debe generar esa confianza en el evaluado permitiéndole entender los patrones establecidos para la medición de la evaluación y captar todas las preguntas generadas en el cuestionario, las cuales deben estar diseñadas con el área de trabajo correspondiente, a su vez facilitando el entendimiento para reguardar cualquier error que no permita desarrollar con efectividad la evaluación de desempeño.

### **9.7 Proceso de retroalimentación**

Una retroalimentación eficaz y oportuna después de realizada la evaluación de desempeño 360°, genera gran impacto directo al equipo de trabajo de la organización, ya que si no se realiza de forma inmediata buscando la motivación del trabajador puede tener un efecto negativo sobre él y afectar su autoestima y rendimiento en el puesto de trabajo así como su relación laboral con los demás colaboradores.

Debemos tener en cuenta la manera en que se brinda la retroalimentación contribuye al proceso de aprendizaje de la persona evaluada, los comentarios a modo de juicio o crítica destructiva no aportan valor como podría hacerlo una opinión basada en hecho, oportuna y específica, esto servirá también para mejorar la forma en que la persona recibe la información y pueda estar abierto a mejorar su desempeño y realizar un esfuerzo.

Se debe desarrollar la competencia de recalcar el objetivo primario de la evaluación de desempeño 360°, dándoles a entender a los evaluados y a la organización en general, el potencial evolutivo de todos los entrevistados, generando observaciones positivas y negativas que permitirá a la organización elaborar las diferentes capacitaciones necesarias para el incremento de la productividad personal y laboral, llenado su autoconfianza y su autoestima por ser evaluado de forma ecuánime y transparente.

### **9.8 Análisis de los resultados obtenidos**

Este es el momento clave para definir el veredicto que le será presentado al evaluado, por lo tanto es importante que se logre la máxima concertación en los resultados, para cada uno de los evaluados, de 10 conceptos emitidos sobre un evaluado, 9 de ellos se inclinan hacia un resultado positivo o negativo; se estaría hablando de un 90% contra un 10%, en este caso no hay oportunidad para generar dudas al respecto, es evidente que si le fueron detectadas fallas son 9 conceptos que lo soportan; pero así mismo van a recibir 10 conceptos que le ayudarán a entender

las causas que impidieron que alcanzara los resultados planteados, generándole algunas alternativas para su posible solución.

### **9.9 Recomendaciones finales**

Damos mucho énfasis en esta etapa de la evaluación, de aquí salen las nuevas oportunidades que la organización no puede desechar ya que tiene en su mano la valiosa información que sus colaboradores han brindado a las directivas, y puede ser visualizado en todos los procesos corporativos, esta donación de ideas fortificarán las nuevas alternativas de soluciones llevando una mejora continua.

No se puede dejar a un lado la autocrítica, es muy indispensable que seamos capaces de ser evaluadores y evaluados que nos ayuda a elaborar futuras evaluaciones dentro de la organización, también debemos resaltar el acompañamiento de personas externas que den su punto de vista, permitiendo que su opinión sea un punto de equilibrio y de vital importancia en concepto de imagen y nombre que busque un beneficio de recibir recomendaciones en plan de mejoramiento continuo de la organización.

### **9.10 Socialización del Informe de resultados**

Esta es una gran oportunidad para resaltar el compromiso y responsabilidad destacada por cada uno de los empleados, en estos actos de reconocimiento se debe estimular e incentivar la moral del felicitado, demostrando como ejemplo de superación para los demás empleados. Una vez se unifican criterios respecto a los resultados, el equipo de evaluadores procede a informar a cada evaluado los resultados obtenidos, destacando allí de manera específica los logros obtenidos en cada uno de los criterios evaluados, se debe procurar que este informe se presente en lenguaje fácil de entender, en donde se describan de manera específica, tanto los aspectos positivos como negativos, resaltando cada una de las fortalezas, habilidades, competencias, falencias y aspectos por mejorar.

### **9.11 Seguimiento**

La clave del éxito de una evaluación de desempeño 360° está en la forma inmediata de desarrollar un seguimiento efectivo y propicio a los objetivos planteados por las directivas de la organización que permita llegar a un feliz término, esto nos debe garantizar que con un seguimiento podemos capitalizar la inversión en resultados cualitativos y cuantitativos.

Esta acción de la evaluación desempeño 360° tiene como finalidad desarrollar los planes de evolución y trayectoria de cada uno de los colaboradores para lograr establecer las metas adquiridas. Es de suma importancia que las directivas no escatimen en los recursos que permita el seguimiento continuo del proceso, esto se debe manifestar en un cronograma donde se enfoque la medición de los avances, determinando las acciones emprendidas de capacitación o reubicación del personal.

Para que una organización este a la altura del mercado global es necesario el manejo de herramientas sistemáticas (software) que permita medición de la información en forma magnética, esta herramienta puede facilitar las diferentes especificaciones de la tabulación y permitirnos llevar una eficiente entrega de resultados con los más altos estándares de calidad.

Podemos descartar varias compañías en el mercado líderes en la elaboración de soluciones de desarrollo encaminadas a procesos de evaluación de desempeño 360° entregando un producto que satisfaga las necesidades de la organización en el ámbito de los recursos humanos, facilitando un proceso homogéneo y eficaz que permita la recolección de todas aquellas ideas que los colaboradores pueden generar para las mejoras y recibir la retroalimentación acertada en el momento propicio que les permita llegar al cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.

**Fase uno (Calificación)**

Tabla N° 1

*Escala de puntaje de la Evaluación final.*

| <b>CRITERIO</b>  | <b>PUNTAJE OBTENIDO</b> |
|--|-------------------------|
| EXCEPCIONAL: El colaborador supera todas las expectativas, siempre da el máximo rendimiento en el trabajo, alcanza logros extraordinarios. | 90 – 100                |
| DESTACADO: Supera los objetivos y metas propuestas.  | 80 – 89                 |
| ESTANDAR: Los resultados son los esperados para el cargo que ocupa. Su desempeño es razonable.   | 70 – 79                 |
| BAJO: No cumple con los parámetros establecidos para el cargo.   | 0 – 69                  |

**OBSERVACIÓN: Un colaborador debe obtener una nota mínima de 70 puntos para que su desempeño sea considerado como aceptable.**

Tabla N° 2

*Escala de puntuación.<sup>1</sup> Para logros de objetivos individuales.*

| CRITERIO  | PUNTAJE OBTENIDO |
|---|------------------|
| <p><b>DESTACADO</b><br/>                     Máxima producción y rendimiento en el trabajo.<br/>                     Demuestra logros extraordinarios en TODAS las metas y objetivos propuestos en su trabajo, tiene un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan cargos de comparable complejidad de actuación y responsabilidad.</p> | 90 – 100         |
| <p><b>ESTANDAR</b><br/>                     Los resultados son los esperados en el puesto de trabajo.<br/>                     Refleja un nivel de consecución y desempeño razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona muestra de forma regular logros significativos.</p>  | 80 – 89          |
| <p><b>REGULAR</b><br/>                     La persona no logra alcanzar la totalidad de los objetivos propuestos. El colaborador demuestra interés y esfuerzo sin logara la productividad deseada.</p>  | 70 – 79          |
| <p><b>BAJO</b><br/>                     No cumple con los parámetros establecidos para el cargo.<br/>                     La persona no cumple completamente con los parámetros y necesidades del cargo, la persona necesita capacitación y compromiso urgentes.</p>  | 0 – 69           |

**OBSERVACIÓN: Un colaborador debe obtener una nota mínima de 80 puntos para que su desempeño sea considerado como aceptable.**

Para obtener la valoración del logro de objetivos se establece el siguiente criterio:

Los colaboradores serán evaluados bajos los parámetros de la siguiente escala:

**A, B, C o D.**

<sup>1</sup> La Escala de puntuación va de 1 a 100 puntos y fue acordada con la Jefe de Talento Humano, utilizando como referente el modelo propuesto por Martha Alles en su obra Evaluación de Desempeño Modelo de 360 Grados.

