



Escola Tècnica Superior d'Enginyeria
de Telecomunicació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

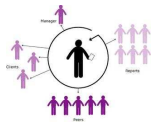


E-VAL360

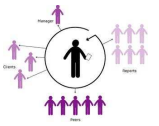
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 360°

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Modelo e implantación software | Montaña González, Josep M^a

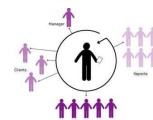


En la imperfección está
la perfección...

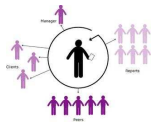


EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 360º

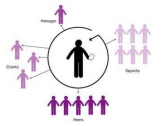
Montaña González, Josep Mº



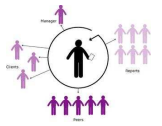
I.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
II.	TEORIA DE LA EVALUACION POR COMPETENCIAS	10
	1 <i>INTRODUCCION</i>	11
	1.1 EI ENTORNO, LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO	13
	1.2 DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	14
	1.3 LA MOTIVACION DEL INDIVIDUO	16
	2 <i>EVALUACION DE DESEMPEÑO</i>	19
	2.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	20
	2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	21
	2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	22
	2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	22
	2.5 ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS EVALUACION DE DESEMPEÑO	24
	2.6 DESAFIOS DE LA EVALUCION DE DESEMPEÑO	24
	2.6.1 Elementos subjetivos	24
	2.6.2 Error por tendencia al promedio	25
	2.6.3 Permisividad e inflexibilidad	25
	2.6.4 Elementos culturales y políticos	25
	2.6.5 Acciones recientes	25
	2.6.6 Efecto del halo	26
	3 <i>EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES</i>	27
	3.1 COMPETENCIAS LABORALES	28
	3.2 EVALUACION TRADICIONAL	29
	3.3 EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES	30
	3.4 EVALUACION DE COMPETECIAS DURANTE EL PROCESO DE CAPITANIZACION	33
	4 <i>EVALUACION DE COMPETENCIAS 360º</i>	35
	4.1. ¿PARA QUE SIRVE?	37
	4.2. ¿COMO SE ELABORA?	38
	4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	39
	4.4 PUNTOS A TOMAR EN CUENTA FRENTE UNA EVALUACION DE COMPETENCIAS	41
	4.5 COMPETENCIAS DE LA EVALUACION	42



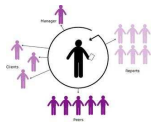
4.5.1 Autoconfianza:	_____	42
4.5.2 Habilidades para tratar con los demás	_____	43
4.5.3 Habilidades de comunicación:	_____	45
4.5.4 Liderazgo	_____	46
4.5.5 Control de actitudes	_____	48
4.5.6 Motivación	_____	50
4.5.7 Toma de decisión	_____	52
4.5.8 Resolución de problemas	_____	53
4.5.9 Iniciativa	_____	55
4.5.10 Organización	_____	57
4.5.11 Orientación a resultados	_____	59
4.5.12 Proceso de venta	_____	60
4.5.13 Orientación al servicio del cliente	_____	62
4.5.14 Negociación	_____	64
4.5.15 Pensamiento estratégico	_____	65
4.5.16 Trabajo en Equipo	_____	67
4.5.17 Eficiencia	_____	69
4.5.18 Confianza y Honestidad	_____	70
4.5.19 Compromiso y Responsabilidad	_____	72
4.5.20 Delegación	_____	74
4.5.21 Cualidades interpersonales	_____	75
4.5.22 Planificación	_____	77
III. SOFTWARE DE EVALUACION DE COMPETENCIAS 360	_____	80
1. <i>INSTALACION</i>	_____	82
1.1 VERIFICACION PARA LA INSTALACION EN EL SERVIDOR	_____	83
1.2 SUBIDA DE ARCHIVOS	_____	83
1.3 CONFIGURACION	_____	84
1.4 AUTOINSTALACION Y ACCESO	_____	85
2. <i>GUIA RAPIDA ADMINISTRADOR</i>	_____	86
2.1. Autenticación	_____	88
2.2. Administración de Usuarios y Grupos de usuario	_____	89
2.3. Administración de Encuestas	_____	91
2.4. Análisis de resultados	_____	92
2.5. Tipos de gráficos generados	_____	94



3. <i>GUIA USUARIO / EMPRESA</i>	97
4. <i>ENCUESTA</i>	99
IV. CONCLUSIONES	101
ANEXO - BIBLIOGRAFÍA	105



I. OBJETIVOS DEL PROYECTO



Las nuevas tecnologías avanzan a ritmo agigantado y se adaptan a nuestras necesidades facilitándonos tareas repetitivas o de gran envergadura. La automatización de estos sistemas también los podemos introducir dentro de los recursos humanos.

Dentro de los recursos humanos podemos encontrar la evaluación de competencias 360 grados, que toma este nombre por la evaluación de un individuo desde los distintos prismas de jefe, subordinados compañeros y el mismo evaluado.

Frente a este tipo de evaluación el proyecto plantea dos objetivos a alcanzar:

- En primer lugar realizar una pequeña tesis sobre la evaluación, evaluación de competencias y la evaluación 360 grados. Sería la parte teoría del mismo.

De lo general a lo específico:

- Entorno, organización e individuo.
- Desarrollo del hombre en la organización.
- La motivación del individuo.

La evaluación de desempeño en sí:

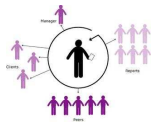
- Antecedentes, Importancia, Objetivos, Beneficios, Elementos comunes y Desafíos de la evaluación de desempeño.

Evaluación de competencias laborales:

- Competencias laborales.
- Evaluación tradicional.
- Evaluación de competencias laborales y durante el proceso de captación.

Evaluación de competencias 360 grados:

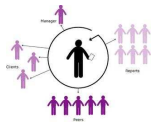
- Para qué sirve, Como se elabora.
 - Ventajas, Desventajas.
 - Puntos a tomar en cuenta.
 - Competencias de la evaluación.
- En segundo lugar la realización de un software que facilitará la gestión de a evaluación de competencias 360 grados lo mas automatizado posible.
 - Creación de entorno sobre servidor.
 - Creación de la base de datos.
 - Creación de administrador general del software.
 - Creación de usuarios/empresas por parte del administrador del sistema.
 - Creación de prototipos de encuestas. (En total 5)
 - Activar/Desactivar encuestas.
 - Creación de encuestados vía:
 - Enlace directo y auto registro.



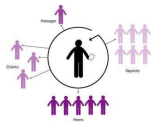
Alta del propio Usuario/Empresa.

- Comunicación vía email de invitación a encuesta, recordatorio y finalización.
- Posterior análisis vía gráficos de la encuesta.

Así pues, este proyecto intentará fusionar las dos ramas y llegar a todos los objetivos propuestos desde un principio.



1 INTRODUCCION



El marco social en que vivimos hoy se caracteriza, entre otras cosas, por su organización polifacética y por el elevado número de organizaciones. Estas han surgido en áreas tan importantes como la familia, la enseñanza, la política, la religión, el ocio y la recreación, la salud, etc., sin olvidar el trabajo. Así, en cada una de estas áreas se han configurado como organizaciones las empresas, los hospitales, la iglesia, las universidades, los ayuntamientos, y muchas otras organizaciones.

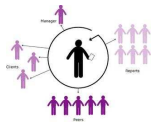
El elemento común que relaciona a cada una de estas organizaciones, más allá de sus fines o propósitos, es que la constituyen personas que comparten un fin o un propósito, que son parte integrante de las mismas, donde cada una de ellas tiene un rol que cumple o desempeña, y un objetivo último común a todas. Desde el siglo XX a este grupo de personas que forman parte de una organización se las caracteriza como un recurso, en este caso de naturaleza humana.

Desde esta perspectiva, dentro de las empresas cada una de las personas se consideran entonces como un recurso a minimizar, porque tienen un coste, pero al mismo tiempo su cualidad humana los convierte en el elemento de más difícil manejo dada su complejidad, por lo que el reto de una moderna gestión de Recursos Humanos es lograr el equilibrio entre coste e inversión para garantizar el éxito de la gestión de los mismos. Es por ello que a lo largo del tiempo se le han dado distintas nominaciones y se han definido tantas veces las funciones que los Recursos Humanos deben tener en la empresa.

En los primeros años del siglo XX las empresas gestionaban solamente aquellos aspectos relativos a los costes de personal y la legislación laboral, y eran abogados los profesionales que se encargaban de estas tareas. Luego el centro de atención se desplazó hacia los factores humanos, y fueron entonces los psicólogos quienes se encargaron de desarrollar diversas tareas centradas en el individuo. Hoy, los gestores de Recursos Humanos se especializan en tratar los aspectos sociales de los seres humanos, pero simultáneamente desarrollan una preocupación manifiesta por los costes que representan para la empresa y el valor añadido que esta gestión tiene para los accionistas de las empresas.

El desarrollo del trabajo como forma institucional siempre ha existido, y los trabajadores han sido dirigidos bajo algún procedimiento, en algunos casos sin acuerdo entre las partes (como la esclavitud) o bien a cambio de algún bien o servicio (antiguamente el trueque). Así, aunque en las empresas siempre ha existido preocupación por los trabajadores, no es sino desde el siglo XX que surge la necesidad de desarrollar su gestión en recursos humanos.

Hoy se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones consideran sus recursos humanos como elementos valiosos y en muchas ocasiones irremplazables. Y es por este razonamiento que su gestión se convierte en un asunto estratégico y crucial, vinculado directamente con los resultados de la gestión empresarial. Gómez Mejía (2001) justifican este interés en virtud a tres tipos de exigencias o factores a ser tomados en cuenta: del entorno, de la organización y del individuo.



1.1 EL ENTORNO, LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO

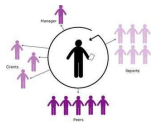
En las últimas décadas, en las que la evolución del pensamiento administrativo, sobre las organizaciones y en general sobre los elementos que las dinamizan y componen, ha dado pasos muy grandes de cambio y concepción, de las jerarquías que constituyen y sobre todo la finalidad de cada uno dentro del proceso de producción y/o servicios.

El hombre como elemento del sistema organizacional, no ha sido ajeno a la evolución del pensamiento, antes por el contrario, ocupa primeros lugares en las mesas de debate sobre el rumbo empresarial y es objeto de eventos académicos centrados en su radical importancia. Esto se debe a que la alta gerencia dejó de lado el encanto tecnológico y cibernético de los años 80's y se acordó que toda esa tecnología no podría activarla y desarrollarla sin el concurso de la inteligencia real, de la voluntad mental y el poder de conversión de su principal aliado, las personas en la organización. Se discutía sobre su valor como *recurso*, pero a los humanistas de la administración, este concepto lo masificaba y cuantificaba, luego se clasificaba como *talento*, por las connotaciones de creatividad y capacidad mental que la persona desarrolla como resultado de su interacción humana y social con el objeto de producción. De lo que no puede separarse en su conceptualización, es que siempre se le debe mirar como un importante componente del sistema.

Al describirlo como *subsistema*, se le reviste de varias características, propias de cualquier sistema, pero fundamentalmente y de destacar:

- Sinérgico, por la dinámica psicosocial de la que es capaz de producir y generar en otros sistemas semejantes (personas).
- Entrópico porque tiende al desgaste, con una cualidad superior a cualquier sistema y su increíble capacidad de auto recuperación y autoconstrucción, aún en las peores condiciones ambientales y sociales, gracias a su capacidad receptiva y poder mental que le habilita para convertir los procesos externos en internos y modificados generar los resultados más impredecibles por sus observadores.
- Global, porque su capacidad de percepción le permite ubicar fácilmente y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno social y productivo, esta capacidad lo hace poderoso ante cualquier proceso de manera tal que puede comprender con facilidad y oportunamente, cuál debería ser su comportamiento en beneficio de la organización y desde luego del suyo propio. Así mismo es altamente susceptible de ser influenciado por los fenómenos externos a su órbita de producción, de modo tal que su conducta puede variar fácilmente al interior de la empresa porque hace comparaciones y analiza su "posición" con relación a los otros y todo el entorno.

