

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

Tema: Diseño. Aplicación y Validación del proceso de evaluación de desempeño por competencias para radio Esplendor FM. en el periodo comprendido entre mayo-septiembre del 2005.

**Proyecto de graduación previo
a la obtención del título de:
Psicólogo Laboral y Organizacional**

Autora: María Isabel Arteaga.

Director: Psc. Mario Alemán Calderón.

CUENCA-ECUADOR

2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional.

Tema: Diseño, aplicación y validación del proceso de evaluación de desempeño por competencias para radio Esplendor F.m. en el período comprendido entre mayo-septiembre del 2005.

**Proyecto de graduación previo
a la obtención del título de:
Psicólogo Laboral y Organizacional**

Autora: María Isabel Arteaga O.

Director: Psc. Mario Alemán Calderón.

CUENCA-ECUADOR

2005

DEDICATORIA:

Este trabajo le dedico a mi esposo por su apoyo incondicional y comprensión, sin su ayuda hubiera sido posible. Gracias.

AGRADECIMIENTO

Cuando terminé la universidad hace algunos años ya, apenas tenía veinte y cuatro años, poco después me casé y fui madre. Con el pasar del tiempo no me sentía realizada como profesional, algo me faltaba por hacer ¡Mi tesis! , lo veía como un proyecto casi inalcanzable, sin embargo un día me llamaron de mi querida universidad a invitarme a formar parte del grupo de estudiantes que realizarían el curso de graduación para los Psicólogos Industriales y Organizacionales.

Estoy muy contenta de haber ingresado a este grupo selecto de compañeros que como yo veíamos nuestro título un poco lejano. Gracias a mi madre, siempre estuvo al pendiente de la evolución de mi reto, a ti viejita querida te debo mucho, mi educación superior y parte de mi título, y no quiero olvidarme de mis amigas y compañeras Lornin y Silvia juntas avanzamos y logramos nuestro cometido ¡Suerte amigas!.

Siempre uno en los agradecimientos se olvida de personas que quiere mucho, pero no podía dejar pasar por alto a mi gran amigo y tutor Mario Alemán, como siempre te pasaste, eres mi ejemplo de persona y profesional sigue con tu labor docente con aquellos jovencitos que como yo creemos que nuestra carrera tiene un futuro muy prometedor.

ABSTRACT

Este trabajo está enfocado a la gestión humana por competencias y principalmente a la Evaluación de 360°. Esta nueva concepción de evaluar el desempeño se puede identificar como el procedimiento de evaluación circular de la actuación del trabajador, en donde participan todas las personas de la empresa y fuera de ella (opcional), que directamente o indirectamente tienen relación con la persona evaluada. Participan jefes, pares, subordinados y clientes internos como externos, en resumen todas las personas relacionadas con el evaluado en una extensión de 360°. El resultado tiene como objetivo medir el desempeño laboral, buscando el mejoramiento de todo el capital humano de la organización donde se lo aplique.

ABSTRACT

This project is focus to the human competence management and principally to the 360° evaluation. This new conception to evaluate the ability could be identified as the procedure of circular evaluation of the workers behavior. All the employees and the people outside the company; who are directly or indirectly related to the person been evaluated, participate in it. In this project, the bosses and the people who are at the same level are involved. Also play a role the subordinates and the internal and external clients. The objective is to measure the working ability and to look for the increase of the company's human capital.

INDICE

Introducción.....	1
Marco teórico	
Capitulo I	
Evaluación de desempeño	4
¿Porqué evaluar el desempeño.....	4.1
Evaluar el Desempeño en esquema de competencias.....	4.2
¿Qué es un evaluación de 360°	5
Beneficios de la Evaluación de 360°	7
Claves para el éxito en la aplicación de 360°	8
Diseño de la herramienta de 360°	9
Qué ítems evaluar en un esquema 360°.....	11
Diagrama del proceso de evaluación de 360°.....	11.1
La prueba piloto.....	13
Importancia del entrenamiento a evaluadores.....	13.1
Eliminación del error en las evaluaciones.....	14
Capacitación para la retroalimentación.....	14.1
Manuales de instrucción y procesamiento de datos.....	15
¿Quién procesa las evaluaciones?.....	15.1
Informe de la evaluación.....	16
La devolución al participante.....	18
Los workshop de devolución.....	19
Seguimiento con los evaluados.....	19.1
Continuidad del proceso.....	20
Como se integra la evaluación de 360° con la estrategia de Recursos H.....	20.1
Errores involuntarios dentro del proceso.....	21
Capitulo II.....	22
Aplicación Practica de la Evaluación de 360°	
Validación.....	67
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	72

INTRODUCCIÓN

La gestión de Recursos Humanos por competencias no es uno de los medios para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar resultados. Así, los valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

La gestión por competencias se la puede poner en práctica en cada uno de los procesos de Recursos Humanos, en selección, en evaluación de desempeño, y en capacitación y entrenamiento, que son las tres grandes ramas.

Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de negocio.