El colaborador que ha sido calificado con **A**, indica que ha alcanzado un **Nivel 1** que equivale a decir que sus logros están muy por encima de lo asignado, y será puntuado con **100**.

El colaborador que ha sido calificado con **B**, indica que ha alcanzado un **Nivel 2** que equivale a decir que sus logros son los esperados para su cargo, y será puntuado con **75**.

El colaborador que ha sido calificado con **C**, indica que ha alcanzado un **Nivel 3** que equivale a decir que sus logros están entre el 80% y el 99%, y será puntuado con **50**.

El colaborador que ha sido calificado con **D**, indica que ha alcanzado un **Nivel 4** que equivale a decir que sus logros están por debajo del 80% de lo que le ha sido asignado, y será puntuado con **25**. (Ver Tabla N° 3)

Tabla N° 3

*Escala de valor de los objetivos alcanzados.<sup>2</sup>*

| <b>ESCALA</b> | <b>CRITERIO</b>   | <b>PONDERACION</b> |
|---------------|---|--------------------|
| <b>A</b>      | <b>NIVEL 1:</b><br>El Evaluado supera las expectativas, el logro de los objetivos está por encima de lo asignado.                                     | <b>100 %</b>       |
| <b>B</b>      | <b>NIVEL 2:</b><br>El evaluado cumple exactamente con el objetivo establecido.  | <b>75%</b>         |
| <b>C</b>      | <b>NIVEL 3:</b><br>El evaluado estuvo por debajo del nivel mínimo de exigencia de cumplimiento del objetivo, cumplió más del 80%, pero menos del 100% | <b>50%</b>         |
| <b>D</b>      | <b>NIVEL 4:</b><br>El rendimiento del evaluado no es satisfactorio. Está por debajo del 80% del cumplimiento de los objetivos.                        | <b>25%</b>         |
| <b>TOTAL</b>  |   | <b>100 %</b>       |

<sup>2</sup> Esta escala fue establecida en reunión sostenida con la Jefe de la Oficina de talento Humano de la Institución.

**Primer paso:** Se acuerdan los objetivos para el periodo entre el jefe inmediato y su colaborador. El evaluador diligencia el Formato **TH. FM. 04<sup>3</sup>**. De acuerdo a la importancia que tengan estos objetivos para el desarrollo del cargo o para la contribución individual con el plan de acción, a estos se les asignara un peso. La suma del total debe ser igual al 100%.

A continuación se presenta un ejemplo para indicar el proceso:

**TH. FM. 05: Formato Aporte de Evidencias.**

|                     |          | FORMATO APORTE DE EVIDENCIAS |              |               | TH – FM - 05              |
|---------------------|----------|------------------------------|--------------|---------------|---------------------------|
| VERSION #           |          | FECHA                        |              |               | OFICINA DE TALENTO HUMANO |
| NOMBRE DEL EVALUADO |          |                              |              |               |                           |
| JEFE INMEDIATO      |          |                              |              |               |                           |
| CARGO               |          |                              |              |               |                           |
| FECHA               |          |                              |              |               |                           |
| TIPO DE EVIDENCIAS  | PRODUCTO | DESEMPEÑO                    | CONOCIMIENTO | OBSERVACIONES |                           |
| EVIDENCIA 1         |          |                              |              |               |                           |
| EVIDENCIA 2         |          |                              |              |               |                           |
| EVIDENCIA 3         |          |                              |              |               |                           |

|                           |                                  |  |                                      |  |
|---------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|--|
|                           |                                  |  |                                      |  |
| EVIDENCIA 4               |                                  |  |                                      |  |
| <b>FIRMA<br/>EVALUADO</b> | <b>FIRMA JEFE<br/>INMEDIATO:</b> |  | <b>FIRMA JEFE TALENTO<br/>HUMANO</b> |  |

Por este medio confirmo que he proporcionado información veraz sobre los resultados obtenidos mi Desempeño. Una vez asignada la calificación a cada objetivo, se procede a multiplicar el peso asignado al logro del objetivo por la equivalencia de la escala. (Formato TH.FM.04 y Tabla N° 3).

|  |  |       |                              |
|--|--|-------|------------------------------|
|  | <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE<br/>OBJETIVOS</b> |       | <b>TH – FM - 04</b>          |
|  | VERSION #  | FECHA | OFICINA DE<br>TALENTO HUMANO |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| NOMBRE DEL<br>EVALUADO   |  |
| CARGO                    |  |
| JEFE INMEDIATO           |  |
| PERIODO DE<br>EVALUACIÓN |  |

| <b>OBJETIVOS DE GESTION</b>   | <b>PESO DE ACUERDO A<br/>LA IMPORTANCIA DEL<br/>OBJETIVO</b> | <b>NIVEL DE<br/>CONSECUION<br/>A, B, C, D</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|---|--|---|----------------|
| Presentar informe mensual del estado físico de las instalaciones                        | 40%  | C= 50%<br>40 X 0.5= 20                        | 20             |
| Programar equipos de limpieza semanal que garantice el aseo e higiene de la Institución | 30%  | B= 75%<br>30 X 0.75= 22.5                     | 22.5           |

|   |                                    |                          |                               |
|---|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Programar equipos de mantenimiento preventivo a las instalaciones eléctricas semanalmente | 20%                                | C= 50%<br>20 X 0.5= 15   | 10                            |
| Presentar informes mensuales del consumo de combustible de la planta eléctrica            | 10%                                | B= 75%<br>10 X 0.75= 7.5 | 7.5                           |
| <b>PUNTAJE ALCANZADO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS</b>   | <b>PORCENTAJE DE LA EVALUACION</b> | <b>PONDERACION</b>       | <b>TOTAL PUNTAJE FASE UNO</b> |
|   |                                    |                          |                               |
| <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE OBJETIVOS</b>                                    |                                    |                          | <b>TH – FM - 04</b>           |
| VERSION #   |                                    | FECHA                    | OFICINA DE TALENTO HUMANO     |

| <b>OBJETIVOS DE GESTION</b>   | <b>PESO DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA DEL OBJETIVO</b> | <b>NIVEL DE CONSECUION A, B, C, D</b> | <b>PUNTAJE</b>                |
|---|--|---------------------------------------|-------------------------------|
| Presentar informe mensual del estado físico de las instalaciones                          | 40%  | C= 50%<br>40 X 0.5= 20                | 20                            |
| Programar equipos de limpieza semanal que garantice el aseo e higiene de la Institución   | 30%  | B= 45%<br>30 X 0.75= 22.5             | 22.5                          |
| Programar equipos de mantenimiento preventivo a las instalaciones eléctricas semanalmente | 20%  | C= 50%<br>20 X 0.5= 15                | 10                            |
| Presentar informes mensuales del consumo de combustible de la planta eléctrica            | 10%  | B= 75%<br>10 X 0.75= 7.5              | 7.5                           |
|   | 100 %  |                                       | 60                            |
| <b>PUNTAJE ALCANZADO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS</b>   | <b>PORCENTAJE DE LA EVALUACION</b>                   | <b>PONDERACION</b>                    | <b>TOTAL PUNTAJE FASE UNO</b> |
| 60  | 60%  | 60 X 0.60 = 36                        | 36                            |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE OBJETIVOS</b> |  |  |
|  |  |  |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| NOMBRE DEL EVALUADO   |  |
| CARGO                 |  |
| JEFE INMEDIATO        |  |
| PERIODO DE EVALUACIÓN |  |