Entender al hombre como sistema es una de las nuevas variedades de la teoría administrativa, porque permite comprender que es superior a la determinación como *recurso* de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir por parte de la organización la correspondiente responsabilidad social de esta receptor de toda la motivación. Es la persona con base en su experiencia la fuente de toda sabiduría y fidelidad para la solución oportuna de los problemas del proceso. Es el



sistema de máxima jerarquía al que no se le motiva, sino que se le entiende y ve como persona, se le respeta en todas sus dimensiones y lo más importante se cree él.

1.2 DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

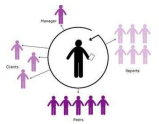
Para entender la persona como sistema y su desarrollo, es necesario partir de un breve análisis de todo el componente organizacional como sistema, razón por la cual se inicia este planteamiento con la descripción de la organización.

La organización se puede concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios. Mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante.

Los autores Miller y Rice definen que "Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación - conversión - exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir".

La organización como sistema debe tener cuatro elementos esenciales que son:

- **Entradas:** Todo sistema recibe entradas. Mediante las entradas (Inputs) el sistema consigue los recursos necesarios para su funcionamiento.
- **Procesamiento:** Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados.
- **Salidas:** Son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas (Outputs) el sistema envía el resultante o producto al medio externo.
- **Retroalimentación:** Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.



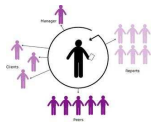
Los sistemas se clasifican en Cerrados o Abiertos, según sea el modo como interactúan con el ambiente:

- Sistema Cerrado: Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto.
- Sistema Abierto: Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, al sistema abierto también se le llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación, de energía o de trabajo. Sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir. Las actividades de las empresas se dinamizan con base en la sinergia que producen sus elementos, por la interacción funcional entre cada uno de ellos. En el fondo, la organización es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir, para cumplir con su objeto social. La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación y distingue entre las actividades de operación, mantenimiento y regulación del sistema. Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los procesos de importación, conversión, exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que la diferencian de las otras empresas o unidades.

Las actividades de mantenimiento buscan reponer los subsistemas que se gastan por las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal). Las actividades reguladoras relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa (o unidad) con su ambiente. Los autores definen las definen como: "un proceso como una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento, ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto".

Las transformaciones que contribuyen a un proceso son producidas mediante la interacción de las actividades que pueden ser desarrolladas por intermedio de personas, medios mecánicos y electrónicos o cibernéticos. Un sistema de actividades es el complejo de estas requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (output), mientras que un sistema de tareas es un conjunto de actividades más el trabajo de las personas y los recursos físicos que se necesitan para ejecutar las actividades. "Por tanto, el término sistema implica que cada actividad componente sea interdependiente en relación con las otras actividades del mismo y por lo tanto deberá ser como un todo identificable de manera



independiente de los sistemas relacionados, es decir, que su *sintalidad*¹ permita comprender su existencia autónoma, pero interdependiente con los otros".

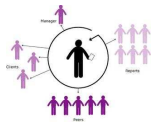
La teoría de los sistemas ofrece un componente conceptual, que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un *suprasistema*.

1.3 LA MOTIVACION DEL INDIVIDUO

La motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas principalmente en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro produciéndose diferentes patrones de comportamiento. La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi que un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. "Por lo tanto se debe destacar, que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir que estructure sus modelos mentales, que representan la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar por consiguiente que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un excelente concepto suyo" La persona desde que inicia su actividad social aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos, en la organización, a partir de su inducción social, aprende rápidamente a reconocerlos, a respetarlos y ubicar prontamente su posición respecto a los directivos, compañeros y otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones.

Etzioni coloca como aspecto fundamental que los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles. Las organizaciones reclutan y seleccionan su gente, los que necesita, los mejores, para con ellos o por medio de ellos, alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo una vez reclutados y seleccionados los individuos, tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, la organización es el medio para alcanzarlos. Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción Individuo-Organización; un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de estas, es lograr un proceso de

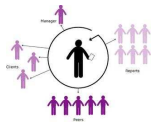
¹ Rasgos que definen la 'personalidad del grupo' en paralelo con los rasgos de personalidad de sus miembros. Teoría elaborada por Cattell (1948) sobre el estudio de los grupos sociales, basada en la investigación empírica de las manifestaciones de la conducta de grupo y la aplicación del análisis factorial para determinar las grandes dimensiones del fenómeno: características promedio de sus integrantes (una especie de personalidad del grupo, como totalidad), las redes de comunicación de su estructura interna y la energía común o sinergia para el funcionamiento grupal, destinada a lograr que el grupo no desaparezca (sinergia de mantenimiento) o a lograr los objetivos grupales (sinergia efectiva).



Desarrollo Humano del hombre como un proceso de crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona que vende su trabajo; ante la cual la organización debe orientar los medios para lograrlo. Presente en la escala de necesidades de A. Maslow.

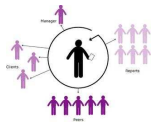
El desarrollo Humano del individuo en la organización se promueve:

- Diseñando políticas organizacionales para proveer el *Talento Humano*, a partir de la definición de un *Perfil Humano* que estructure la persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo con la misión de la empresa, en capacidad para demostrar habilidades muy particulares tales como, trabajar en equipo, exprese actitud hacia el cambio permanente y aptitud manifiesta para tomar decisiones (una persona autónoma y responsable que tiene seguridad en lo que hará) y un *Perfil Ocupacional* que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas
- Establecer un *Proceso de Socialización* del hombre en la organización, un aprendizaje del empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional. Este proceso de socialización es el más importante en su formación porque se le muestra la *Misión, visión, valores* y el contenido cultural de la empresa. En esta etapa igualmente es muy importante identificar sus expectativas, intereses y reales objetivos que le genera la empresa, para dejar claramente definido el *Contrato Psicológico*, evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de este.
- Se estructuran mecanismos de *Conservación y Desarrollo* del hombre dentro de la Organización. Le permiten satisfacer sus expectativas como persona, oportunidades de crecer y aprender más, le permita saber cómo se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad ocupacional.
- Se construirá un proceso de *realimentación o Evaluación* que se constituya en la base para elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como un sistema. La evaluación debe en supuestos organizacionales que implican tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, es decir que se tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo-organización.
- Otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la *Responsabilidad social* entendida ésta como "La obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social" Dentro de la Filosofía del Desarrollo Humano, la Responsabilidad Social se orienta a

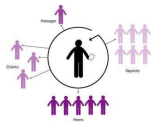


la protección del individuo en el ámbito general, creando bienes económicos de acuerdo con las necesidades y funciones en bien del individuo para su capacitación y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz.

Lo que nos atañe en nuestro caso es el proceso de *realimentación o Evaluación*.



2 EVALUACION DE DESEMPEÑO



El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente Evaluación de Desempeño.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”. El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona” Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.” La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.” Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

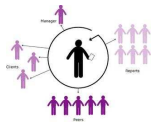
La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.

Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.

Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.



Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

Vinculación de la persona al cargo.

Entrenamiento.

Promociones.

Incentivos por el buen desempeño.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

Autoperfeccionamiento del empleado.

Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

Estímulo a la mayor productividad.

Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

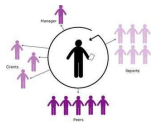
Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo



Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

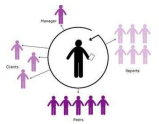
2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.



Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)

Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.

Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.

Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

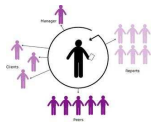
Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:

Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),

Estimular la productividad

Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.



2.5 ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS EVALUACION DE DESEMPEÑO

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

- **Estándares o parámetros de desempeño**

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

- **Medición del desempeño**

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc..

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

2.6 DESAFIOS DE LA EVALUCION DE DESEMPEÑO

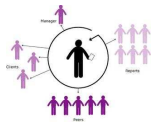
Existen barreras que perjudican el proceso de evaluación de desempeño los cuales hemos dividido en barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador.

En cuanto a las barreras metodológicas, éstas son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación.

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- Dificultad de analizar el desempeño del individuo

Con relación a los prejuicios del evaluador durante el proceso de evaluación, presentamos algunos de ellas a continuación:

2.6.1 Elementos subjetivos



William B. Werther y Keith Davis señalan, muy atinadamente, esta situación indicando que: “Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieren en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior”⁶.

En otras palabras, son ideas que desarrolla un evaluador que no tienen una base real o medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Un ejemplo de esta situación es cuando un evaluador piensa que un colaborador que posee un automóvil último modelo es una persona que se ha sacrificado por él y, por lo tanto, conoce el valor del trabajo duro y el ahorro pudiendo considerarse como un empleado ejemplar (prejuicio favorable) o es un arrogante que solo desea presumir ante sus compañeros pudiendo considerarse como un empleado problemático (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar.

2.6.2 Error por tendencia al promedio

Existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y, en su lugar, optan por colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño.

Esta situación inválida el proceso de la evaluación, ya que, de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez, a los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente.

2.6.3 Permisividad e inflexibilidad

Algunos evaluadores califican de forma extremadamente benevolentes o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación.

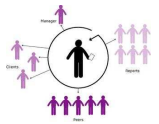
2.6.4 Elementos culturales y políticos

Existen evaluadores que son etnocentristas. Es decir, consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente, pueden considerar su inclinación política como la más indicada..

Un evaluador de raza judía, por ejemplo, que estima el desempeño de personas provenientes de la cultura árabe es probable que tengan diferencias y roces a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por sus pensamientos políticos o culturales.

2.6.5 Acciones recientes

A este respecto, William Werther y Keith Davis señalan que: “Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador”⁷.



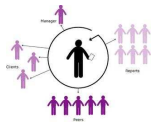
Por otro lado, Gibson indica que: “Los trabajadores suelen estar conscientes de esta tendencia, ya que se muestran interesados, productivos y cooperativos precisamente antes de llevar a cabo la evaluación formal.

El evaluador debe incluir la conducta importante del pasado del trabajador, ya que, de lo contrario, el proceso de evaluación carece de sentido.

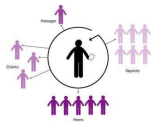
2.6.6 Efecto del halo

El término halo sugiere que hay un aura positiva o negativa en torno a un determinado empleado. Esta aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador.

En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que esté tenga y dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.



3 EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES



La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

El artículo entrega el marco teórico general en el cual se insertan los procesos de evaluación de competencias y esboza las proyecciones que tiene para efectos de determinar las necesidades de capacitación de una empresa.

3.1 COMPETENCIAS LABORALES

Existe abundante literatura acerca de las competencias laborales, tanta que en verdad, podríamos afirmar que en este tema los árboles no dejan ver el bosque. Significativamente, este enredo recién se está despejando en los países europeos.

Lo curioso es que casi todos definen a las competencias con distintas palabras, pero un mismo fondo. Para comprobarlo, basta con un pequeño tour por la Web para toparse con cientos de sitios, todos llenos de definiciones.

Pero veamos el fondo: las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral.

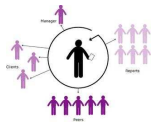
Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, también existe una gran variedad. Sin embargo, a mi entender no existe mejor tipificación que la de la empresa Mannesmann, de Alemania.

En 1998, cuando tuve la oportunidad de visitarla y compartir con sus ejecutivos, se me entregó la siguiente clasificación, que deseo compartir:

Las Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

Las Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

Las competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.