La evaluación de desempeño de 360° es tratada a lo largo de todo el trabajo con un enfoque novedoso y completamente técnico. Todos los temas se analizan de manera completa, con un lenguaje fácil y comprensible para todos, tanto en la parte teórica como en la práctica. La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Aunque es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Los beneficios de esta técnica son múltiples si se evalúa por lo menos a ocho personas, cuantas más personas se involucren, más alta será la confiabilidad y la credibilidad.

La propuesta de evaluación de 360° se fundamenta en una gran autora argentina llamada Marta Alicia Alles la cual con su sabiduría en el tema de Recursos Humanos ayudó con sus libros llenos de enseñanza simple y sobre todo muy concreta.

La aplicación se la realizó gracias a la colaboración de una prestigiosa empresa cuencana como es Radio Esplendor FM representada por el señor Licenciado José Antonio Mejía C. que me permitió el desarrollo del trabajo. Su aplicación se fundamentó en un diagrama simple pero igualmente completo y efectivo. En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionó ocho plantillas o evaluaciones. La prueba piloto se lo realizó a dos cargos de la empresa: al gerente general y al Director General de la Radio, además se realizó una experiencia previa que convalidó el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. Los manuales de instrucción son muy importantes sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento. Se sugiere lo habitual de cualquier instructivo, claridad y simplicidad.

En cuanto al procesamiento de los datos obtenidos, para garantizar la confiabilidad del proceso, el consultor externo (Psicólogo Industrial y Organizacional) que lo llevó a cabo, recibió en sobre cerrado y colocado en el correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios llenados por los evaluadores.

El informe de la evaluación es claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo hay un ejemplar del informe que será remitido al participante en una entrevista personal con el evaluado guiado por el consultor externo responsable del proceso de evaluación de 360°. El informe invita a la reflexión personal, solo el participante debe conocer la situación. Una vez emitido el informe, los resultados fueron muy alentadores para los evaluados, nunca se imaginaron los que sus compañeros de trabajo piensan de ellos, y aceptaron sus debilidades en algunas competencias importantes para el adecuado desarrollo de sus funciones. Lo importante al final es el compromiso que adquirieron los evaluados para el mejoramiento de dichas competencias, para la consecución de los objetivos como jefes y de la organización también.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

EVALUACION DE DESEMPEÑO

¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tienen otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados. En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein ¹ cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

EVALUAR DESEMPEÑO EN EL ESQUEMA DE COMPETENCIAS

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente, las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

1. Schein, Edgar H., Psicología de la Organización, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.

360° FEEDBACK O EVALUACIÓN DE 360°

¿QUE ES UNA EVALUACIÓN DE 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad. Tomaremos la referencia la obra de Edwards y Ewen ², que presenta este modelo de evaluación del personal. Los beneficios de este esquema son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del supervisor.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional. El proceso a seguir en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

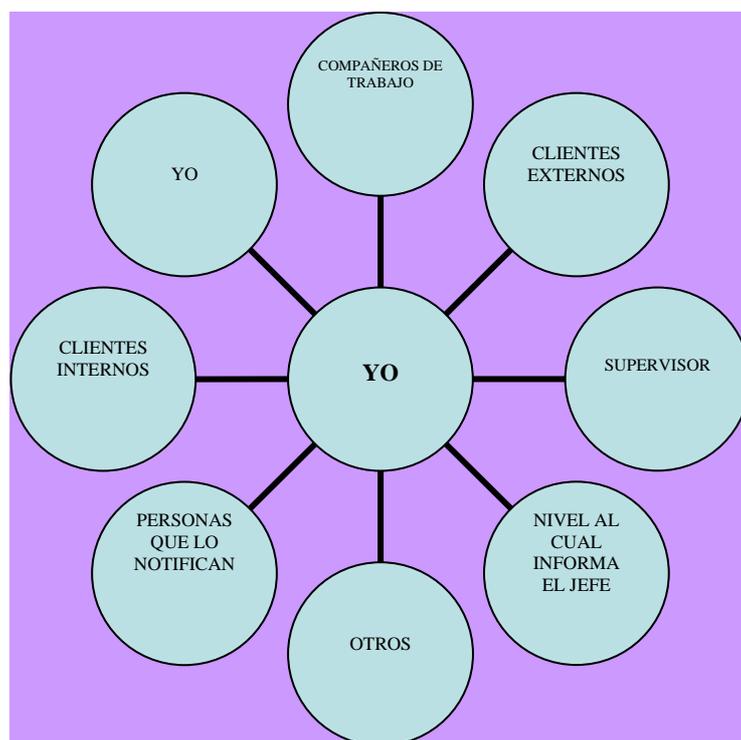
- a). DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS TANTO CARDINALES COMO ESPECIFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y/O DEL PUESTO SEGÚN CORRESPONDA. si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales o core competentes).
- b).DISEÑO DE LA HERRAMIENTA. soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°.