| OBJETIVOS DE GESTION | PESO DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA DEL OBJETIVO | NIVEL DE CONSECUCION<br>A, B, C, D | PUNTAJE |
|----------------------|---|------------------------------------|---------|
|                      |   |                                    |         |
|                      |   |                                    |         |
|                      |   |                                    |         |
|                      |   |                                    |         |
|                      |   |                                    |         |
|                      |   |                                    |         |

| PUNTAJE ALCANZADO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS | PORCENTAJE DE LA EVALUACION | PONDERACION | TOTAL PUNTAJE FASE UNO |
|--|-----------------------------|-------------|------------------------|
|  |                             |             |                        |

| <b>FORMATO DE PLAN INDIVIDUAL DE MEJORA</b> |                   |                           |             |                        |
|---|-------------------|---------------------------|-------------|------------------------|
| VERSION #                                   |                   | OFICINA DE TALENTO HUMANO |             |                        |
| NOMBRE DEL EVALUADO                         |                   |                           |             |                        |
| JEFE INMEDIATO                              |                   |                           |             |                        |
| CARGO                                       |                   |                           |             |                        |
| FECHA                                       |                   |                           |             |                        |
| ÁREAS EN LAS QUE NECESITA MEJORAR           | ACCIONES A SEGUIR | METODOLOGÍA SUGERIDA      | RESPONSABLE | FECHA PROXIMA REVISIÓN |
|   |                   |                           |             |                        |
|   |                   |                           |             |                        |
|   |                   |                           |             |                        |
|   |                   |                           |             |                        |

|                       |                              |                                  |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>FIRMA EVALUADO</b> | <b>FIRMA JEFE INMEDIATO:</b> | <b>FIRMA JEFE TALENTO HUMANO</b> |
|                       |                              |                                  |

**TH. FM 06: Formato de Autoevaluación.**

|  |                                   |       |                           |
|--|-----------------------------------|-------|---------------------------|
|  | <b>ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN</b> |       | <b>TH – FM - 06</b>       |
|  | VERSION #                         | FECHA | OFICINA DE TALENTO HUMANO |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| NOMBRE DEL EVALUADO   |  |
| CARGO                 |  |
| PERIODO DE EVALUACIÓN |  |

|   |
|---|
| 1. De acuerdo a la evaluación realizada, ¿Cuáles son sus tres principales fortalezas?                                     |
| 2. ¿Qué considera usted que podría continuar haciendo para mejorar y mantener sus fortalezas?                             |
| 3. De acuerdo a la evaluación realizada, ¿cuáles son sus tres principales debilidades?                                    |
| 4. ¿Cuáles considera deben ser las acciones a seguir para convertir sus debilidades en fortalezas?                        |
| 5. ¿Qué competencias considera debe desarrollar, para que influyan positivamente en la forma que los demás lo perciben?   |
| 6. ¿Qué recursos considera usted, debe suministrarle la institución para alcanzar las metas de desarrollo que se propone? |
| 7. ¿Cuáles son los resultados que espera obtener de su plan de acción para mejorar?                                       |
| 8. ¿Qué personas se verán involucradas o afectadas por su plan de acción para mejorar?                                    |
| 9. ¿Cuáles considera usted podrían ser los obstáculos para no alcanzara a desarrollar su plan de acción?                  |
| 10. ¿Cómo y cuándo pondrá en marcha su plan de acción para mejorar?   |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| FIRMA DEL EVALUADO               |  |
| FIRMA DEL JEFE INMEDIATO         |  |
| FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO |  |

**Fase dos (Evaluación por Competencias)**

Tabla N° 4

*Competencias Generales.*

| <b>Competencias Generales:</b> |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| Desarrollo de Equipos          | Orientación al Cliente       |
| Modalidad de Contacto          | Trabajo en Equipo            |
| Habilidades Mediáticas         | Orientación a los Resultados |
| Liderazgo                      | Dinamismo – Energía          |
| Pensamiento Estratégico        |                              |

Tabla N° 5.

*Competencias Específicas.*

| <b>Competencias Específicas</b>           |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Capacidad de Planificación y Organización | Capacidad de entender a los demás |
| Colaboración                              | Autocontrol                       |
| Calidad del trabajo                       | Conciencia Organizacional         |
| Nivel de Compromiso                       | Tolerancia a la presión           |
| Iniciativa – Autonomía                    | Comunicación                      |

**Definición de criterios de evaluación:**

| <b>NIVELES DE DESEMPEÑO</b>  |              |             |
|--|--------------|-------------|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>NIVEL</b> | <b>%</b>    |
| <b>EXCEPCIONAL:</b> Máximo Dominio de la competencia. Demuestra logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo, tiene un desempeño raramente igualado por otras | <b>A</b>     | <b>100%</b> |

|   |          |            |
|---|----------|------------|
| personas que ocupan cargos de comparable complejidad de actuación y responsabilidad.  |          |            |
| <b>DESTACADO:</b> Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona muestra de forma regular logros significativos.   | <b>B</b> | <b>75%</b> |
| <b>ESTANDAR:</b> Se entiende como el esperado para la posición. La persona cumple claramente todas las exigencias principales del cargo. Refleja un desempeño riguroso, el esperado del que tiene conocimiento, formación y experiencia apropiados para el puesto. Es el estándar mínimo para el cargo. | <b>C</b> | <b>50%</b> |
| <b>BAJO:</b> No cumple con los parámetros establecidos para el cargo. La persona no cumple completamente con los parámetros y necesidades del cargo, la persona necesita capacitación y compromiso urgentes.  | <b>D</b> | <b>25%</b> |

El evaluador solo marcará un nivel por competencia.

Tabla N° 6

*Porcentaje asignado a los evaluadores.*

| <b>EVALUADOR</b>                   | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------------------------|-------------------|
| Jefe inmediato, o superiores       | 40%               |
| Subordinados                       | 30%               |
| Compañeros del mismo nivel o pares | 20%               |
| Autoevaluación                     | 10%               |

| <b>CRITERIO</b>         | <b>PUNTAJE OBTENIDO</b> |
|-------------------------|-------------------------|
| EXCEPCIONAL             | 90 – 100                |
| DESTACADO               | 80 – 89                 |
| ESTANDAR                | 70 – 79                 |
| BAJO / NECESITA MEJORAR | 0 – 69                  |

Para considerar que el nivel de una competencia está en nivel aceptable, el evaluado debe alcanzar por lo menos **70 puntos**. Dependiendo del cargo, se podrá exigir un nivel mayor en el valor obtenido en las competencias

**Proceso Para Evaluar El Desempeño.**

Ejemplo: Se le evalúan a un empleado de la organización con las siguientes competencias generales y específicas.

| COMPETENCIAS GENERALES     | NIVEL |
|----------------------------|-------|
| Desarrollo de equipos      | B     |
| Modalidad de contactos     | A     |
| Dinamismo                  | B     |
| Pensamiento Estratégico    | C     |
| Conciencia organizacional  | A     |
| Iniciativa                 | B     |
| Capacidad de Planificación | B     |
| Tolerancia al estrés       | C     |
|                            | B     |

Al consultar cada una de las competencias en los Diccionarios de Competencias que contiene la definición de la misma y la apertura en grados, este decide asignar los niveles anteriores.