Finalmente las competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo... y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

3.2 EVALUACION TRADICIONAL

Sin el ánimo de aburrir a nadie, es evidente que antes de tratar el tema de la evaluación de competencias, echemos un somero vistazo a la evaluación tradicional. Como es de suponer casi todos hemos pasado por la escuela y muchos por educación superior. Tenemos por lo tanto experiencias de evaluación que, para la mayoría, deben haber sido angustiantes.

Si analizamos el tipo de evaluaciones, la mayor parte de estas medían nuestros conocimientos, es decir, las competencias metodológicas.

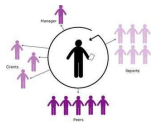
Sólo en contados casos, nos medían las competencias prácticas, y, casi nunca, para no caer en la exageración de decir “nunca”, fuimos evaluados por las competencias sociales e individuales.

Este dato no es menor, ya que según un reciente estudio efectuado entre las empresas suecas, estas asignan a las competencias individuales y sociales un peso del 70% respecto de las otras que conforman el perfil ocupacional para un puesto de trabajo.

Cabe destacar que las sociedades modernas generan en el sector terciario, o sea, en el ámbito de los servicios, la mayor oferta de empleos (sobre un 65% de los cargos disponibles).

Luego, la evaluación de competencias conductuales tiene, para estas sociedades y empresas, una importancia vital.

Lo malo es que nadie evalúa las conductas, si no, como está expresado, la mayor parte de las evaluaciones se compone de aplicaciones de instrumentos que miden exclusivamente conocimientos.



En síntesis, esa es la evaluación tradicional: aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%).

En otras palabras, se trata de procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la empresa.

Pensemos que, en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.

3.3 EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES

Una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias. Tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

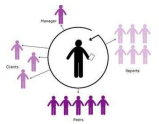
La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

3.3.1 Evaluación de competencias previas



Para tener una información acerca de las competencias previas de un postulante, podemos recurrir al modelo de evaluación PLAR, Prior Learning Assessment Recognition, que bien puede interpretarse como Reconocimiento de Competencias Relevantes.

Originalmente, el PLAR ha sido diseñado para que la persona certifique sus competencias ante un organismo autorizado. Así, con la certificación de un oficio la persona puede emplearse en su rubro.

Desgraciadamente, este modelo pasa por el diseño de una cantidad de perfiles ocupacionales, reconocidos y aceptados por las diversas organizaciones empresariales y gubernamentales, situación que rara vez, para ser generosos, se da en Latinoamérica. Ciertamente el PLAR, y otros modelos similares, pertenecen a los países desarrollados, que reciben oleadas de inmigrantes... que pertenecen a nuestros pueblos. En otras palabras, más exportamos mano de obra que la que importamos, luego, nuestras necesidades de homologar trabajadores de diferentes latitudes pero que dicen ejercer un determinado oficio, son muy bajas.

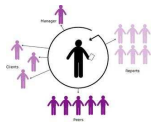
Otra razón para no invertir en un plan nacional de perfiles ocupacionales es que requiere una alta inversión y una mayor capacidad de acuerdos, que en nuestros países dificultan el intento... aunque ya hay positivas experiencias al respecto.

Sin embargo, el modelo PLAR puede tener una buena dosis de importancia para las empresas que quieren contratar personal competente.

El PLAR exige instrumentos de evaluación y validación bastante específicos, basados – por supuesto- en la existencia de un Perfil Ocupacional para el oficio que ejerce la persona a la cual se va a evaluar, perfil que la empresa ha de tener claramente definido

El PLAR contempla variados instrumentos, a saber:

- a. Pautas de cotejo, basadas en las subcompetencias (en especial prácticas y actitudinales) que debe observar el evaluador en el evaluado
- b. Pruebas de opciones múltiples para evaluar conocimientos
- c. Cartas de respaldo (de empleadores anteriores, por ejemplo.) No se trata de una carta de recomendación, a las cuales somos tan dados en América Latina, sino a una especie de certificado que emite el empleador donde se especifica, a manera de lista de chequeo, las competencias del evaluado.
- d. Aporte de pruebas, basadas en el producto del trabajo del evaluado.
- e. También, según la complejidad, se puede acompañar una entrevista con el evaluado y/o sus empleadores.



3.3.2 Evaluaciones de desempeño

La evaluación de desempeño procura identificar los déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo.

Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las falencias o carencias del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios tienen el mismo nivel de importancia para la organización.

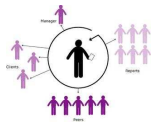
De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El análisis funcional permitirá luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.

3.3.3 Condiciones de la Evaluación de Desempeño

Aquí vale la pena hacer un paréntesis para que tengamos presente las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias laborales, las que se refieren a su:

1. *Validez*: que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Por ejemplo, qué es mejor observar al evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación. Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.

2. *Autenticidad*: esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?



3. *Suficiencia*: ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando? El principio a aplicar en este caso es que el sector productivo y el consejo de la unidad administrador del sistema de acreditación de competencias laborales definen la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.

4. *Justicia*: donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.

5. *Aceptación*: donde las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales para un nivel X, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos. Naturalmente, esta aceptación se extiende también a los empresarios y a quienes contratan, en general.

3.4 EVALUACION DE COMPETENCIAS DURANTE EL PROCESO DE CAPITANIZACION

El diseñador del programa de capacitación debe considerar aspectos tales como: la extensión y naturaleza de cada módulo (su nivel y ubicación dentro de la malla curricular) y los momentos de la evaluación.

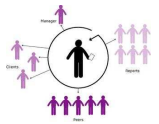
En general no hay más evaluación que la diagnóstica en las primeras sesiones de un módulo.

No obstante, ya hacia la mitad del tiempo asignado resulta prudente aplicar algún instrumento de evaluación formativa que permita observar el grado de avance e internalización de las competencias implícitas y explícitas del módulo.

Al término del módulo es necesario aplicar una evaluación cuantitativa o sumativa que nos permita cotejar el grado de internalización en el participante de los objetivos y contenidos del módulo.

En general los instrumentos serán: tests, cuestionarios, pautas de cotejo (escala Likert) y, para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación en 360 grados.

3.4.1 Qué hacer con los resultados



Los resultados de una evaluación tienen diferentes grados de importancia, según el momento en que se les considera como indicadores.

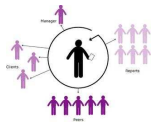
Por ejemplo, una evaluación negativa a comienzos o mediados de un módulo, ya sea del profesor, de la metodología aplicada, de los recursos disponibles, de los niveles de internalización de competencias, etc. permite hacer correcciones o, en casos extremos, replantear todo el módulo.

La misma evaluación negativa al término del módulo no deja margen a la reacción... salvo facturar y tratar de olvidar el bochorno.

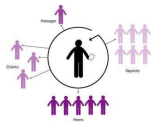
Por último, la evaluación de impacto aplica instrumentos ya conocidos, especialmente las pautas de cotejo, y se efectúa algunas semanas o meses (2 ó 3) después de terminada la capacitación. El resultado, como es lógico, amerita un informe que debe ser entregado a la institución interesada, que normalmente es la empresa contratante.

El corte entre la insuficiencia y la suficiencia es del orden del 60% de aprobación, naturalmente, mientras más cerca del 100% mejor habrá sido el impacto del entrenamiento laboral.

Para estos efectos, es decir, para cotejar el impacto de un proceso de capacitación ocurrido tiempo atrás, se pueden aplicar también instrumentos que evalúen las competencias metodológicas o conductuales, Por ejemplo, tests, entrevistas con supervisores, análisis de productividad, etc.



4 EVALUACION DE COMPETENCIAS 360º



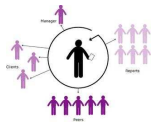
Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse comentarios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta? ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en sus conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los consultores, ni justamente un truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es a consolidar una herramienta objetiva que posibilite a la organización y a sus miembros lograr la intersección de los objetivos institucionales con los personales.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.



En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), señaló que en muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

4.1. ¿PARA QUE SIRVE?

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

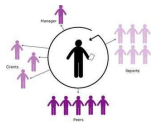
El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los



comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

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

4.2. ¿COMO SE ELABORA?

A) Preparación

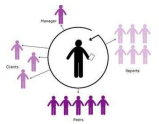
Es muy importante que este proceso se de a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

B) Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización (ver apartado "3.Formato").

I. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.



II. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito.

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

- Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.
- Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

C) Conduciendo las Evaluaciones

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360º seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

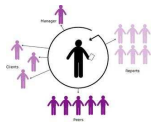
- Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

D) Evaluación 360 grados

4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006).

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.



2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y

equipos.

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

4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la

evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.

6. A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados

individuales y grupales.

7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y

estimular sus resultados.

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

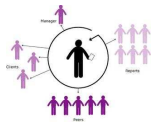
1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se

"confabularon".

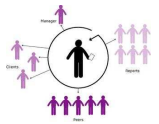
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.



4.4 PUNTOS A TOMAR EN CUENTA FRENTE UNA EVALUACION DE COMPETENCIAS

- Utilizar las evaluaciones de 360º como herramientas que les permita dar una visión de los logros alcanzados, y no como una forma de evaluación para despedidos o reclamos.
- Para que la capacitación humana dentro de las compañías sea efectiva es necesario clasificar las necesidades dentro de los cinco parámetros: Autoconfianza, habilidad de llevarse con los demás, comunicación, liderazgo y control de actitudes.
- La capacitación debe ser vista como un proceso que forma parte de la visión y los objetivos generales de la compañía y no como un esfuerzo aislado, logrando reposicionar su importancia y alcanzar su mayor nivel de eficiencia.
- Para que una evaluación 360º sea elaborada e implementada con éxito, no depende únicamente de la estructura de la evaluación sino que se debe de cumplir con los criterios de evaluación para que su aplicación y resultados sean una herramienta gerencial para directivos y gerentes de las organizaciones.
- Es necesario establecer una serie de lecturas de actualización por parte de los ejecutivos de las compañías, que permitan identificar las tendencias actuales de desarrollo, logrando desarrollar cuestionarios y parámetros mas actualizados.
- Es fundamental despertar una actitud mas positiva al desarrollo de los programas de capacitación tanto a nivel gerencial como operativo. Esto ayudará a cambiar la imagen que existe actualmente sobre la capacitación.
- Se debe de indicar en cada uno de los descriptores de puestos los resultados que se espera conseguir por parte del colaborador (trabajador) y de los programas de entrenamiento necesarios para el logro de los mismos.



4.5 COMPETENCIAS DE LA EVALUACION

Las distintas competencias que en la evaluación 360 grados podemos tratar son las siguientes:

4.5.1 Autoconfianza:

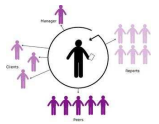
En el mundo donde el riesgo, el reto, la competencia y el cambio van de la mano, la auto-confianza representa la ventaja sobre la competencia. Esta ventaja se puede desarrollar con el apoyo y la guía adecuada de personas capacitadas. Mejorar su autoconfianza significa un aumento de su zona de confort (o sea el área dentro de la cual se siente comfortable al estar funcionando). Al aumentarla es importante, porque fuera de esta zona es donde se esperan las más grande oportunidades en el sector empresarial y en la vida personal.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la autoconfianza que posee el participante comparado con la visión del jefe inmediato y de sus compañeros de trabajo.
- Mejorar la autoconfianza de los participantes.

Estrategias para alcanzar los objetivos:

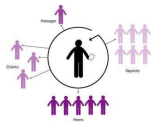
- Realizar una serie de preguntas que evalúen realmente la autoconfianza.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo.

**Preguntas:**

- Defiende sus principios y valores, aun cuando hay gran oposición, pero también se siente seguro de poder cambiar estos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado.
- Disfruta de diversas actividades como, trabajar, estudiar, jugar...
- Confía en la capacidad que tiene de resolver problemas, sin dejarse acobardar por las dificultades que experimente.
- No desperdicia su tiempo en preocupaciones de lo que haya ocurrido en el pasado ni de lo que va suceder en el futuro.
- No se deja manipular por los demás.
- Sabe que es una persona valiosa por lo menos para aquellos con los que se asocia.