- c). ELECCIÓN DE LAS PERSONAS. que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado (elección de las personas).
- d). LANZAMIENTO DEL PROCESO. de evaluación con los interesados y evaluadores.
- e). RELEVAMIENTO Y PROCESAMIENTO. de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- f). COMUNICACIÓN A LOS INTERESADOS. de los resultados de la evaluación de 360°.
- g). INFORMES. sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

La herramienta de la evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

360° FEEDBACK O EVALUACION 360° TRADICIONAL



Según Alles 3 surge claramente del gráfico, una persona, a la que hemos llamado yo, es evaluada por ocho sujetos diferentes:

- ❖ Él mismo
- ❖ Clientes internos
- ❖ Personas que le reportan
- ❖ Clientes externos
- ❖ Compañeros de trabajo, pares de su posición
- ❖ Su supervisor
- ❖ El jefe del jefe, es decir el nivel al cual reporta su jefe
- ❖ Otras personas, como proveedores

Para que el método no se torne burocrático, se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc.; y no todos los involucrados en cada nivel. Un aspecto muy importante es la elección de los evaluadores. Deberá ser analizado según el caso, considerando la empresa, el tipo de negocio y el momento que esté atravesando esa empresa en particular.

Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez.

Para la tranquilidad de todos hay que subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluados a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá n resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. Si eso es comprendido de este modo, la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño”.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE 360°

¿Por qué el 360° feedback se está tornado una herramienta para el desarrollo cada vez más relevante? Se pregunta y se responde Larry Cipolla: Por la credibilidad. Como fuente única, el feedback proveniente del jefe puede no ser siempre aceptado por el empleado, especialmente si es diferente del que el empleado había esperado.

La credibilidad también se ve afectada si el participante cree que la evaluación del jefe es parcial o que tiene algún grado de favoritismo.

En cambio, el grado de aceptación de 360° feedback es más alto cuando la evaluación la realiza al menos ocho personas. Cuantos más se involucren, más altas serán la confiabilidad y la credibilidad. Es ideal incluir cuatro pares, cuatro subordinados, etc., es decir cuatro personas por grupo; de este modo se logra un feedback más confiable y se da anonimato a los participantes. Sin embargo, la información del jefe debe ser un ítem separado. Algunos jefes prefieren que su opinión se sume a la de algún grupo, pero esto no es aconsejable. Mantener la información del jefe ayuda a crear una comunicación abierta y honesta entre cada jefe y el participante.

LAS CLAVES PARA EL ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE 360°

Según Alles 4, “no he inventado el feedback de 360°, presentaré a los lectores el producto de la experiencia profesional como una forma de mostrar las buenas prácticas en recursos humanos. Los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°”.

CLAVES PARA EL EXITO

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes
- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad

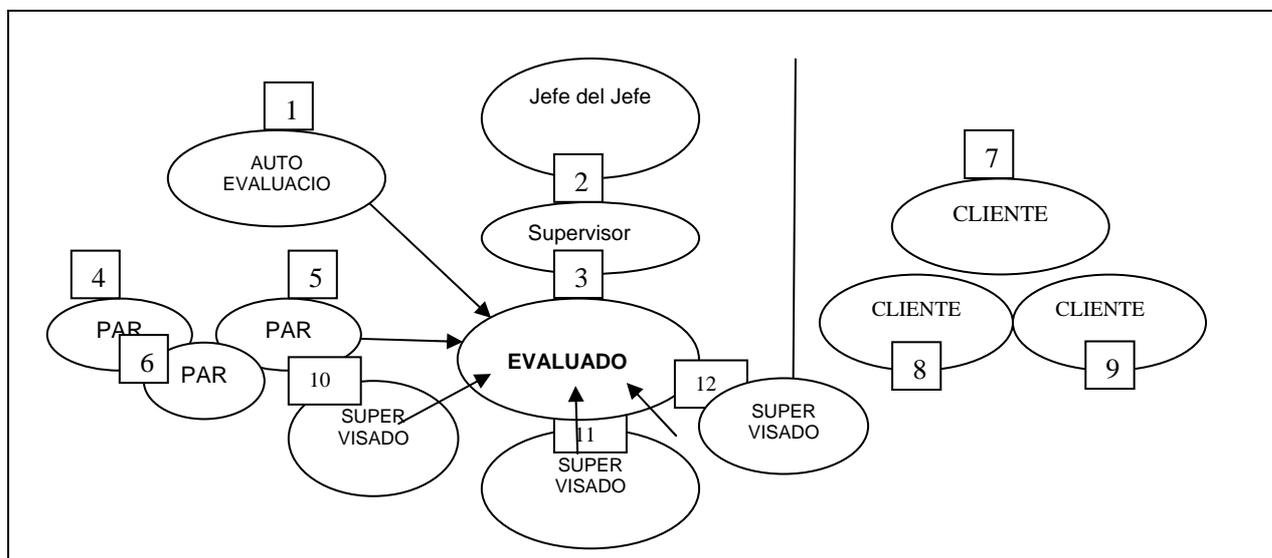
Se desarrollará a continuación cada uno de estos aspectos clave:

1. ADECUADO DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

Es indispensable un adecuado diseño de la herramienta, ya que es el soporte principal del proceso, es decir es el cuestionario o formulario de la evaluación de 360°.

Si bien la evaluación de 360° es una herramienta de evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo, es posible que se realicen estas evaluaciones para otros fines, como por ejemplo, evaluar el potencial.

EVALUACIÓN DE 360° AMPLIA: 12 EVALUADORES



Por cada persona evaluada se confeccionarán doce plantillas o evaluaciones.