Para el caso de la competencia Desarrollo de Equipos, se puede se ilustra con el ejemplo siguiente:

Ejemplo: Hoja de Diccionario de Competencias. Desarrollo de Equipos

|  |   | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS<br>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS  |   | TH – FM - 10  |
|--|---|--|---|---|
|  |   | VERSIÓN  | FECHA   | AREA  |
| <b>NIVELES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS</b>   |   |  |   |   |
| COMPETENCIAS   | A   | B  | C   | D   |
| <p><b>DESARROLLO DEL EQUIPO</b></p> <p>Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p> | <p>.Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia.</p> <p>.Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.</p> <p>.Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo.</p> <p>.Alienta a los miembros de la organización a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación.</p> | <p>.Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo y actúa en consecuencia.</p> <p>.Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias.</p> <p>.Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación.</p> | <p>.Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.</p> <p>.Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores.</p> <p>.Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo. Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo.</p> | <p>.No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.</p> <p>.Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.</p> <p>.Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo. Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación.</p> |

| <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR<br/>COMPETENCIAS 360°</b> |  |       | TH.FM.O3                     |
|---|--|-------|------------------------------|
| VERSION   |  | FECHA | OFICINA DE TALENTO<br>HUMANO |

|            |        |
|------------|--------|
| EVALUADOR: | FECHA: |
| EVALUADO   | CARGO: |
|            |        |

| <b>NIVELES DE DESEMPEÑO</b>                         |              |                   |
|---|--------------|-------------------|
| <b>DESCRIPCION</b>                                  | <b>NIVEL</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| EXCEPCIONAL: Máximo dominio de la competencia       | A            | 100 %             |
| DESTACADO: Los resultados superan lo esperado.      | B            | 75 %              |
| ESTANDAR: Se entiende como lo esperado en el cargo. | C            | 50 %              |
| BAJO: No cumple con los parámetros del cargo.       | D            | 25 %              |

| <b>NIVELES DE COMPETENCIA</b> |                         |                        |                        |                        |               |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| <b>COMPETENCIA GENERAL</b>    | <b>NIVEL A<br/>100%</b> | <b>NIVEL B<br/>75%</b> | <b>NIVEL C<br/>50%</b> | <b>NIVEL D<br/>25%</b> | <b>PUNTOS</b> |
| Desarrollo de equipos         |                         | x                      |                        |                        | 75            |
| Modalidad de contactos        | x                       |                        |                        |                        | 100           |
| Dinamismo                     |                         | x                      |                        |                        | 75            |
| Pensamiento Estratégico       |                         |                        | x                      |                        | 50            |
| <b>TOTAL</b>                  |                         |                        |                        |                        | <b>75</b>     |
| <b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b> |                         |                        |                        |                        |               |
| Conciencia organizacional     |                         | x                      |                        |                        | 75            |
| Iniciativa                    |                         | x                      |                        |                        | 75            |
| Capacidad de Planificación    |                         |                        | x                      |                        | 50            |
| Tolerancia al estrés          |                         | x                      |                        |                        | 75            |
| <b>TOTAL</b>                  |                         |                        |                        |                        | <b>69</b>     |

$$A+B= 144/2 = 72$$

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR<br/>COMPETENCIAS 360°</b> |  |  |
|   |  |  |

|            |        |
|------------|--------|
| EVALUADOR: | FECHA: |
| EVALUADO:  | CARGO: |

| <b>NIVELES DE DESEMPEÑO</b>                         |              |                   |
|---|--------------|-------------------|
| <b>DESCRIPCION</b>                                  | <b>NIVEL</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| EXCEPCIONAL: Máximo dominio de la competencia       | A            | 100 %             |
| DESTACADO: Los resultados superan lo esperado.      | B            | 75 %              |
| ESTANDAR: Se entiende como lo esperado en el cargo. | C            | 50 %              |
| BAJO: No cumple con los parámetros del cargo.       | D            | 25 %              |

| <b>NIVELES DE COMPETENCIA</b>     |                         |                        |                        |                        |               |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| <b>COMPETENCIA<br/>GENERAL</b>    | <b>NIVEL A<br/>100%</b> | <b>NIVEL B<br/>75%</b> | <b>NIVEL C<br/>50%</b> | <b>NIVEL D<br/>25%</b> | <b>PUNTOS</b> |
| Desarrollo de equipos             |                         |                        |                        |                        |               |
| Modalidad de contactos            |                         |                        |                        |                        |               |
| Dinamismo                         |                         |                        |                        |                        |               |
| Pensamiento Estratégico           |                         |                        |                        |                        |               |
| <b>TOTAL</b>                      |                         |                        |                        |                        |               |
| <b>COMPETENCIA<br/>ESPECIFICA</b> |                         |                        |                        |                        |               |
| Conciencia organizacional         |                         |                        |                        |                        |               |
| Iniciativa                        |                         |                        |                        |                        |               |
| Capacidad de Planificación        |                         |                        |                        |                        |               |

|                      |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|
| Tolerancia al estrés |  |  |  |  |  |
| TOTAL                |  |  |  |  |  |

### Sistematización de la información

Para ejecutar el proceso de la sistematización de la información obtenida de los formatos de competencias se procedió a Diseñar un Programa en Excel, para lo cual se siguió el siguiente procedimiento:

Se asignaron los siguientes pesos a la evaluación efectuada por cada uno de los evaluadores: Jefe, Subordinado, Par y la Autoevaluación:

|                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| Jefe:            | Se le asignó un peso del 40% |
| Subordinado:     | Se le asignó un peso del 30% |
| Par o compañero: | Se le asignó un peso del 20% |

### Resultado final de la evaluación de desempeño por competencias.

Una vez obtenido el resultado de la Fase Uno (Evaluación de Objetivos), y la fase Dos (Evaluación de Competencias), procedemos a sumar los respectivos puntajes ponderados así:

(Utilizamos los ejemplos anteriores que sirvieron de referencia).

Fase Uno (60%)

| PUNTAJE ALCANZADO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS | PORCENTAJE DE LA EVALUACION 60% | PONDERACION           | TOTAL PUNTAJE FASE UNO |
|--|---------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 60   | 60%                             | $60 \times 0.60 = 36$ | 36                     |

**Ponderación del objetivo**

Es decir que el logro de objetivos contribuye con 36 puntos al resultado total de la evaluación.

Fase Dos (40%)

Ponderación de Competencias.

| <b>PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS</b> | <b>PORCENTAJE DE LA EVALUACION 40%</b> | <b>PONDERACIÓN</b>      | <b>TOTAL PUNTAJE FASE DOS</b> |
|------------------------------------|--|-------------------------|-------------------------------|
| 65.5                               | 40%                                    | $65.5 \times 0.40 = 26$ | 26                            |

Es decir que la evaluación de competencias contribuye con 26 puntos al resultado total de la evaluación.

Sumatoria Fase Uno más Fase Dos.

| <b>PUNTAJE FASE UNO</b> | <b>PUNTAJE FASE DOS</b> | <b>FASE UNO MAS FASE DOS = 100%</b> | <b>TOTAL PUNTAJE DEL EVALUADO</b> |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 36                      | 26                      | $36 + 26 = 62$                      | <b>62</b>                         |

Al sumar los resultados obtenidos de la ponderación de los objetivos más la ponderación de las competencias, hemos obtenido un puntaje de 62 puntos, al remitirnos a la escala de puntaje de Evaluación final (Tabla N° 6), observamos que ese valor equivale a un Nivel Bajo de Desempeño.