4.5.2 Habilidades para tratar con los demás

La nueva era de la tecnología, los cambios en la forma en que se debe de administrar, nuevas ideas y teorías van y vienen, pero el hombre sigue viviendo en sociedad. El hombre desde el momento en que nace está rodeado de gente hasta el momento en que muere, por esto, las habilidades personales representan el ingrediente fundamental para lograr el éxito profesional y personal. Es importante centrarse en las habilidades que ayuden a lograr una impresión positiva en otras personas, el aprender a comunicarse de una manera sencilla y clara. En la vida es de suma importancia al igual que aprender a obtener una cooperación entusiasta de los demás en lugar de



solo obediencia, es importante incluso cambiar un NO por un SI y ser una persona diplomática bajo presión. El poder establecer y mantener relaciones y lograr resultados que no se pueden realizar si se hacen solos. El establecer una base solida para tener relaciones fuertes con otras personas y aumentar la confianza conlleva hacia la visión.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

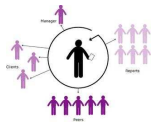
- Determinar cuantitativamente las habilidades para tratar con los demás que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Mejorar las habilidades del participante para tratar con los demás.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen realmente las habilidades para tratar con los demás.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo.

Preguntas:

- Es una persona diplomática bajo presión
- Busca el momento preciso y la manera adecuada según cada circunstancia.
- Tiene relaciones fuertes con cada uno de sus compañeros, subordinados, jefe, etc....



- Trata de arreglar de una forma sincera cualquier malentendido que se suceda en su círculo de acción.
- Busca el canal idóneo de comunicación más adecuado para cada momento o suceso.

4.5.3 Habilidades de comunicación:

Desarrollar las habilidades de comunicación es un punto crítico para tener los líderes de hoy. Porque al saber comunicarse logra ser auténtico y expresar mejor sus opiniones.

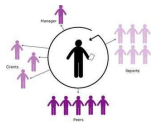
En las relaciones con los demás es común encontrarnos en situaciones que requieren una comunicación clara y precisa. La habilidad de comunicar claramente la información importante puede afectar la productividad para vivir y para trabajar en otras personas.

Al considerar el avance hacia nuestros objetivos, ocasionalmente encontramos las oportunidades para romper barreras. Estas oportunidades presentan situaciones en las cuales se puede responder con valor, seguridad y convicción.

Se debe tener un deseo profundo y perseverante de comunicar las convicciones y transferir los sentimientos a las personas que nos escuchan.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente las habilidades de comunicación que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Mejorar las habilidades del participante para tratar con los demás.



Estrategias para alcanzar los objetivos

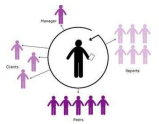
- Realizar una serie de preguntas que evalúen realmente la comunicación.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo.

Preguntas

- Responde con valor seguridad y convicción en los momentos clave.
- Sabe comunicar con cuidado la información delicada.
- Hace un esfuerzo cambiando la manera de comunicar un mensaje que no es descifrado o entendible por el destinatario final.
- La información compleja la transmite de forma simplificada.
- Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación

4.5.4 Liderazgo

El liderazgo es la habilidad de motivar e inspirar a personas con diferentes antecedentes a un nivel más alto de desempeño. Pulir las habilidades que le ayuden a ser más flexible, entusiasta, abierto y accesible. Teniendo las habilidades de un líder, se puede obtener una cooperación entusiasta de otras personas, lo cual permitirá que la persona se desarrolle tanto en su organización y sea una persona más productiva, a



nivel personal y social. Al interactuar con lo demás presentan oportunidades únicas para impactar en actitudes y su desempeño. Al comunicarse de una forma sincera los líderes efectivos inspiran a los demás a actuar.

Para influenciar positivamente la actitud y el desempeño de los demás se debe interesarse genuinamente en los demás, en sus sueños, en su visión de la vida. A menudo es el ayudar a los demás a realizar sus sueños y sus objetivos como realizar los propios.

“Los éxitos de los líderes de hoy se basan en la fortaleza de su gente. El objetivo de un líder es construir un alto nivel de motivación y alto nivel de productividad. Esto lo que significa es sobrepasar los límites dentro y fuera de la organización, invirtiendo en su gente y recursos, comprometiéndolos a un objetivo global para con la empresa.”²

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

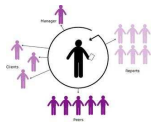
- Determinar cuantitativamente el liderazgo que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Mejorar el liderazgo de los participantes.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen realmente el liderazgo.
- Mejorar el liderazgo de los participantes.

Preguntas

² Drucker, Peter “Leader to leader” The peter Drucker Foundation, Special Edition for Dale Carnegie Training’s. First Edition. USA 1999

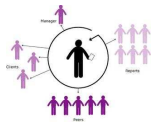


- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.

4.5.5 Control de actitudes

La habilidad de confrontar situaciones que ofrecen retos con una actitud constructiva es un factor determinante del éxito para todos nosotros. Los líderes deben desarrollar habilidades que les ayuden a reducir la preocupación, el estrés y la tensión de tal forma que pueda mantener un acercamiento más optimista con respecto a su vida profesional y personal. El control de actitudes ayuda a mantenerse concentrado y a estar mejor dirigido cuando aprenda a fijar objetivos claros y específicos; evitara el posponer para otro día lo que pueda hacer hoy; y confrontara y resolverá los problemas con una actitud más positiva.

Las situaciones inesperadas pueden representar oportunidades significativas para hacer contribuciones únicas. Al responder a estas oportunidades, se tiene la opción de decir opiniones o quedarse callados.



Comunicar las opiniones a menudo implica cierto riesgo, mientras que permanecer callado viene con un costo predecible, el costo de que nadie se va beneficiar con nuestras ideas y experiencias. Al responder a oportunidades inesperadas también se tiene la opción de escoger como responder a las situaciones estresantes. Las decisiones pueden afectar al desempeño, la salud y la felicidad.

Es necesario aprender a organizar los pensamientos y practicar el expresar nuestras opiniones. Como es de gran importancia el aprender a mantener el control aun en situaciones que no sean del agrado propio.

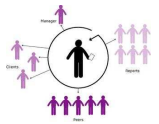
Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente el control de actitudes que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Mejorar el control de actitudes de los participantes.
- Aumentar la habilidad de controlar los pensamientos y las acciones en situaciones inesperadas.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen el control de actitudes.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas



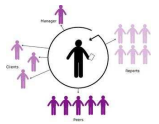
- Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplinas de sus trabajadores
- Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado
- Se conciencia del propio desarrollo y tiende a un equilibrio estable.
- Desarrollar habilidades que les ayuden a reducir la preocupación, el estrés y la tensión de tal forma que pueda mantener un acercamiento más optimista con respecto a su vida profesional y persona.
- Vigila su estado y cuida la comunicación, interrumpiendo los “arrebatos” cuanto antes mejor.
- Evita el posponer para otro día lo que pueda hacer hoy; confronta y resuelve los problemas con una actitud positiva.

4.5.6 Motivación

Motivación es una palabra clave para una empresa. Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad....

El auténtico líder es el que sabe motivar. El buen empresario, el director, el jefe... con los mejores conocimientos, con los mejores equipos si no sabe motivar a su gente está abocado al ser superado por otros proyectos e iniciativas a medio plazo.

La motivación es tan importante o más que otras variables claves: la capacidad para innovar, el capital inversor, la estrategia... pueden llegar a ser un terreno baldío con unos recursos humanos en la empresa carentes de motivación.



El arte de motivar se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna. Este arte de motivar es el que define el auténtico liderazgo. Es una de las inversiones más productivas para una empresa.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

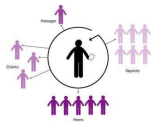
- Determinar cuantitativamente la motivación que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la motivación con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen el control de actitudes.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas:

- Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.
- Motiva a su personal en cuanto a proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho.
- Dedicar tiempo a sus trabajadores y proporciona feed-back de los proyectos a los mismos.
- Es agradecido y celebra los éxitos con los trabajadores.



- Promueve un ambiente idóneo de trabajo y fomenta la autonomía entre los trabajadores.

4.5.7 Toma de decisión

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

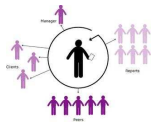
En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

El proceso que conduce a la toma de decisión:

- Elaboración de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
- Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la agilidad en la toma de decisiones que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.



- Aumentar la agilidad en la toma de decisiones con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

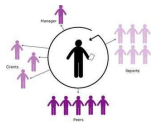
- Realizar una serie de preguntas que evalúen la toma de decisión.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Elije la meta que satisface sus valores; crea una jerarquía entre los mismos.
- Averigua cual es el conjunto de cursos de acción posibles que puede tomar y luego saca información confiable sobre cada uno de ellos.
- Prediga el resultado de cada curso de acción individual mirando hacia el futuro.
- Elije la mejor alternativa que tenga el menor riesgo involucrado en llegar a la meta.
- Implementa su decisión poniéndola en acción.

4.5.8 Resolución de problemas

La capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal mientras no se exprese en



la acción. Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones. Estas habilidades adicionales deben desarrollarse para el liderazgo personal.

"Estar consciente". Hay personas que prefieren ignorar los problemas. Piensan que no enfrentándolos desaparecen. Ser consciente de que existen los problemas es el primer pago para solucionarlos.

Objetividad. Después de conocerlos, hay que definirlos, y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está. De lo contrario, se aplican soluciones a lo que es el verdadero problema

"Visión". A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlas. Pero si no se soluciona el problema real no se progresa. Hay que seguirlas cuesten lo que cuesten.

"Conocimiento". Solucionar un problema implica conocer el asunto. Una persona que no sabe mecánica no debe abrir ni el radiador de un carro. Por ello, hay que estar empapado de los temas que interesan

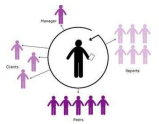
"Mente abierta". No hay soluciones obvias para los problemas, porque entonces ya se hubieran usado. Hay que tener flexibilidad.

"Selección de alternativas". Cuando haya varias soluciones para un problema, en primer lugar hay que aceptarlas, aunque puedan parecer entre sí contradictorias; y, en segundo lugar, hay que estudiarlas a fondo antes de tomar una decisión.

"Consultar". El líder no debe tener reparos ante las dudas de consultar a otros para que sus decisiones sean lo más acertadas y no pierda tiempo inútilmente.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la agilidad en la resolución de problemas que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.



- Aumentar la agilidad en la toma de decisiones con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

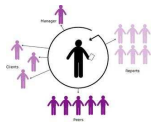
- Realizar una serie de preguntas que evalúen la resolución de problemas.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Identifica los problemas rápidamente.
- Busca la información que necesita y formula alternativas de solución para cada uno de los problemas identificados.
- Evalúa las distintas alternativas a cada problema.
- Decide cuál es la solución para cada uno de los problemas.
- Piensa en una manera de verificar posteriormente si la solución aplicada ha sido efectiva.

4.5.9 Iniciativa

La iniciativa es una de las virtudes más apreciadas. Los problemas no se resuelven cuando está ausente la iniciativa personal. No podemos experimentar el crecimiento



personal sin iniciativa y no podemos expresar nuestros potenciales a menos que tengamos autoconfianza psicológica y física. Nada, absolutamente nada, puede tomar el lugar de la iniciativa en la vida de un individuo.

La iniciativa es lo opuesto a la competencia, y la una es la muerte de la otra. La iniciativa es una cualidad natural de la mente. Todos nos enfrentamos a situaciones repentinas e inesperadas a las cuales respondemos de una manera intuitiva y espontánea. Es entonces que la mente se siente libre y sin coerción del exterior. En esas circunstancias, la acción fue automática, dirigida internamente. Pero, ¿qué sucede cuando competimos con los demás?. Nos mostramos renuentes y temerosos y la iniciativa se debilita. Buscamos alrededor, esperando que alguien nos marque el paso.