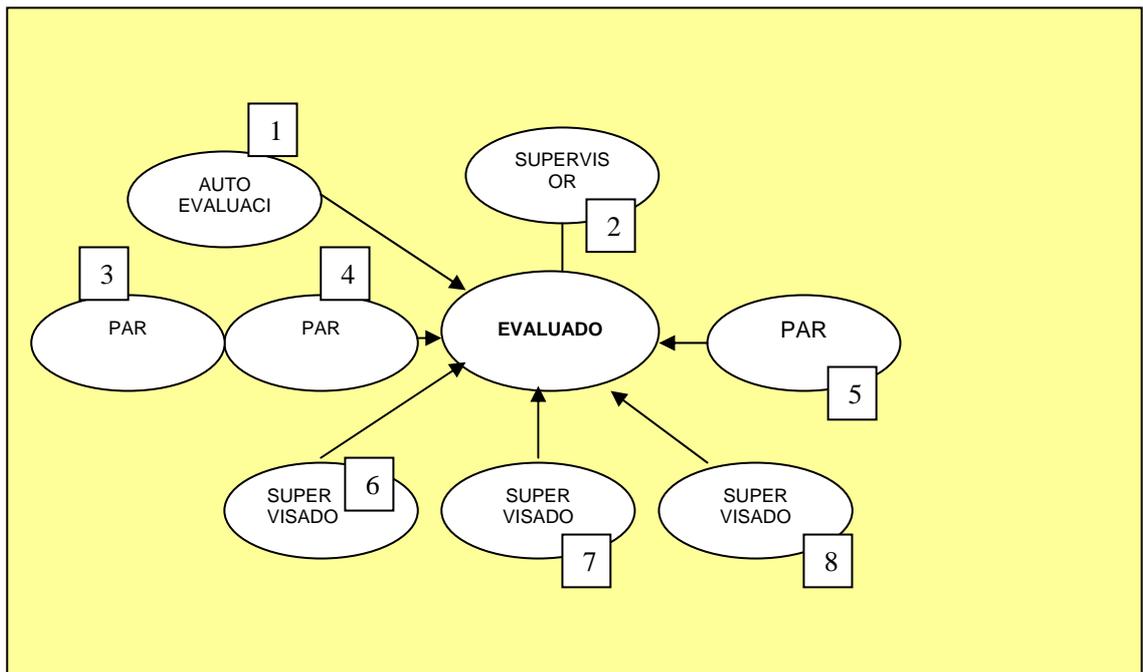
1. Autoevaluación
2. Jefe del jefe
3. Jefe directo o supervisor
4. Par
5. Par
6. Par
7. Cliente externo o interno (puede ser proveedores según el caso).
8. Cliente
9. Cliente

10. Subordinado o supervisado
11. Subordinado
12. Subordinado.

En la propuesta de Marta Alicia Alles 6. considera: “dos superiores, el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe. No hay una única posibilidad. Se deberá analizar qué es mejor en cada caso. Cualquiera sea la opción elegida, la misma debe ser comunicada a todos los participantes del proceso.

Este mismo esquema puede realizarse en un diagrama más simple pero igualmente completo y efectivo”:

EVALUACIÓN DE 360° AMPLIA: 8 EVALUADORES



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán ocho planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe directo o supervisor
3. Par
4. Par
5. Par

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, EVALUACION DE 360°

6. Subordinado o Supervisados

7. Subordinado

8. Subordinado.

Muchas empresas prefieren este esquema; si bien esta evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de ese modo no sale información fuera de la compañía.

QUE ITEMS EVALUAR EN UN ESQUEMA DE 360°

Según Alles, 7 la evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto.

Es necesario en este punto, dejar claro que cuando hablamos de competencias cardinales son aquellas competencias generales del puesto, y, cuando hablamos de las competencias específicas como su nombre mismo lo indica son aquellas competencias claves del puesto.

En el caso específico de evaluaciones de 360° puede existir una excepción, que se verifica cuando una empresa decide que las competencias por evaluar a través de un esquema de 360° sean solamente las competencias cardinales. Si se tiene en cuenta que las competencias cardinales conforman el puesto, la persona será evaluada sólo por las competencias cardinales y no por las específicas. Como es obvio, las primeras (cardinales) son las mismas en ambas: la evaluación de desempeño, usualmente ligada al sistema de compensaciones, y evaluación de 360°, para el desarrollo de competencias.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°