Tabla N° 7

*Escala de puntaje de la Evaluación final.*

| <b>CRITERIO</b>  | <b>PUNTAJE OBTENIDO</b> |
|--|-------------------------|
| EXCEPCIONAL: El colaborador supera todas las expectativas, siempre da el máximo rendimiento en el trabajo, alcanza logros extraordinarios. | 90 – 100                |
| DESTACADO: Supera los objetivos y metas propuestas.  | 80 – 89                 |
| ESTANDAR: Los resultados son los esperados para el cargo que ocupa. Su desempeño es razonable.   | 70 – 79                 |
| BAJO: No cumple con los parámetros establecidos para el cargo.   | 0 – 69                  |

**FORMATO: TH. FM. 08: Plan de intervención individual de acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño.**

|                                   | <b>FORMATO DE PLAN DE INTERVENCIÓN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>  | <b>TH – FM - 08</b> |
|-----------------------------------|--|---------------------|
| <b>CALIFICACIÓN</b>               | <b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>  |                     |
| <b>Excepcional</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación oportuna</li> <li>• Certificación de las competencias del área (Según Matriz de Competencias, con copia en expediente)</li> <li>• Capacitación en nuevas competencias</li> <li>• Revisión del Plan de Carrera / Promoción</li> </ul>      |                     |
| <b>Destacado</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación oportuna</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Planes de acción y mejora para desarrollo de competencias</li> <li>• Revisión plan de carrera</li> <li>• Asesoría</li> </ul>  |                     |
| <b>Estándar</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación oportuna</li> <li>• Sesiones de Asesoría y Seguimiento del Jefe Inmediato</li> <li>• Desarrollo de Planes de Mejora y Acción</li> <li>• Capacitación y refuerzo en áreas deficientes</li> </ul>   |                     |
| <b>Bajo.<br/>Necesita mejorar</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación y Entrenamiento</li> <li>• Sesiones Asesoría</li> <li>• Evaluación y Seguimiento semestral</li> <li>• Desarrollo de Planes de Mejora y Acción (Contratos Conductuales)</li> <li>• Capacitación y refuerzo en áreas deficientes</li> </ul> |                     |

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M (2002). *Las competencias y evaluación del desempeño, un Enfoque de 360°*. Madrid, España: Editorial 2000 División Irwin.
- Byars Lloyd, L y Rue, W. L: (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Mosby, Ediciones
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw-Hill
- Cuesta, A. (2005): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia. 2da Edición Revisada y Ampliada. La Habana. Cuba
- Delgado M, Domingo J. *Modelos de Gestión por Competencias* [documento]  
[digital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](http://digital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez
- Werther y Davis, (1999)
- Harold Koontz, Weihrich y Cannice. *Administración Una perspectiva Global y Empresarial* (14 ed) - McGraw-Hill/Interamericana editores s.a. de C.V.
- Henríquez, H. (Junio de 2010). Escuela superior de administración pública. Recuperado el 27 de 06 de 2014, [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=696](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696)
- Hernández, C. (2007). *En Análisis administrativo* (pág. 87). Costa Rica:

J. Ricardo 2010 *la selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas*, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

Senge peter, *La quinta disciplina*. Editorial: granica 1998 México

Morales Cartaya Alfredo. 2009 *Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Cuba, Publisher Editora Política.

PDF *Diseño de perfil del cargo basado en competencias*. Estudio de caso...  
[Publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/.../957](http://Publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/.../957)

Puchol Moreno Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a edic., ediciones Diez de Santos, S.A, Madrid. 1992.

Werther, William B, (1992). *Administración de recursos humanos* (6ta edición) – Editorial: Mac Graw – Hill.

Werther, William B, Jr. Keith Davis. (1992) *Administración de personal y recursos humanos*. : Quinta Edición. Editorial: Mac Graw – Hill.

## Anexos

### Integral Cadena de Servicios S.A.S,

#### Emprendedores innatos

En Marzo de 2007, jóvenes emprendedores, visionarios y trabajadores unieron su experiencia para perseguir sus sueños. Bogotá se convirtió en el escenario para el comienzo de esta historia, que con más ganas que dinero en sus manos, se ha convertido en el sustento de más de 120 familias.



INTEGRAL  
Tranquilo en logística estamos contigo

INICIO SERVICIOS ▾ SOBRE INTEGRAL NOTICIAS CONTACTO DOCUMENTOS ▾ CONSULTA SU ENVIO 

Empresa colombiana con más de 10 años de experiencia en procesos de transporte de carga y mensajería.

Tranquilo, en logística estamos contigo

 Déjanos un Mensaje y nos pondremos en contacto

### **Misión**

**INTEGRAL CADENA DE SERVICIOS S.A.S**, provee servicios especializados en transporte de carga y mensajería a nivel nacional brindado tranquilidad a sus clientes a través de procesos innovadores, seguros y confiables, generando bienestar a sus colaboradores, proveedores, comunidad y socios.

### **Visión**

En el año 2018, **INTEGRAL CADENA DE SERVICIOS S.A.S**, se proyectara como una de las empresas más confiables en operaciones logísticas de transporte de carga y mensajería a nivel nacional, a través de procesos innovadores, siendo reconocidos por los altos niveles de calidad, brindando tranquilidad a sus grupos de interés.