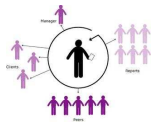
La gente competitiva abdica a su iniciativa, ya que toma como modelo a otros para dirigir su acción. Al hacerlo, se embarca en una lucha ciega para sobrepasar a aquéllos que ha elevado. Así, el individuo que compite se ciega a sus propios potenciales, al tiempo que se somete a la influencia hipnótica de las personas a las cuales ha elegido como modelos. En el proceso, invierte un buen caudal de energía comparándose con otros. La vida se convierte en un juego competitivo, del que solamente se puede salir triunfador o derrotado.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la iniciativa que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la iniciativa con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen la iniciativa.



- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

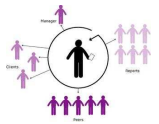
Preguntas:

- Toma con facilidad la iniciativa y genera un plan de ataque sobre la misma.
- Puede analizar la situación bajo presión, si así se presenta, y su decisión usualmente es la correcta.
- Cuando hay un contratiempo en un proyecto, toma la iniciativa y lo bordea rápidamente.
- Normalmente es el líder del grupo y tiene las ideas que se ponen en práctica.
- No hace falta que nadie le de un empujón a la hora de tomar decisiones o propia iniciativa en algo.

4.5.10 Organización

Ser organizado es algo que casi todo el mundo quiere ser pero no dedica el tiempo para hacerlo. Las personas organizadas pueden alcanzar sus metas más rápidamente y con menos esfuerzo. Si eres uno de esos que dejan las cosas en cualquier lugar, que se te hace difícil encontrar algún papel importante, que no llevas control de tu dinero o de tu tiempo, entonces estos consejos te pueden servir de mucho.

Es importante que antes de comenzar cualquier plan de organización tomar un tiempo para estar a solas, tranquilo, en meditación para hacer poder aclarar los pensamientos sobre las cosas que quieres hacer y como la harás, poder concentrarte en los pasos a dar y también tener la disposición de disciplinarte para llegar a ser metódico y



organizado y así poder alcanzar tus objetivos y tener una vida más productiva. Busca un lugar sin ruidos y sin nadie a tu lado y comienza a organizar tus pensamientos.

que vas a hacer en día. Escribe una lista de cosas por hacer y la mantiene consigo y cada vez que termina algo lo tacha y continúa con la tarea siguiente. Usa agenda, de papel o electrónica para anotar las citas, reuniones y recordatorios.

La organización es igual de importante que la planificación. Evita así contratiempos absurdos en búsqueda de algo existente por el mero hecho de no estar ordenado y organizado.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

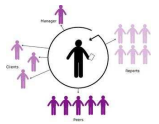
- Determinar cuantitativamente la organización que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la organización con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen la organización.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Hace una planificación mensual, semanal y diaria.
- Corta las distracciones que están fuera de lo planeado.



- Apunta todo “lo que va surgiendo” mientras está en otra cosa y dejarlo para un momento más oportuno.
- No cambia de una cosa a otra sin objetivo definido.
- Se adelanta al tiempo planificando, proveyendo y preparándose.

4.5.11 Orientación a resultados

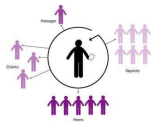
Si pensamos que el resultado es algo positivo a alcanzar, todo el mundo estaría orientado a resultados y sin embargo no es así, ya que la orientación a resultados nada tiene que ver con la obtención de los resultados, si no que tiene que ver con una actitud en la ejecución de los procesos. Es decir, la orientación a resultados tiene más que ver con la forma de conseguirlos que con el hecho de obtenerlos.

Que alguien persiga los resultados es algo tan obvio como decir que en las empresas estamos orientados al cliente o que la administración pública se orienta a los ciudadanos, aunque a veces, no está de más el recordarlo.

Si hablamos por lo tanto, de una actitud orientada a los resultados, un primer aspecto a tener en cuenta tendría que ver con la gestión del tiempo y la cuestión estaría destinada a la utilidad de los actos que realizamos, donde deberíamos pensar cuanto tiempo dedicamos a algo que pueda traducirse en resultados versus el tiempo que destinamos a actividades que no aportan resultado.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la orientación a resultados que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.



- Aumentar la orientación a resultados con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

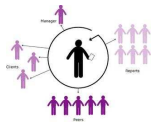
- Realizar una serie de preguntas que evalúen la orientación a resultados.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Siempre logra los objetivos previstos en el margen de tiempo propuesto.
- Logra alcanzar las metas de manera correcta y satisfactoria.
- Hace buena gestión del tiempo a aquello que se puede traducir a resultado.
- Tiene una lista donde va tachado los objetivos logrados.
- Tiene bien claro los objetivos pedidos y los ataca con perseverancia y facilidad.

4.5.12 Proceso de venta

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio [1]. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso



contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

Definición del Proceso de Venta

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

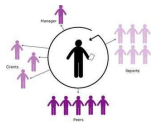
- Determinar cuantitativamente proceso de ventas que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar el proceso de ventas con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen el proceso de ventas.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas:

- Realiza eficaces campañas de marketing.
- Se adapta al mercado según el producto y realiza tareas de expansión del mismo.
- Tiene abundantes líneas de productos.



- Ofrecimiento de servicios al cliente como disponibilidad de tarjeta de crédito, entrega a domicilio, instalación, servicio postventa y garantía.
- Utilización de técnicas de innovación de producto como tormenta de ideas, test de concepto y análisis de campo de fuerzas.

4.5.13 Orientación al servicio del cliente

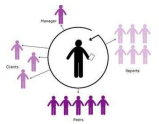
El estudio Customer Experience Maturity Monitor, realizado en colaboración con la consultora Peppers & Rogers Group y el especialista en investigación Harris Interactive, cuenta con la colaboración de más de 150 ejecutivos de grandes empresas de Estados Unidos. De ellos, el 81% de los que afirman que su empresa da importancia a la orientación del cliente admiten que su empresa tiene más éxito que su competencia.

Si bien el 76% de los ejecutivos encuestados se declara convencido de que su empresa estimula un trato correcto de los clientes por parte de los empleados, en muchos casos no se proporcionan las herramientas y formación adecuadas para poder crear relaciones de confianza con los clientes: solo el 62% se declara convenientemente dotado.

También el 76% afirma que la confianza del cliente tiene una influencia directa sobre el éxito económico de la empresa, pero solo el 60% tiene en cuenta cómo afectan sus decisiones a esa confianza.

Por otra parte, solo el 39% de los encuestados considera que su capacidad tiene una "muy buena" o "buena" capacidad para predecir la probabilidad de compra o de abandono de un cliente. En torno al 60% de los encuestados admite tratar de forma diferente a cada uno de sus clientes, en función de sus necesidades.

Procedimientos de control de la satisfacción del cliente y sus reclamaciones, incluyendo: entrevistas de salida, base de datos de reclamaciones y vías directas con el cliente a través de teléfono y página web.



Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

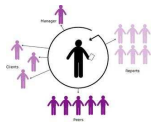
- Determinar cuantitativamente orientación al cliente que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la orientación al cliente con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen la orientación al cliente.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Prepara presentaciones de ventas enfocadas a cada cliente.
- Énfasis en los beneficios aportados por el producto al cliente más que en las características del producto.
- Planifica la cita con el cliente con tiempo y customización.
- Clasifica los clientes por su grado de potencial.
- Identifica los clientes en perspectiva, futuros clientes



4.5.14 Negociación

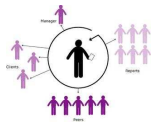
El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Usted debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

El negociar en equipo, por esta razón, es la tendencia actual, pero ello aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas organizacionales o grupales. Además, existe el elemento incertidumbre que participa en este proceso, ya que la información que las partes tienen es generalmente limitada. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales tendrán también su acción en la misma. La normatividad vigente, ya sea que existan normas pertinentes o que haya ausencia de ellas, también es un elemento que es necesario tener en cuenta en una negociación determinada.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la negociación que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la negociación con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos



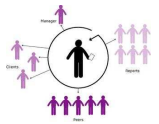
- Realizar una serie de preguntas que evalúen la negociación.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas:

- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Tiene poderes, intereses, objetivos y mecanismos importantes de negociación

4.5.15 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?



Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo. Lo difícil es visualizar el futuro que se desea y desde el cual se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra. El pensamiento estratégico como lo reformulamos parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Si tu quieres saber que ocurrirá en el futuro la mejor manera de averiguarlo es inventándolo.

Planear desde el futuro es partir desde el ideal que hace nacer al pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución, y convertirlo en un pensamiento estratégico para que la razón se combine con la pasión.

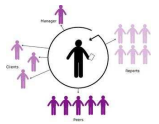
Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente el pensamiento estratégico que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar el pensamiento estratégico con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen el pensamiento estratégico.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

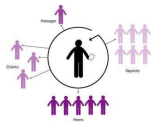


- Toma decisiones bajo un juicio razonado en primera instancia.
- Tiene una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- Su pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo siendo un prerequisite esencial para la planeación efectiva.
- Tiene expectativas de futuro dentro de la empresa.

4.5.16 Trabajo en Equipo

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.



Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

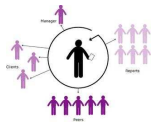
- Determinar cuantitativamente las cualidades de trabajo en equipo que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar las cualidades de trabajo en equipo con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen las cualidades de trabajo en equipo.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Puede intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.



4.5.17 Eficiencia

Para muchas personas, la felicidad es una cualidad evasiva. Las encuestas muestran que “ser feliz” es lo que la mayoría de las personas más desean en la vida. Este hecho hace surgir la pregunta: ¿Por qué algunas personas son felices y otras no? ¿Y qué puede hacerse cuando la felicidad parece inalcanzable?

Tal vez la primera pregunta se responda mejor comprendiendo con exactitud qué es la felicidad. En cuanto a la segunda pregunta, la respuesta requiere que uno entienda los obstáculos a la felicidad personal y aprenda la manera de superarlos.

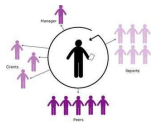
La actitud en la eficiencia proporciona respuestas a muchos de los problemas y obstáculos que se encuentran en la vida, y da la oportunidad de poner a prueba, por sí mismos, los principios de la felicidad personal.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

- Determinar cuantitativamente la eficiencia que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la eficiencia con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen la eficiencia.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.



Preguntas

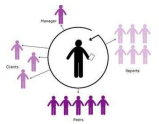
- Emplea el tiempo necesario y suficiente para realizar una tarea concreta.
- Es pausado y ordenado en aquello que realiza.
- Lleva una agenda donde apunta todo lo que tiene que hacer en forma de cronograma o plano temporal.
- Sabe llegar a sus objetivos la mayoría de veces sin dificultad.
- Se considera que en el puesto que ejerce tiene un rendimiento óptimo.

4.5.18 Confianza y Honestidad

La honestidad es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.



Si hacemos una reflexión sobre los valores cuya falta han provocado y están agudizando la crisis económica actual, posiblemente acabemos llegando a dos: Confianza y Honestidad.

Ambos valores son algo que damos por descontado. Depositamos por ejemplo nuestros ahorros en un banco, y asumimos que éste va a ser siempre solvente, y que en cualquier momento los podemos recuperar; compramos un coche, y damos por supuesto que va a cumplir con unos estándares mínimos de seguridad y calidad; contratamos un servicio, y tenemos la tranquilidad (por lo menos a priori) de que vamos a obtener exactamente aquello por lo que hemos pagado.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

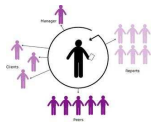
- Determinar cuantitativamente la confianza y la honestidad que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la confianza y la honestidad con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen la confianza y la honestidad.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas:

- Es una persona que cree en si misma y en sus capacidades.
- Es una persona que reconoce cuando necesita ayuda y la pide.