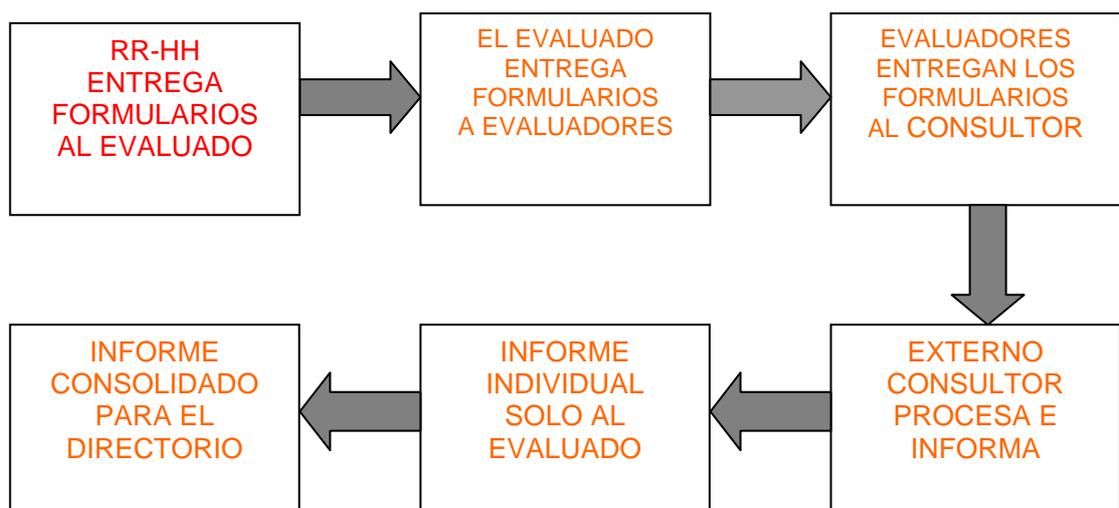
Los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que la misma, además de ser real, sea vista de esta manera.

Algunas sugerencias de detalles:

- Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega.

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, EVALUACION DE 360°

- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque sólo lo ve el consultor externo). Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo.
- El consultor procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°

2. UNA PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se puede hacer de diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

En grandes empresas se puede elegir un área y aplicar primero en ello la herramienta para luego extenderla a toda la organización. Es muy importante la elección del área. Algunos elementos que se deben tener en cuenta son: que haya un clima maduro en cuanto a relación interpersonales y en lo posible un buen líder al frente. Se debe tener en cuenta que el primer año de aplicación es algo así como una “prueba piloto”. ¿Esto que quiere decir? Que si bien la puesta en marcha es real, como es el primer año de aplicación todos los participantes pueden opinar y aportar ideas para delinear el sistema definitivo de la empresa. De un modo u otro es importante que empleados y directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un período de adaptación, que siempre es superior a un año.

3. LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO A TODOS LOS EVALUADORES

Si bien es un punto que no se discute, no está debidamente implementado en las empresas, por lo cual muy buenas herramientas pueden fracasar o al menos no dar los frutos esperados.

El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos:

- ✚ Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
- ✚ El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.

El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación del desempeño.

ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para la evaluación de desempeño y sus objetivos. Así mismo debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas del desempeño.

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, EVALUACION DE 360°

La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y las fortalezas de los sistemas de evaluación a fin de evitarlas o solucionarlas. Los evaluadores deberán tener un espacio para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias; quizá no todas puedan ser tomadas en cuenta, pero hay que dar a los participantes la posibilidad de expresarse.

ELIMINACION DEL ERROR EN LAS EVALUACIONES

Allles 10, manifiesta, la capacitación debe centrarse en eliminar los errores subjetivos que habitualmente cometen los gerentes o supervisores cuando evalúan.

La subjetividad ha sido preocupación de todos los especialistas y diseñadores de los diferentes métodos existentes, introducir la evaluación por competencias dentro de la metodología de evaluación de desempeño representa un aporte valioso para evitar la subjetividad. Si el evaluador debe referirse a hechos concretos, la subjetividad baja a un punto tal que podemos decir que casi se elimina. Al evaluar competencias se deben considerar hechos concretos y no impresiones personales.

Cuando se hace referencia a evaluadores subjetivos no se está pensando en evaluadores de mala fe o que intencionadamente deseen obstaculizar un procedimiento. Nos estamos refiriendo a personas bien intencionadas que evalúan con un sesgo determinado. Los malos jefes, así como los malos evaluadores y los malos empleados, siempre pueden encontrarse dentro de una organización, pero no los estamos contemplando en nuestro análisis.

CAPACITACION PARA LA RETROALIMENTACION

El entrenamiento en la entrevista de evaluación es fundamental, tanto en el planeamiento como en la realización de la misma.

La entrevista no sólo permite a los empleados conocer los resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y lo más importante analizar juntos, el jefe y el empleado, los problemas actuales para establecer metas futuras en forma conjunta.

ENTRENAR SOBRE LA ENTREVISTA DE EVALUACION

Aunque los jefes con experiencia suponen que lo saben todo en materia de manejo de personal, no siempre es así. Menos aún si además se ha implementado la evaluación de desempeño por competencias. Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, tener en cuenta cómo se evalúa y cómo se comunican los resultados. El feedback al supervisado es fundamental. En la aplicación de evaluación de 360° donde las entrevistas de feedback o devolución las realiza un consultor externo, los evaluadores también deberán recibir entrenamiento sobre la entrevista, para conocer cómo la manejará el consultor y porque además podrán recibir consultas sobre los resultados de su evaluación de 360° por parte de sus subordinados.

4. MANUALES DE INSTRUCCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LAS EVALUACIONES

En cuanto a los manuales de instrucción son muy importantes, sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento. Se sugiere lo habitual de cualquier instructivo, claridad y simplicidad. Para este caso en particular es importante la claridad en los ejemplos.

Para garantizar la confidencialidad del procedimiento de las evaluaciones, el consultor externo que lo llevará a cabo, recibirá en sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.