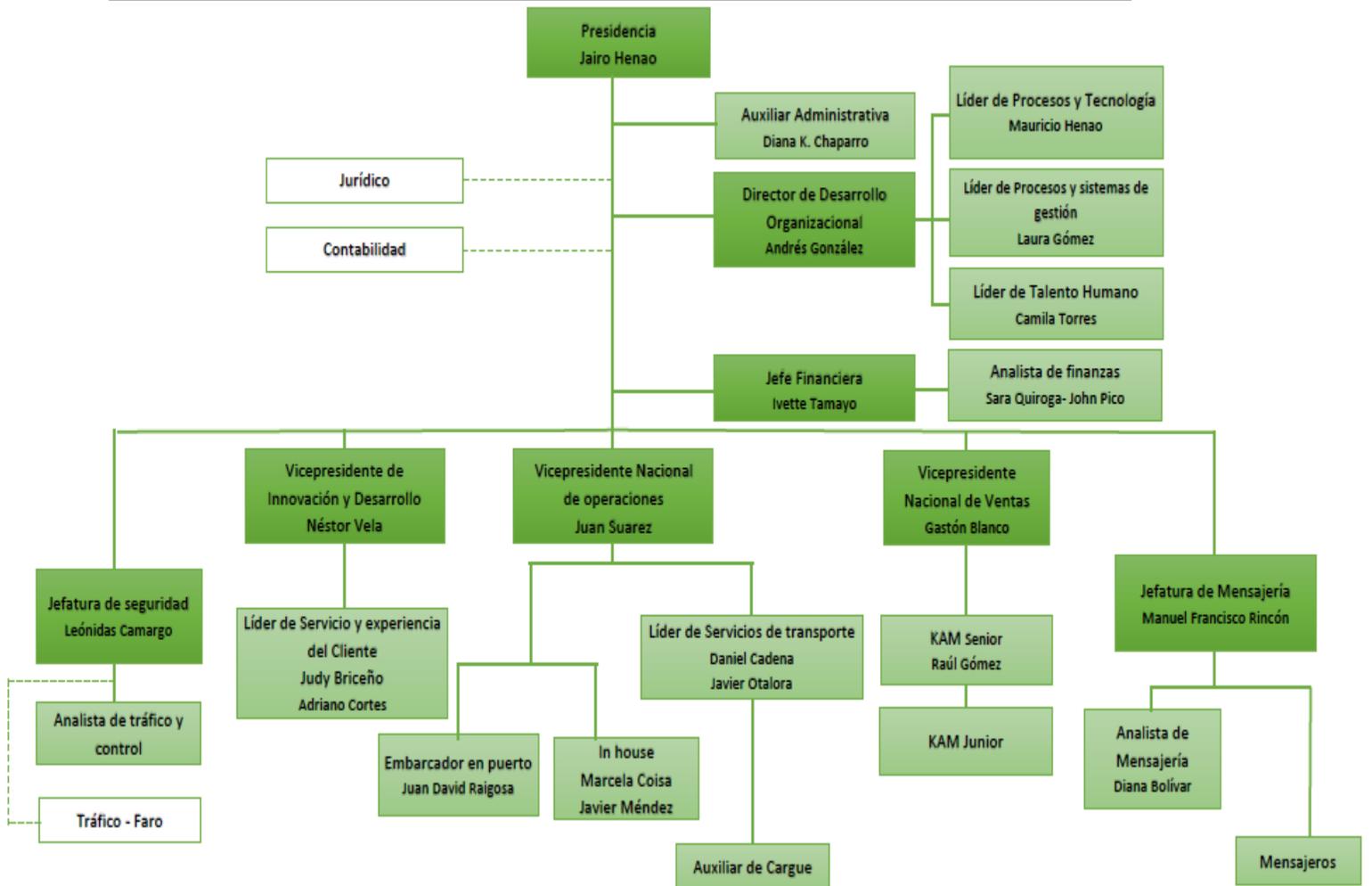
### **Política de Calidad**

Cumplir con los requerimientos de mis clientes conforme al acuerdo de servicio. Innovar y mejorar continuamente los procesos de la compañía cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad.

- Cumplir con los requisitos vigentes
- Contar con funcionarios motivados y capacitados
- Contribuir con la conservación del medio ambiente
- Generar valor para los grupos de interés de la compañía

### Organigrama

|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|  | <b>ORGANIGRAMA</b>              | FORM-GER-001              |
|   | FORMATO                         | Versión 6: Agosto 14 2017 |
|   | INTEGRA CADENA DE SERVICIOS SAS | Página 1 de 1             |



|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>ELABORÓ:</b><br><i>Laura Alexandra Gómez Pardo</i><br>Líder de Procesos y de los sistemas de gestión<br>Agosto 14, 2017 | <b>REVISÓ:</b><br><i>Andrés González</i><br>Director de desarrollo Organizacional<br>Agosto 14, 2017 | <b>APROBÓ:</b><br><i>Jairo Henao</i><br>Presidente<br>Agosto 14, 2017 |
|--|--|---|

## Gestión Social

Nuestra Gestión responde a la contribución activa y voluntaria en lo social y económico yendo más allá del cumplimiento de las leyes y las normas; la gestión social de Integra comienza por nuestros empleados, tenemos el firme propósito de mejorar continuamente sus condiciones.

## Gestión Ambiental

Estamos enfocados en la eficiencia. Estamos constantemente estudiando nuestras rutas para reducir tiempos de manejo y uso de combustible. Buscamos alternativos medios de transporte siempre en búsqueda del ahorro de energía. Implementamos la filosofía de las “3 R” Reciclar + Reutilizar + Reducir. Con el fin de poner nuestro granito de arena al mejoramiento de la calidad ambiental

## Atracción

Somos la primera elección de nuestros clientes porque nos adaptamos a las operaciones y logística interna de una forma transparente y sencilla.



Acceso a información y seguimiento.



Atención personalizada, evaluación de servicio y mejoramiento continuo.  
[servicio@integralogistica.com](mailto:servicio@integralogistica.com).

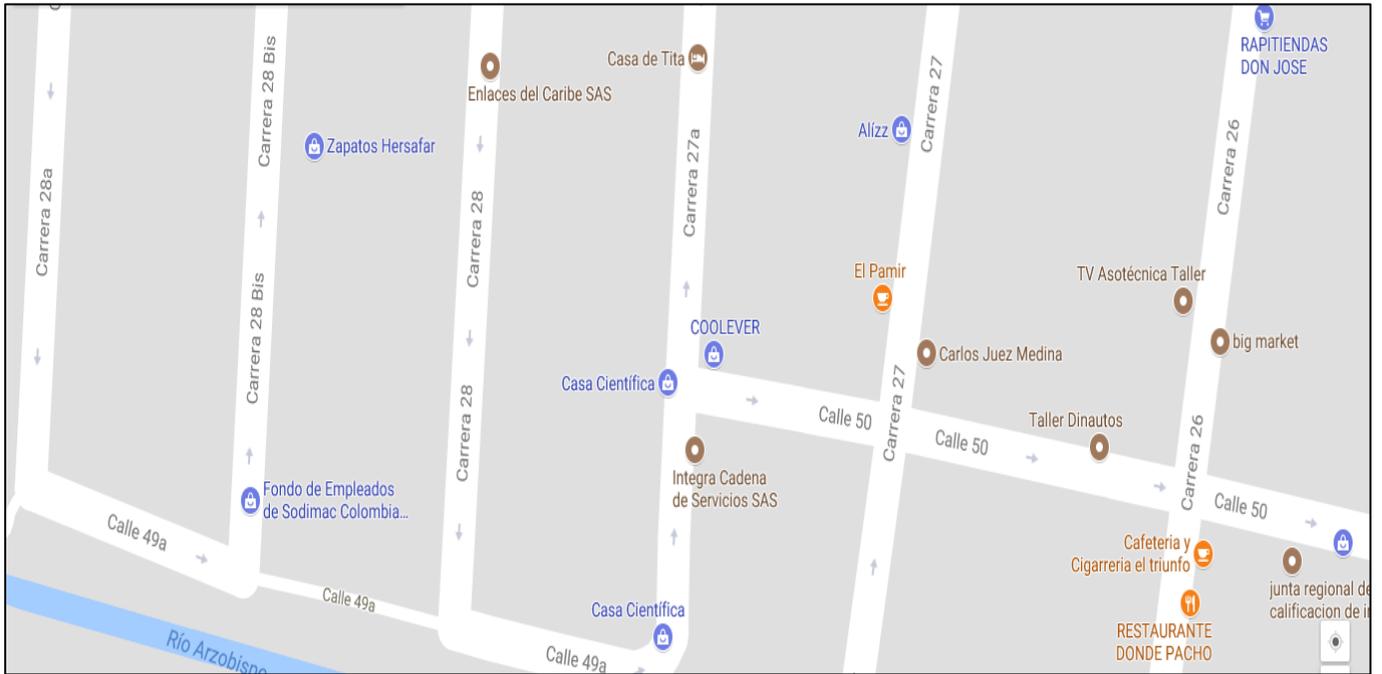


Asesoría en todos los procesos logísticos.



Cotización por proyectos, estructuramos ofertas comerciales personalizadas.