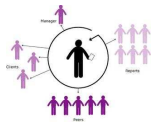


- En su justa medida, refleja serenidad y tranquilidad frente a problemas imprevistos.
- Deposita la confianza en otra persona con facilidad como lo harían consigo mismo.
- Es honesto con otra persona delegando un trabajo y mostrando las dificultades del mismo.

4.5.19 Compromiso y Responsabilidad

El problema no es tecnológico, ni de información, ni de expertos que manejen tecnologías. Es de aprendizaje, este se define en el sentido de ser mejor como individuo, porque si el individuo es mejor, será mejor hijo, padre, ciudadano, etc., etc. Todo lo que tiene que mejorar debe pasar por el ser humano. No pueden mejorarse sólo los procesos, las estructuras y las estrategias, si el individuo no adopta actitudes y valores nuevos.

Las situaciones actuales representan una oportunidad para mejorar. Es necesario cambiar incluso los paradigmas, base y fundamento de todo lo que hacemos. Uno de estos paradigmas es la idea de que antes de dar un paso se tiene que recibir algo. Esto representa una doctrina que parte de teorías lineales, en el sentido de pensar: antes de una mejora personal tenemos que ganar algo. La verdad es que la vida no es así: nunca se recibe la ganancia de una inversión que no se ha hecho.



Kenntt O. Donell, autor australiano consultor de Administración Total de Calidad, Desarrollo Organizaciones Holístico y Administración basada en Valores, expresó recientemente que entiende: si que el individuo no mejora lo que tiene en sus manos, nunca mejorará lo que no puede alcanzar. Es una regla de la vida que tiene que aprenderse con sacrificio: pero en algún momento este individuo aprende que si quiere hacer algo y quiere aportar algo, tiene que cambiar actitudes, formas de tratar y de pensar. En el rompecabezas que se vislumbra en este mundo, hay una parte que falta, que necesita ser agregada al cuadro para que puedan sortearse las dificultades.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

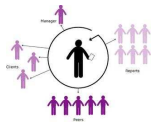
- Determinar cuantitativamente el compromiso y la honestidad que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar el compromiso y la honestidad con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen el compromiso y la honestidad.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Sabe afrontar las responsabilidades por muy pesadas y duras que sean.
- Se siente identificado con el entorno de trabajo.



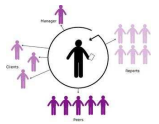
- Mantiene un compromiso con el trabajo que le hace evolucionar en otros aspectos.
- Se sacrifica de manera personal cuando el trabajo, proyecto lo requiere.
- Sabe repartir las responsabilidades entre sus trabajadores o compañeros.

4.5.20 Delegación

Quienes hace tiempo se dedican al management saben que su propio éxito se mide según el éxito de otras personas. Su capacidad para hacer el trabajo en forma personal ya no es el medio para crecer profesionalmente, en realidad, es el factor limitante.

Hacer o dejar hacer. Concentrar actividades o aprender a confiar en los subordinados. El concepto de empowerment, es decir, el menor o mayor grado de decisión otorgado a los empleados para que cumplan con sus responsabilidades, llenó muchas páginas de libros sobre management. A esta altura casi nadie duda de sus beneficios, pero lo que hace un tiempo se presentaba como la última teoría de moda es ahora un imperativo de orden práctico. El tiempo no alcanza y aunque lo intenten, los gerentes no pueden absorber todo. La realidad demuestra que la única alternativa viable es saber repartir el trabajo, saber delegar con eficacia. Delegar supone confiar una tarea a una persona sin dejar de asumir la responsabilidad que esa tarea implica. Puede ser la dirección de un equipo que desarrollará un nuevo proyecto, hasta cualquiera de las tareas menores de la vida cotidiana de la empresa, como organizar un evento, o entrevistar a los candidatos para un puesto.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:



- Determinar cuantitativamente la delegación que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar la delegación con la retroalimentación de la evaluación.

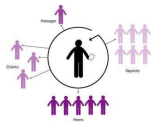
Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen la delegación.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

- Cuando delega tiene un feed-back de resultados esperados.
- Piensa que al delegar no pierde control y poder.
- Piensa que delegando hace mejor trabajo que haciéndolo sólo.
- No tiene miedo en delegar a alguien más capacitado que el y con ello perder el puesto.
- Hace equipartición de trabajo sobre todos los subordinados de forma correcta y no sobredimensionada, dejándole su espacio de trabajo.

4.5.21 Cualidades interpersonales



¿En qué grado influye la capacidad de relacionarse con las personas a la hora de establecer un negocio?

A esta pregunta, la respuesta de mayor censo sería reconocer que ambas acciones están directamente ligadas, y que una influye en la otra.

Existen libros y revistas especializadas, expertos que imparten cursos sobre técnicas de venta, estrategias para capturar la atención del cliente, gestiones de promoción, etc. Todas estas tienen un objetivo en común, y es lograr que exista una conexión positiva entre el vendedor y el comprador, jefe y empleado, compañero a compañero.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

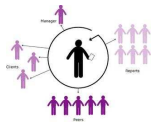
- Determinar cuantitativamente las cualidades interpersonales que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Aumentar las cualidades interpersonales con la retroalimentación de la evaluación.

Estrategias para alcanzar los objetivos

- Realizar una serie de preguntas que evalúen las cualidades interpersonales.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas:

- Tiene una actitud recíproca de dar y recibir.



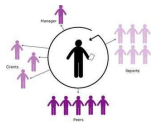
- Transmite seguridad y confianza.
- Logra la satisfacción completa de la otra persona en cuanto a relacionarse con él.
- Tiene una imagen relacionada con pulcritud, formal y seriedad.
- Tiene relaciones personales fluidas y con buenos resultados.

4.5.22 Planificación

La planificación es necesaria para la supervivencia y el éxito, una de las actividades críticas del equipo directivo. El sistema de planificación trata sobre la calidad del sistema de gestión y no sobre la gestión del sistema de calidad. La calidad es una estrategia para hacer crecer el negocio. El objetivo del modelo de gestión a través de la calidad es disponer de un enfoque sistemático que dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios.

La planificación estratégica es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (MISION). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.

La planificación comercial es uno de los pilares básicos sobre los que se va a sostener el Plan de Empresa: La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa, que tiene la finalidad de desarrollar los programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa.



La planificación es un elemento importantísimo en el rol del trabajador evaluado y que, si hace uso de una buena estrategia de planificación tiene ‘medio partido ganado’.

Objetivos que se buscan al evaluar este parámetro:

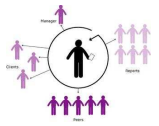
- Determinar cuantitativamente la planificación que posee el participante comparado con la visión de su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Mejorar la planificación de los participantes.

Estrategias para alcanzar los objetivos

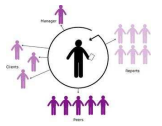
- Realizar una serie de preguntas que evalúen la planificación.
- Realizar una realimentación para ayudar al participante en su desarrollo de este parámetro.

Preguntas

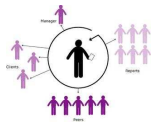
- Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horarios de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado
- Establece las metas de forma puntuales y adecuada a cada miembro de su personal
- Mantiene un sistema de registros para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes.



- Da seguimiento a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo periodo de evaluación por parte del personal.
- Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo.



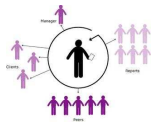
III. SOFTWARE DE EVALUACION DE COMPETENCIAS 360



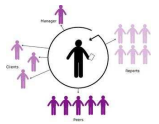
Eval360 es un software enfocado a la evaluación de competencias 360 grados, de tal manera que facilita y agiliza todo el proceso que conlleva tal evaluación.

Desde el proceso de creación de encuestas, selección y notificación a los participantes de la misma, generación de un enlace, y notificaciones vía email.

Juntado con un paquete de grafismo tenemos la solución perfecta vía Web para realizar una evaluación de competencias ajustable y versátil.



1. INSTALACION



1.1 VERIFICACION PARA LA INSTALACION EN EL SERVIDOR

Requisitos mínimos del servidor:

- Aproximadamente 100 Megabytes de espacio el en disco duro.
- PHP 4.3.2 o una versión posterior de PHP 4 o PHP 5.x o una versión posterior
- MySQL 4.1.0 o una versión posterior o Microsoft SQL Server 2000 o una versión posterior
- Módulos de PHP Obligatorios
- Módulos de PHP Opcionales

Para poder verificar que el servidor contiene los requisitos solo debemos crear un archivo de prueba.php con el siguiente código y ejecutarlo:

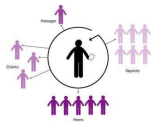
```
<?php phpinfo(); ?>
```

1.2 SUBIDA DE ARCHIVOS

Debemos subir los ficheros en el servidor descomprimidos por FTP u otra herramienta de fácil manejo.

La operación tardara aproximadamente media hora puesto que hay bastantes subdirectorios.

Lo mas correcto seria guardar todos los archivos según un único directorio desde la raíz ./Eval360/



Verificar que la carpeta tmp tiene los permisos de lectura escritura y ejecución.

1.3 CONFIGURACION

Edite el archivo config.php con los siguientes campos:

Tipo de Base de Datos. En el momento presente usted puede asignar "mysql" para un servidor de bases de datos MySQL y "odbc_mssql" para Microsoft SQL server.

Ajuste este parámetro a la dirección de red donde esté el servidor de Bases de Datos. Si está en el mismo servidor que los scripts, "localhost" es el valor adecuado.

El nombre de la base de datos que contendrá las tablas de Eval360. Usted puede crear una base de datos con el script de instalación (sólo en casos en que disponga de ciertos permisos en el servidor), crear la base de datos por otros mecanismos o utilizar una base de datos ya existente.

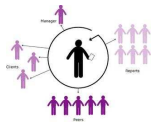
El nombre de usuario y la contraseña para acceder a su servidor de base de datos.

Usted puede dejar el *prefijo* parámetro en blanco, es decir, si usted está utilizando una base de datos en exclusiva para Eval360, sin embargo, si va a compartir una base de datos con otras aplicaciones, ponga prefijo como "eval_".

La dirección web (URL) de los scripts. El valor por defecto es la configuración más habitual, por lo que es muy probable que no tenga que cambiarlo. Si ésto no funcionara, ponga la URL del servidor manualmente, por ejemplo "http://www.midominio.com/eval360".)

Debe indicar *la ruta en el disco* duro a sus scripts. Igual que en el caso anterior, el valor por defecto intentará averiguar este valor por defecto (el valor dirname(FILE) es el responsable de ello), por lo que en la mayoría de los casos no tendrá que cambiar nada. Si no funcionara, ponga la ruta manualmente, por ejemplo "/var/www/midominio/eval360".

El nombre de la página web que se mostrará en las páginas de administración.



1.4 AUTOINSTALACION Y ACCESO

Ejecute el script de instalación

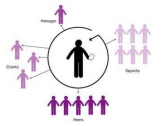
En su navegador indique que desea visualizar la página "http://your.domain.com/eval360/admin/install". Si configuró correctamente todos los parámetros relativos a la conexión con el servidor de base de datos se le preguntará si desea crear la base de datos y/o crear las tablas de Eval360 dentro de la base de datos especificada. Después de ello, el script le anunciará que ha creado la estructura de tablas exitosamente, y entonces será necesario (por motivos de seguridad) que renombre o elimine el directorio eval360/admin/install.