5. QUIEN PROCESA LAS EVALUACIONES

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las reciben y procesa el área de Recursos Humanos de la empresa. Aun cuando el área tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y “en mano” o por alguna vía confiable. El evaluador debe saber que sus opiniones no recorren ningún camino donde pueda existir una filtración de información.

El consultor externo debe tener prestigio profesional y representatividad, ya que en la mayoría de los casos deberá procesar información y dar devoluciones o feedback a personas de altos niveles ejecutivos. Por ello deberá tener un muy buen manejo de la herramienta y buen nivel cultural y relaciones con los demás, no por frivolidad, sino para un mejor desenvolvimiento en las reuniones.

A su vez, el consultor debe garantizar confidencialidad. Su nivel y respetabilidad en el mercado deben ser tales que no queden dudas sobre su ética profesional.

El consultor debería ser contratado para mucho más. A partir del momento de las devoluciones o de la entrega de los informes a los evaluados debería crearse un nexo donde el consultor externo fuese un coach o entrenador de las competencias de los evaluados.

Algunas empresas podrán decir que sus presupuestos son insuficientes para este servicio. En ese caso el departamento de Recursos Humanos deberá asumir el rol con algún representante lo suficientemente capacitado para hacerlo. De todos modos también deberá aclararse a los evaluados que ellos siempre estarán al frente de sus carreras profesionales; ni el consultor externo como coach ni un entrenado funcionario del área de Recursos Humanos podrá desarrollar competencias sin el acuerdo y el esfuerzo del involucrado.

Forma parte del rol del consultor, también, lograr que el evaluado entienda bien el verdadero significado de la evaluación, que logre poner en situación y perspectiva los resultados. Algunas personas son más receptivas que otras.

La manera de recibir las evaluaciones es diversa. Hay personas que honestamente reciben los resultados concentrándose en sus puntos fuertes y débiles, y otras, donde concentran sus esfuerzos en auditar los resultados. En general son personas que no saben escuchar. De todos modos la confianza en el consultor es fundamental.

Esta confianza se mejora o fortalece cuando se le ofrecen al evaluado ideas para mejorar su desempeño.

Otro factor importante es detectar si alguna competencia no le parece importante al evaluado. Si esto es sí, cuando esté equivocado no la mejorará; no importa cuál haya sido el resultado de su evaluación, él seguirá pensando que no es importante mejorar. Cuando un consultor detecte esta forma de pensar, deberá destinar esfuerzos a este punto, explicar por qué razones esa competencia es importante y cómo lo beneficiará que la mejore. Y por último, el consultor deberá inducir a que el evaluado analice su autoevaluación. Ayudar a reflexionar sobre esta cuestión puede ser un punto de partida para el desarrollo de las competencias.

6. INFORME DE LA EVALUACION

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Sólo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°.

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, EVALUACION DE 360°

El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación deben transmitir los conceptos de manera clara. Sólo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido: por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

- **A cada evaluado:**

Según Marta Alicia Alles 13, se realizará un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que le será entregado en mano. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitida en sobre con la palabra "confidencial", es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si después existe alguna filtración de información será sólo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que la recibe.

El informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado, Así mismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

- **Al directorio:**

El directorio, debe recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales (competencias generales, genéricas). En las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias.

Si bien la información de la evaluación de 360° es confidencial y debe confeccionarse un solo ejemplar de la misma, será de mucha utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas. Esto no afecta la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones. Si una empresa observase en un informe consolidado de evaluaciones de 360° que una o más de las competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado, contará con una llamada de atención para revisar políticas o para promover acciones de desarrollo. Los informes consolidados son especialmente útiles para tomar acciones sobre competencias cardinales (competencias generales).

En relación con las competencias específicas es recomendable este tipo de informes para grandes colectivos. El informe consolidado se complementa con un análisis de las distintas competencias. Puede prepararse en todas las competencias evaluadas o en alguna de ellas. Se sugiere que se analicen una por una todas las competencias cardinales o específicas, según se haya definido en cada caso.

7. LA DEVOLUCIÓN AL PARTICIPANTE O FEEDBACK A LOS EVALUADOS

La entrevista de evaluación y más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación de los resultados de la evaluación como aspecto clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 360°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Todo será en vano si no se hacen todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta debe serles útil a los evaluados.

PASOS DE LA REUNIÓN EXPLICATIVA DE EVALUACIÓN

- ❖ Saludo cálido que distienda la entrevista.
- ❖ Resumen: Asegúrese que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado.
- ❖ Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- ❖ Oportunidad de que el empleado exprese sus sentimientos.
- ❖ Salario: anuncie el nuevo salario (si ese es el objetivo) y la fecha en que será efectivo.
- ❖ Cierre con una frase positiva, excepto que el desempeño haya sido muy malo.

LOS WORKSHOP DE DEVOLUCION

Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de workshop (Talleres de intercambio de experiencias laborales) puede incitar a cada participante a compartir la información con los otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop.

El esquema persona-persona puede ser muy productivo y focalizado, y eficaz para mejorar el desempeño individual.

A su vez la estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización. Estos métodos de evaluación, como la de 360° o la de 180°, deben verse y analizarse desde una óptica integral y no separada de la organización.