### Ubicación global



Carrera. 27a #49a-36, Bogotá, Colombia

**ANEXO 1. Diccionario de Competencias.**

|   |       |                              |
|---|-------|------------------------------|
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS<br/>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b> |       | <b>TH – FM - 10</b>          |
| VERSIÓN #   | FECHA | OFICINA DE TALENTO<br>HUMANO |

| COMPETENCIAS  | NIVELES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENERALES.  |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   | A   | B   | C   | D   |
| <p><b>DESARROLLO DEL EQUIPO</b></p> <p>Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.</p> <p>Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>               | <p>.Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia.</p> <p>.Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.</p> <p>.Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo.</p> <p>.Alienta a los miembros de la organización a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación.</p>   | <p>.Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo y actúa en consecuencia.</p> <p>.Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias.</p> <p>.Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación.</p>                      | <p>.Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.</p> <p>.Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores.</p> <p>.Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.</p> <p>.Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo.</p> | <p>.No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.</p> <p>.Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.</p> <p>.Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo.</p> <p>.Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.</p> |
| <p><b>MODALIDAD DE CONTACTO</b></p> <p>Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.</p> <p>En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.</p> | <p>.Está siempre dispuesto a escuchar a los demás.</p> <p>.Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización.</p> <p>.Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por sus colaboradores.</p> <p>.Demuestra interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas.</p> | <p>.Alienta la comunicación abierta entre los miembros de su equipo, a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento.</p> <p>.Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de su gente.</p> <p>.Demuestra sensibilidad frente a los problemas de sus colaboradores.</p> | <p>.Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad.</p> <p>.Escucha de los demás ideas y puntos de vista orientados a resolver cuestiones puntuales.</p> <p>.Ante situaciones graves, se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar consejo a sus colaboradores.</p> <p>.Formula preguntas orientadas a clarificar los temas, cuando se le solicita que hable por el grupo.</p>             | <p>.Demuestra escaso interés por escuchar a los demás.</p> <p>.Dificulta la llegada de los miembros de su equipo a información relevante para su funcionamiento.</p> <p>.No valora las contribuciones hechas por sus colaboradores, por lo que éstos no se sienten motivados a participar o realizar aportes.</p> <p>.Se desinteresa de las preocupaciones y problemas de las personas con las que trabaja.</p>                           |
| <p><b>HABILIDADES MEDIÁTICAS</b></p> <p>Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz.</p> <p>Desenvoltura frente a los</p>  | <p>.Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.</p> <p>.Posee un buen nivel de expresión verbal, tanto como un adecuado uso de</p>  | <p>.Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación.</p> <p>.Posee un correcto manejo de la lengua.</p>  | <p>.Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos.</p> <p>.Puede exponer posiciones de la compañía, con preparación previa y aleccionamiento, aun en situaciones difíciles.</p>  | <p>.Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.</p> <p>.Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación.</p> <p>.No establece relación cordial con</p>  |

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <p>medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las teleconferencias, etc. habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia (Hace referencia a los medios de comunicación).</p>  | <p>la expresión corporal.</p> <p>.Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.</p> <p>.Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.</p>  | <p>.Se expresa con claridad, precisión y sencillez.</p> <p>.Comunica lo que la organización le requiere, independientemente de sus propios intereses.</p>   | <p>.Utiliza correctamente su propio idioma.</p> <p>.Recurre al asesoramiento experto para el uso correcto de su imagen como representante de la compañía.</p> <p>.Su discurso es claro y utiliza la terminología que mejor domina por su experiencia.</p>  | <p>los medios.</p> <p>.Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre los de la compañía.</p>   |
| <p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos.</p> <p>Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros.</p> | <p>. Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos.</p> <p>. Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.</p> <p>. Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre el avance registrado.</p> <p>. Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.</p>   | <p>. Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando retroalimentación a los integrantes de su equipo.</p> <p>. Escucha a los demás y es escuchado.</p> <p>. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.</p> <p>. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.</p> | <p>. Identifica objetivos para el equipo de trabajo.</p> <p>. Mantiene al grupo informado sobre aspectos importantes de la empresa y cambios en los objetivos organizacionales.</p> <p>. Realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos del equipo.</p> <p>. Brinda retroalimentación a sus colaboradores, si es solicitada por ellos.</p> | <p>.El grupo no lo percibe como líder.</p> <p>.Tiene dificultades para fijar objetivos.</p> <p>.No es tomado como referente ni se valora su consejo.</p> <p>.Le cuesta brindar retroalimentación a sus colaboradores.</p>  |
| <p><b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b></p> <p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de</p> <p>Identificar la mejor respuesta estratégica.</p> <p>Capacidad realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.</p>  | <p>.Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del entorno, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</p> <p>.Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.</p> <p>.Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.</p> <p>.Detecta con facilidad nuevas oportunidades, para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.</p> | <p>.Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades.</p> <p>.Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.</p> <p>.Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.</p> <p>.Detecta nuevas oportunidades para presentar proyectos y para crear alianzas estratégicas.</p>    | <p>.Está atento a los cambios en el entorno.</p> <p>.Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.</p> <p>.Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades en situaciones favorables.</p> <p>.Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos.</p>      | <p>.Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto.</p> <p>.Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios.</p> <p>.Suele estar atrasado en el entorno respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.</p> |
| <p><b>DINAMISMO – ENERGÍA</b></p> <p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo</p>   | <p>.Mantiene siempre un alto y constante nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje, sin que su nivel de actividad se vea afectado.</p> <p>.Es reconocido, por</p>  | <p>.Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes.</p> <p>. Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado en su equipo de trabajo.</p>  | <p>.Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.</p> <p>.Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes.</p> <p>.Exige del grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo.</p>   | <p>.Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas.</p> <p>.Decrece su rendimiento ante la exigencia de mantener constante su energía durante largo tiempo.</p> <p>.No transmite energía al grupo y de ese modo no motiva a sus colaboradores a mantenerse activos en situaciones de presión.</p>   |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.   | subordinados y pares, como alguien que transmite energía al equipo.<br><br>.Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.  | .Motiva a la gente para trabajar con dinamismo.  | .Trata de organizar las tareas de modo de administrar los tiempos para que no se generen demandas excesivas sobre él y su gente.  |  |
| <b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b><br><br>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos Los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.   | .Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.<br><br>.Actúa optimizando en tiempo y forma el servicio brindado.<br><br>.Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales.<br><br>.Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus servicios.  | .Mantiene una actitud de total disponibilidad en relación a los clientes.<br><br>.Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende.<br><br>.Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios.<br><br>.Mejora continuamente los estándares de calidad de los servicios.   | .Identifica necesidades de los clientes actuales y potenciales.<br><br>.Aporta soluciones a la medida del requerimiento de los clientes.<br><br>.Diagnostica correctamente necesidades y plantea soluciones adecuadas a las mismas.<br><br>.Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus clientes.   | .No tiene buena comunicación con los clientes y confunde sus demandas.<br><br>.No es flexible ante los distintos tipos de demandas.<br><br>.Se desentiende de las necesidades del cliente.<br><br>.Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo o forma.   |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b><br><br>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en Procesos, tareas u objetivos compartidos. | · Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos.<br><br>· Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.<br><br>· Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos.<br><br>· Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros. | · Antepone los intereses colectivos a los personales en beneficio de los objetivos organizacionales.<br><br>· Interactúa con los demás miembros del equipo, en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado.<br><br>· Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados. | · Trabaja cooperativamente con el equipo compartiendo información, dando opiniones y sugerencias.<br>· Contribuye con el logro de los objetivos grupales.<br><br>· Aprecia los aportes y propuestas de los demás.<br><br>· Valora las contribuciones de otras personas aún que tengan distintos puntos de vista.<br><br>· Siempre está dispuesto a compartir información con los otros. | .Antepone los objetivos particulares a los del equipo.<br>· No coopera con los demás miembros del grupo y no comparte información.<br><br>· Hace escasos o pobres aportes; rechaza los del resto e impide el avance del grupo en la elaboración de consensos.<br>· Sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo.<br><br>· No logra integrarse al grupo; habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de manera individual. |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b></p> <p>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para obtener resultados, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p> | <p>Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la Organización y la satisfacción de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</li> <li>· Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren Anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</li> <li>· Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</li> <li>· Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño.</li> <li>· Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</li> <li>· Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.</li> <li>· Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</li> <li>· Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.</li> <li>· Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados.</li> <li>· No está atento a los resultados.</li> </ul> |
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>  |   | <b>TH – FM - 10</b>   |   |   |
|  | VERSIÓN :#  | FECHA   | OFICINA DE TALENTO HUMANO   |   |