Acceda a la plataforma por primera vez

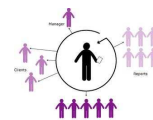
Después de los pasos antedichos, todo está listo para que acceda a la plataforma desde su navegador. Para ello indique en su navegador que desea visitar la página web que contiene el script de administración, si hizo una instalación estándar esta dirección será algo similar a "http://midominio.com/eval360/admin/admin.php"

User: admin

Password: password



2. GUIA RAPIDA ADMINISTRADOR



Para acceder a la plataforma sólo debe utilizar un navegador de internet³ y en la barra de dirección digitar la dirección (con o sin el prefijo habitual “http://”):

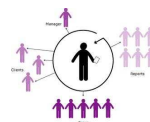
<http://eval360.dominio.com/>

Cuya imagen pueden ver a continuación:



Seleccione el botón Enter Admin.

³Mozilla Firefox, Internet Explorer, Opera, Safari, etc.

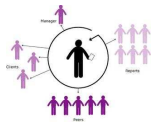


2.1. Autenticación

Seleccionamos Idioma (Por defecto) Sólo se ha implementado el español y parte de errores en inglés. Aunque contiene una librería de idiomas para futuras ampliaciones.

Nombre de usuario por defecto: admin

Contraseña por defecto: password



2.2. Administración de Usuarios y Grupos de usuario

Eval360 nos permite administrar los usuarios que acceden a la plataforma concediéndoles diferentes privilegios. Ya hemos observado que, en cuanto al acceso a las diferentes encuestas, esto es perfectamente posible, sin embargo existen tareas generales a nivel de toda la plataforma que también es posible controlar y/o delegar, y tales funciones están administradas pulsando sobre los iconos siguientes:



El primer icono permite administrar los usuarios individualmente, mientras que el segundo (llave) mostrará la pantalla para administrar los grupos de usuarios. Si se carece de los privilegios necesarios para administrar usuarios, únicamente se podrá cambiar la contraseña de nuestro propio usuario.

- **Usuarios:** para crear un usuario de la plataforma es necesario únicamente tener la denominación de dicho usuario, el correo electrónico del mismo y una descripción que puede ser su nombre real. Cuando se crea un nuevo usuario, se envía un correo notificando la contraseña asignada inicialmente al correo que se especificó, pudiendo ser ésta cambiada posteriormente por el administrador o bien por el propio usuario.

Aquí pues crearemos los usuarios como administrador para que la persona/as delegada de la empresa pueda administrar las encuestas de evaluación.

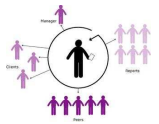
Ejemplo: Juan ALCATEL - rrhh

Una vez creado el usuario, es posible establecer privilegios específicos para tal usuario, y son los siguientes:

Crear Encuesta: permitirá a este usuario crear nuevas encuestas.

Configurador: habilitará la opción de revisión de integridad de la base de datos y exportación completa de la misma.

Crear usuario: permitirá que el usuario pueda crear nuevos usuarios,



aunque sólo podrá otorgar a los usuarios que él cree los permisos que tenga conferidos.

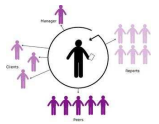
Borrar usuario: permitirá eliminar usuarios que él mismo haya creado.

Para que el usuario tenga derecho a activar una plantilla predefinida de tipo de encuesta (Tipo 1, Tipo 2, ..) deberemos colocarlo con ciertos derechos como superadmin.

- **Grupos de Usuarios:** los grupos de usuarios no tienen privilegios asociados y sirven para facilitar al creador de una encuesta el que pueda establecer permisos de acceso a un cuestionario a todos los usuarios pertenecientes a un mismo grupo, como puede apreciarse en la imagen a continuación:

Adicionalmente un usuario miembro de un grupo puede enviar un correo electrónico a los demás miembros del grupo a través de la plataforma.

Hay un grupo predefinido llamado EMPRESAS, pero podemos generar diferentes grupos uno por cada empresa y englobar distintos usuarios de cada empresa por separado.



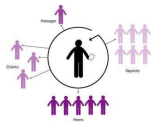
2.3. Administración de Encuestas

Eval360 contiene 5 plantillas predefinidas de evaluación por competencias 360 grados. Cada tipo se cierra en 5 aspectos distintos, con 5 preguntas cada una.

Así pues, la plantilla TIPO 1 trata las competencias de:

AUTOCONFIANZA - TRATO CON LOS DEMAS - ACTITUDES - LIDERAZGO – COMUNICACIÓN

Si selecciona la plantilla puede ver la configuración del Tipo que tiene en aquel momento y administrarla a su gusto.



2.4. Análisis de resultados

Una vez ya la empresa ha acabado con la encuesta de todos los implicados podemos acceder al reporte.

Siempre y cuando aun la encuesta este activa. Si pasa a estar desactiva deberemos analizar los datos desde MySql y MyAdmin. El análisis se puede complicar muchísimo en cuando a variables relativas y tablas.

Datos recogidos de la encuesta.

- Seleccionamos la encuesta que queremos extraer los datos: Por ejemplo [Tipo 1](#).
- Vamos a [Pantalla de entrada de datos para la encuesta](#).
- Desde este apartado seleccionamos [Exportar resultados](#).

Por defecto ya estará la exportación básica necesaria para el análisis.

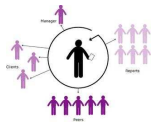
Podemos seleccionar En preguntas: Encabezados completos, así facilitaremos la comprensión del reporte.

- Damos al botón [Exportar los datos](#).

Y nos saldrá un Excel al vuelo con los resultados obtenidos de la encuesta.

Análisis en plantilla

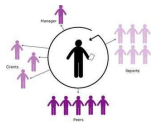
- Marcamos y copiamos los datos del fichero Excel.
- Desde el menú principal Damos al botón [Análisis de resultados](#).



- Desde la ventana de Análisis de resultado seleccionamos la plantilla de evaluación que queremos analizar:

Seguidamente se descargara un .zip con una plantilla Excel del tipo seleccionado con la entrada de datos en blanco para su futura introducción de los mismos.

- Copiamos los datos que tenemos en el portapapeles con 'control + v' en la primera casilla del fichero de análisis y se generarán automáticamente las gráficas de análisis correspondiente.



2.5. Tipos de gráficos generados

Gráfico por competencias

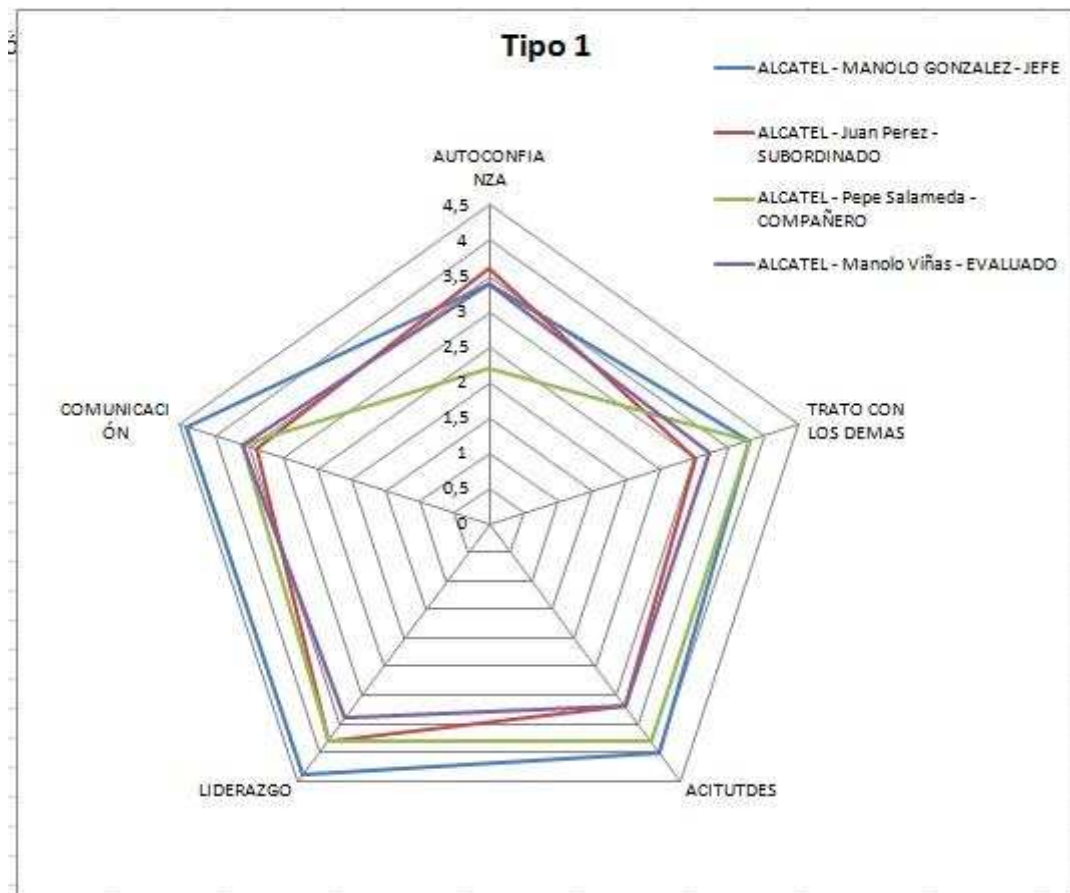


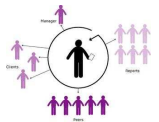
Gráfico básico que grafica las 5 competencias evaluadas según los distintos puntos de visión de los diferentes participantes:

JEFE – SUBORDINADO – COMPAÑERO – EVALUADO

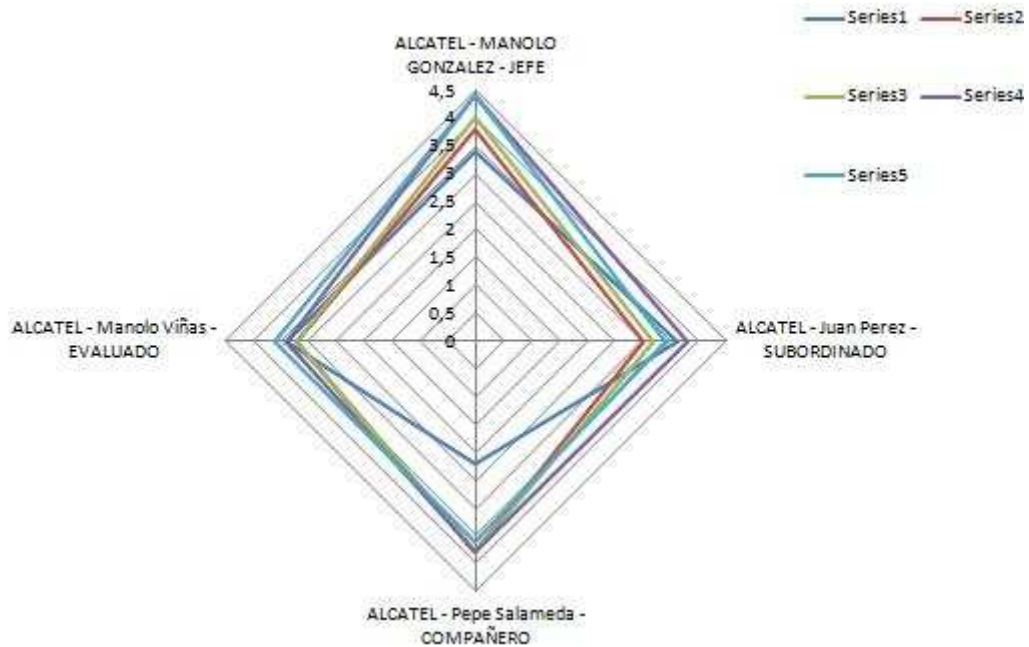
El gráfico ideal sería un pentágono de orden 5.

Gráfico de visión personal simple:

Diagrama de puntas con ejes cruzados del que podemos extraer la diferencia observada de cada uno con respecto a los anteriores. Nos recuerda al gráfico de ISI



u Diagrama de ojo, el cual podemos correlar opiniones con competencias de tal manera que cuanto mas abierto y menos enmarañado este, más fina es la transparencia del sujeto hacia el personal de su entorno.