8. SEGUIMIENTO CON LOS EVALUADOS

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y además los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de la evaluación de 360°.

Desde el área de Recursos Humanos se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

- **Generales:** cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá, un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
- **Particulares:** se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el auto desarrollo. Desde la Intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización cómo se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas u otras actividades. Igualmente los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y a pedido podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio.

9. CONTINUIDAD DEL PROCESO

En su libro Marta Alicia ¹⁶ comenta, las dudas más frecuentes de los participantes se centran sobre la continuidad del proceso, expresadas en comentarios tales como: “Preguntemos si la 360 se hará todos los años”.

Muchas veces puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una “prueba piloto”, ya que se requieren varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional. Desde la perspectiva del evaluado es a su vez muy tranquilizador, ya que siente que el tema tiene continuidad; si bien el primer año lo vive con cierta incertidumbre y sin saber muy bien cómo seguir, tiene en claro que un sistema con continuidad resulta serio y confiable.

¿COMO SE INTEGRA LA EVALUACION DE 360° CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS?

La evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización. A su vez tiene una profunda coherencia con la estrategia de la empresa, con su política externa respecto de los clientes e internamente con las costumbres que más se relacionan con la estrategia, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando con un esquema 360°; no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Usualmente las compañías que utilizan 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias, y esta es así porque el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 360° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de Recursos Humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar, pero habrá de hacerlo con sumo cuidado, pues de algún modo tendrá que representar a la empresa y a su cultura.

16. Alles, Marta A., Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Grànica. Buenos Aires 2003. Pág. 162.

ERRORES INVOLUNTARIOS DENTRO DEL PROCESO 360°

- En el momento de repartir los formularios, el mismo evaluado puede marcar la relación que tiene con el evaluador.
- Dejar un espacio para que en palabras se indique la relación con el evaluado: par, subordinado, superior, etc. No se descarta indicar, además, el nombre del evaluador u observador; esto se puede hacer si ha quedado debidamente en claro el tema de la confidencialidad.
- Los espacios en blanco tanto en ponderación de frecuencia como en el grado de las competencias, ya que esto sí incide en el resultado final.
- Protegidas por el anonimato, las personas pueden evaluar incorrectamente por desacreditar el sistema. Este mismo anonimato permite la franqueza de las personas comprometidas con su gestión.
- El esfuerzo realizado tanto en entrenamiento como en la preparación de los ejemplos, de gran ayuda para la confección de las evaluaciones, pareciera que nunca es suficiente. La implementación de sistemas que se basan en opiniones anónimas, pueden tener dos efectos, contrarios e igualmente probables.

Positivo: las personas pueden expresarse libremente.

Negativo: si algunas personas desean por una u otra razón sabotear un sistema, utilizan el anonimato como escudo.

- Otro problema frecuente es el retraso en la entrega de los formularios por parte de los evaluadores, lo cual provoca demoras en la entrega de los informes. El evaluado deberá colaborar en este aspecto recomendando a las personas que él eligió como evaluadores sobre la importancia del cumplimiento de los plazos y eventualmente haciendo un seguimiento para que los retrasados entreguen a tiempo sus formularios. La entrega deberá tener una fecha límite. Desde ya, esta fecha debe definirse con un plazo suficiente para que pueda ser cumplida por todos.

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA



Para la aplicación práctica de la Evaluación de 360° que se lo realizó en Radio Splendor Fm. Se siguió el siguiente proceso:

1. Primeramente, se procedió a escoger cinco puestos clave dentro de la organización los cuales fueron: Gerente general, Director de Programación, Secretaria Ejecutiva, Gerente de Ventas, y un Locutor, y se realizó el respectivo levantamiento de perfiles por competencias. Para este proceso se realizó una entrevista personalizada entre el dueño del puesto y el consultor externo, en donde se limitó claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, luego se acompañó con una encuesta la que después de su respectivo estudio técnico y tabulación se llegó a tener como resultado un Manual de Funciones, en donde se incluye la identificación del cargo, la misión del cargo, actividades esenciales del cargo, interfaz del cargo, educación formal requerido, conocimientos académicos y las destrezas específicas y generales del puesto.
2. Una vez obtenido el Perfil por Competencias, se procedió a la construcción de la herramienta de Evaluación de 360° para dos cargos de la organización (gerente y director general), dicha herramienta se basó principalmente siguiendo el formato más completo, sencillo y fácil de aplicar, me refiero al de la señora Martha Alicia Alles, expuesto en su libro Desempeño por competencias, Evaluación de 360°, acompañado también de “gestión por competencias. El Diccionario de la misma autora. Dicho formato está incluido en este trabajo.
3. Siguiendo con el proceso se realizó el entrenamiento a los evaluadores, en este punto se tomó un poco de tiempo, ya que se necesita que éstos (evaluadores) comprendan en su totalidad el por qué, como y que resultados se obtiene con la aplicación de dicha evaluación.
4. Luego se procedió a la aplicación, para mi concepto fue todo un éxito no me llevó más tiempo de lo planificado y obtuve resultados muy pronto, tal como lo planifiqué.
5. Se procedió a la tabulación, este fue un proceso numérico, que me permitió obtener los resultados, y luego sus gráficos estadísticos.
6. Por último se construyó el informe final tanto para el gerente general como para el director general de Radio Esplendor con la respectiva reunión de devolución de resultados aplicando las normas y procedimientos claramente establecidos en este trabajo.