| COMPETENCIAS  | NIVELES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.  |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   | A   | B  | C   | D  |
| <p><b>COLABORACIÓN</b></p> <p>Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la Institución u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comparte información con sus colaboradores y pares, y realiza aportes a otras áreas de la organización.</li> <li>· Mantiene una actitud abierta hacia los demás.</li> <li>· Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.</li> <li>· Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comparte con los demás la información que considera pertinente.</li> <li>· Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas.</li> <li>· Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Proporciona la información que le solicitan otras áreas.</li> <li>· Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.</li> <li>· Ayuda a otros cuando se le pide.</li> <li>· Escucha los requerimientos de los demás.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Es individualista en su trabajo.</li> <li>· Muestra poca inclinación a contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades.</li> <li>· Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.</li> <li>· Muestra interés únicamente por los propios resultados.</li> </ul> |
| <p><b>CALIDAD DEL TRABAJO</b></p> <p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.</li> <li>· Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.</li> <li>· Sigue rigurosamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa logrando un alto nivel de calidad.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementa planes de acción en relación con las tareas o proyectos asignados, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios.</li> <li>· En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.</li> <li>· Cumple él personalmente y hace que se cumplan las pautas de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Es desorganizado en sus presentaciones, transmitiendo dicha desorganización a su equipo de trabajo.</li> <li>· Asigna incorrectamente las tareas o recursos, por lo que provoca la duplicación de esfuerzos e información y el incremento de los costos.</li> </ul>   |

| COMPETENCIAS  | NIVELES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|   | A  | B   | C   | D   |
| (Juicio). Compartir con los demás los conocimientos profesionales y expertos.   | · Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y Desarrollarse y asegurar la calidad de los trabajos, productos o servicios.   | · Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.  | establecidas en cada proyecto, las normas y procedimientos.   | ·Actúa fuera de las normas y procedimientos establecidos.   |
| <b>INICIATIVA – AUTONOMÍA</b><br><br>Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.  | ·Responde siempre con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple.<br><br>·Es flexible para visualizar los cambios como oportunidades.<br><br>·Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto.<br><br>·Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.  | ·Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección.<br><br>·Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad.<br><br>·Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.   | ·Resuelve las pequeñas complicaciones del día a día.<br><br>·Raramente propone mejoras en su área de accionar.<br><br>·Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.  | ·Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen.<br><br>·Consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.  |
| <b>NIVEL DE COMPROMISO</b><br><br>Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. | ·Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.<br><br>·Transmite a todos los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.<br><br>·Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos.<br><br>·Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas. | ·Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos.<br><br>·Se siente orgulloso de ser parte de la organización.<br><br>·Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo.<br><br>·Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. | ·Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.<br><br>·Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.<br><br>Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan.<br><br>·Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.   | ·No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.<br><br>·No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.<br><br>·Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos.<br><br>·Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.   |
| <b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b><br><br>Tiene la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Tiene la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.   | ·Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.<br><br>Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción.<br><br>·Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo aun en ocasiones estresantes.   | ·Reacciona con predisposición y voluntad.<br><br>·Transmite confianza y tranquilidad, alcanzando los objetivos previstos<br><br>·Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.<br>·Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos.  | ·Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.<br><br>·Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.<br><br>·Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior (o por las circunstancias) para la entrega del trabajo asignado. | ·Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar.<br><br>·Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.<br><br>·Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo. |
| <b>COMUNICACIÓN.</b><br><br>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer   | · Comunica siempre sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que  | · Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.  | · Escucha y hace preguntas pertinentes a su interlocutor.<br><br>· Comprende situaciones diversas y se maneja adecuadamente en reuniones  | ·Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.   |

| COMPETENCIAS   | NIVELES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.  |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
|  | A   | B   | C  | D   |
| <p>Aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.</p>  | <p>desea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Expresa claramente los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de los colaboradores.</li> <li>· Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis, al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.</li> <li>· Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.</li> <li>· Transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren.</li> <li>· Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.</li> </ul>   | <p>complejas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.</li> <li>· Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.</li> <li>· No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.</li> <li>· Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos.</li> </ul>   |
| <p><b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.</li> <li>· Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización.</li> <li>· Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso.</li> <li>· Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Establece objetivos parciales y puntos importantes de control.</li> <li>· Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.</li> <li>· Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto.</li> <li>· Planea sus tareas a corto plazo.</li> <li>· Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos.</li> <li>· Administra sus recursos con cuidado.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto.</li> <li>· Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado.</li> <li>· Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas.</li> </ul>   |
| <p><b>CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS</b></p> <p>Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Es referente dentro de la organización por intervenir eficazmente en disputas ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento para la continuidad del proyecto en el que se esté trabajando.</li> <li>· Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa conveniente.</li> <li>· Es gran conocedor del comportamiento humano, capitalizando sus conocimientos en sus relaciones interpersonales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales.</li> <li>· Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se interesa por conocer qué les pasa a los demás respecto del tema en cuestión, y revisa su posición.</li> <li>· Escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos.</li> <li>· Preserva el buen clima de trabajo y está atento a que no se generen grandes disputas.</li> <li>· Se abre al diálogo con sus colaboradores y contempla reacciones negativas vinculadas con situaciones tanto personales como laborales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se involucra demasiado en disputas laborales, provocando reacciones negativas que afectan el clima de colaboración dentro de su área.</li> <li>· Se conduce de manera inflexible, con ideas preconcebidas y prejuicios que le cierran toda posibilidad de diálogo con los demás.</li> <li>· Asume una actitud omnipotente, partiendo de premisas erróneas como la de considerar que siempre tiene la razón.</li> </ul> |
| <p><b>AUTOCONTROL</b></p> <p>Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p> <p>Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Siempre se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación.</li> <li>· Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal.</li> <li>· Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo c su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.</li> <li>· Funciona eficazmente y se maneja con serenidad, aun en contextos conflictivos o no habituales.</li> <li>· Opera con facilidad y sin</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo.</li> <li>· Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia.</li> <li>· Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o un superior.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Su tolerancia al estrés es prácticamente nula. Las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paralizan, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento.</li> <li>· Reacciona impulsivamente o inoportunamente ante situaciones imprevistas, sin darse tiempo para</li> </ul>   |

| COMPETENCIAS   | NIVELES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | A   | B  | C  | D  |
|  | propios intereses y emociones.  | perder la calma ante situaciones adversas.   |  | reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.   |
| <p><b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p> | <p>.Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.</p> <p>.Comprende e interpreta cabalmente las relaciones de poder en y entre los diferentes actores que participan en la institución.</p> <p>.Identifica con facilidad a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para la institución.</p> | <p>.Conoce a fondo la institución, siendo capaz de comprenderlo y analizarlo con profundidad y certeza.</p> <p>.Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización.</p> <p>.Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, a fin de que puedan aportarle información valiosa para la empresa.</p> | <p>.Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto del posicionamiento de la institución en el mercado.</p> <p>.Respeto y privilegia la cultura y la imagen corporativas.</p> <p>.Instrumenta adecuadamente los planes de la organización a fin de lograr los objetivos acordados.</p> <p>.Busca apoyo o asesoramiento experto, así como indicaciones de superiores que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión.</p> | <p>.Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y las de los clientes.</p> <p>.Demuestra dificultad para cumplir en tiempo y forma con los objetivos que se le encomiendan.</p> <p>.Desconoce los atributos de la organización y se esfuerza escasamente por informarse al respecto.</p> |