El gráfico ideal debería ser un cuadrado de orden 5.

Gráfico por competencias completo

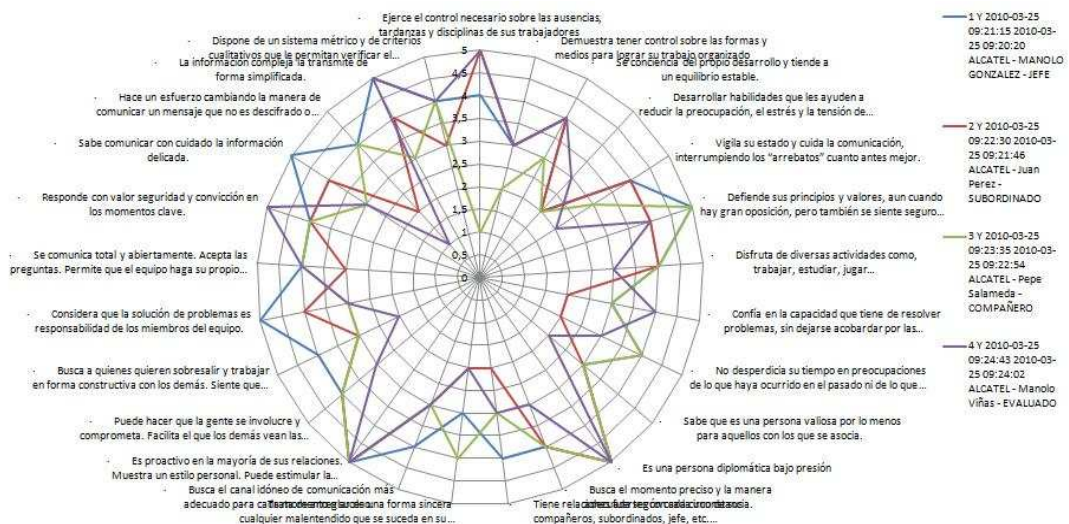


Gráfico que muestra la evaluación por competencias pregunta a pregunta.

Ideal sería un círculo de radio 5.

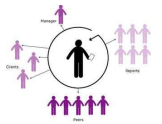
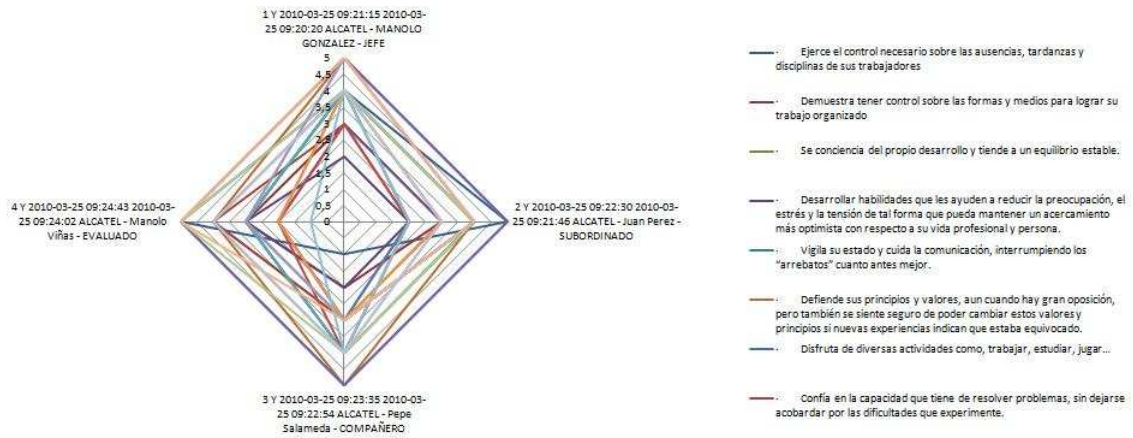
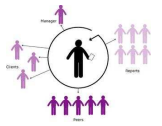


Gráfico de visión personal completo

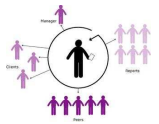
Grafico que muestra la correlación entre la visión de cada uno de los encuestados pregunta por pregunta.



Ideal sería un cuadrado 5.



3. GUIA USUARIO / EMPRESA



Recibirá un email del administrador a su correo con su nombre de usuario y password.

- Ingrese a la pagina de <http://eval360.dominio.com/>
- Déle al botón Enter admin
- Ingrese con sus datos e idioma default.
- Seleccione el tipo de evaluación que quiere realizar frente al evaluado.
- Active la encuesta.
- Aparecerá un cuadro de advertencia. Active la encuesta.
- Aparecerá un cuadro de inicialización automático de tabla Sql. Inicialice los encuestados.
- Déle a continuar después de que le indique.

Ahora ya puede o pasar el link por correo y que los mismos usuarios se registren para realizar la encuesta:

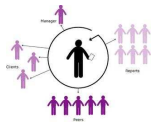
En su defecto puede registrar los usuarios manualmente.

- Rellene el formulario del encuestado

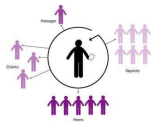
Seguidamente en mostrar encuestados podrá enviar el email de invitación automáticamente.

También puede monitorizar aquí si ya realizaron o no la encuesta.

También puede enviar tantos mails de recordatorio e la encuesta como quiera.



4. ENCUESTA



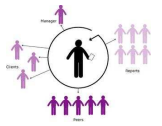
Las encuestas en si están predefinidas por secciones y cada sección son 5 preguntas de una competencia distinta.

Las encuestas pueden ser guardadas por secciones y retomadas en otro momento que el usuario encuestado precise.

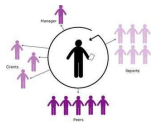
No está permitido hacer trampas y volver con el navegador hacia atrás.

No está permitido realizar la encuesta dos veces.

Cuando acaba la encuesta se recibe un email para verificar que los datos fueron guardados correctamente.



IV. CONCLUSIONES



El proyecto constaba de dos partes u objetivos claros:

En primer lugar realizar una pequeña tesis sobre la evaluación, evaluación de competencias y la evaluación 360 grados. Sería la parte teoría del mismo.

La parte análisis de lo más general a lo específico sobre la teoría del análisis de la competencias 360 grados llevo un cuarto del tiempo total sobre el proyecto.

En segundo lugar la realización de un software que facilitará la gestión de a evaluación de competencias 360 grados lo mas automatizado posible.

La parte más complicada en sí y que más tiempo llevo fue la creación del software basado en PHP y MySQL.

El software alcanzó todas las expectativas iniciales pero no de forma sencilla. Todos los procesos internos y variables eran bastante más complejas que las imaginadas desde un principio y por esta razón se tuvo que ampliar las características y parámetros, dimensionado y tiempo de puesta en marcha del sistema E-Val360.

Las partes más complicadas fueron encontrar entornos de privacidad entre el administrador global y las empresas que accedían a la plataforma para inicializar un proceso de encuesta.

Desde el punto de vista funcional se ha conseguido una herramienta que aporta ciertas novedades desde punto de vista tecnológico y operativo:

- El proceso de evaluación se gestiona en tiempo real y con total implicación de la organización, ya que es la propia empresa o departamento correspondiente el que lanza las evaluaciones y las controla directamente.
- El entorno Web permite acceder a los datos desde cualquier lugar y en cualquier momento, y concentra todos los procesos:

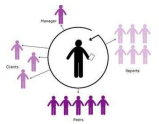
Creación, edición y actualización de tests.

Lanzamiento de evaluaciones y elección de evaluados, tiempos de evaluación y tipos de registros.

Notificaciones vía email de invitación a la encuesta, recordatorios y finalización de la misma.

Control actualizado del estado de las evaluaciones, personas que faltan por contestar y datos globales.

Generación de estadísticas exportadas a Excel y plantillas de análisis predefinidas.



- La creación de evaluaciones realimentadas y focalizadas es un hecho, de modo que deja de ser un algo aislado.

- A pesar de que los evaluados pueden seguir buscando aliados en sus evaluadores, la manera de tratar la información lo detectaría desde dos puntos de vista:

Una evaluación definida con un número elevado de evaluadores no podría contar con tantos aliados, y la aplicación, puede tener tantos encuestados como entradas en la base de datos.

De no ser elevado el número de actores, los gráficos generados y sus correlaciones nos darían que sospechar.

- La falta de participación pueden ser obviadas, las encuestas no acabadas pueden ser o no incluidas dentro del análisis.

Por una parte no es necesario que todos los llamados a evaluar lo hagan, pudiendo ser la evaluación válida igualmente.

- Se pueden crear variantes de los prototipos creados dando más dinamismo a la plataforma en su versión 1.0.
- Una de las grandes bondades de la aplicación es la generación de informes y

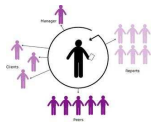
Estadísticas, con potentes funcionalidades de presentación de resultados, automatización en exportación directa a Excel facilitando la impresión comparación y ampliación del análisis básico.

La gran novedad de este proyecto ha sido la capacidad de poder agrupar en un único entorno todas las funcionalidades intrínsecas y derivas de la evaluación 360º, suponiendo, en caso de que esta aplicación se comercializara, una reducción importante de cara a los gastos que ocasiona el realizar una acción de este tipo en una empresa.

Téngase en cuenta que en la actualidad, una consulta externa de este tipo realizada en una empresa con 20 empleados, podría costar alrededor de los 30.000 €, y dando lugar a una acción sin continuidad en el tiempo. Utilizando Telémaco 360º, una empresa podría hacer un estudio mucho más exhaustivo y con mayor continuidad en el tiempo por un coste muy inferior.

Una de las mejoras planteables, vendría dada desde el punto de vista de exportación gráfica directa, puesto que los Excel se general 'al vuelo' y no se pueden generar gráficos en creación de este fichero de antemano. Por esa misma razón se generaron plantillas para el posterior análisis.

La instalación lleva aproximadamente 2 h y la aplicación es totalmente robusta.



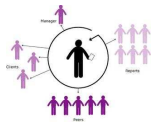
Esta herramienta, desde el punto de vista del cliente, sólo es vista como una aplicación web, de modo que no tiene por qué llevar a cabo instalación alguna.

Otra de las mejoras importantes sería la integración de la aplicación con otras herramientas de gestión de recursos humanos como, por ejemplo, la gestión de variables e incentivos sobre la base de resultados, o herramientas de evaluación de nuevos candidatos.

E-val 360º está preparado, desde el punto de vista de la estructura de programación para buscar soluciones a otros tipos de evaluaciones con la posible creación de test distintos de los 5 puntos como respuesta.

En el tema de idiomas ya se usa una librería específica para una futura ampliación a distintos idiomas.

Finalmente indicar que el resultado final ha sido mucha más estético y completo que el imaginado desde un principio.



ANEXO - BIBLIOGRAFÍA

- **Arturo Zúñiga Bernal**
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>
- **Katty Paola Claudine Alvarez Saavedra.** *Desarrollo de una herramienta de evaluacion de 360º en la captación.* Caso aplicado. Universidad francisco morraquin falcultad de ciencias económicas. Guatemala 2000.
- **Herra, S y Rodríguez, N.** *Evaluación de desempeño.* Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América 1999.
- **Programa de Formación 360º**
<http://www.imageninstitucional.com/360%20correo/Sistema%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20360%20GRADOS.htm>
- **María Virginia Ortega García.** *Evaluación de Competencias por 360 Grados. Prueba Piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión.* UFM universidad Francisco Marroquín (Facultad de Humanidades Departamento de Psicología) Guatemala 2004
- **Spona, Helma** *Programación De Bases De Datos Con Mysql Y Php*, - 222 páginas