PERFIL REQUERIDO PARA UN DIRECTOR DE PROGRAMACION

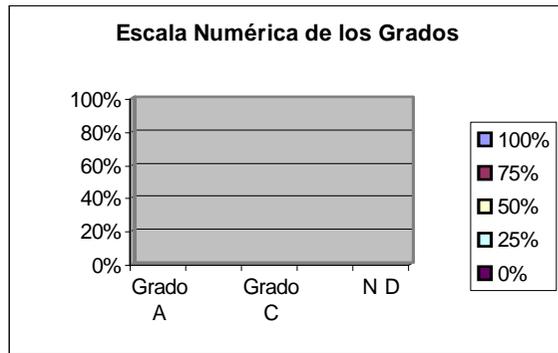
Competencias cardinales

- Empowerment. **Grado B**
- Iniciativa. **Grado B**
- Liderazgo. **Grado A**
- Integridad. **Grado A**

Competencias Específicas del puesto

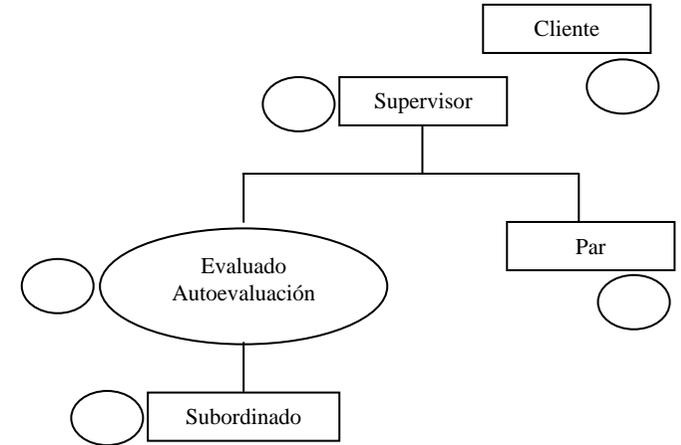
- Colaboración. **Grado A**
- Calidad de trabajo. **Grado A**
- Nivel de compromiso. **Grado A**
- Negociación. **Grado B**
- Comunicación. **Grado B**
- Aprendizaje continuo. **Grado A**
- Trabajo en equipo. **Grado B**
- Preocupación por el orden y la claridad. **Grado A**

Evaluación por Competencias



Evaluado:

Respecto de la persona que será evaluada soy:



COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
EMPOWERMENT									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias.	Establece claros objetivos de desempeño y asigna responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos involucrados.	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidad y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo	Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades del día a día. Supone responder de manera proactiva a las dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en jerarquía evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Propone mejoras. Tiene capacidad para decidir y utiliza la iniciativa y rapidez como ventaja competitiva. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades.	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección. Habitualmente y no por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día; raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la dirección.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
LIDERAZGO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros. Establece claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común por él mismo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluated:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
INTEGRIDAD									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un servicio que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
COLABORACION									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
CALIDAD DE TRABAJO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
<p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con los funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio) .</p>	<p>Atiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.</p>	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.</p>	<p>Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<p>Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender</p>	<p>No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.</p>				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
NIVEL DE COMPROMISO-DISCIPLINA									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño mas altos que le promedio y de alcanzarlos con éxito.	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
NEGOCIACION									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Habilidad par crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en le problema y no en la persona.	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
COMUNICACIÓN									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones.	Es reconocido en su área de incumbencia or ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
APRENDIZAJE CONTINUO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Mantiene su información técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales para aumentar sus conocimientos básicos	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
TRABAJO EN EQUIPO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Es la capacidad de participar activamente en el cumplimiento de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma dedicación con que trata su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor cumplimiento.	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

TABULACION DE LA EVALUACION DE 360°

CARGO: DIRECTOR GENERAL DE RADIO ESPLENDOR

PERFIL REQUERIDO PARA UN DIRECTOR DE RADIO ESPLENDOR

COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
EMPOWERMENT	B
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	B
LIDERAZGO	A
INTEGRIDAD	A
COLABORACION	A
CALIDAD DE TRABAJO	A
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	A
NEGOCIACION	B
COMUNICACIÓN	B
APRENDIZAJE CONTINUO	A
TRABAJO EN EQUIPO	B
PREOCUPACION POR ORDEN Y CLARIDAD	A

AUTOEVALUACION

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	B	100
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	A	100
LIDERAZGO	B	100
INTEGRIDAD	A	100
COLABORACION	A	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	A	100
NEGOCIACION	B	100
COMUNICACIÓN	A	100
APRENDIZAJE CONTINUO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	B	100
PREOCUPACION POR ORDEN Y CLARIDAD	B	100

EVALUACION DEL GERENTE GENERAL

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	A	100
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	A	100
LIDERAZGO	A	75
INTEGRIDAD	B	100
COLABORACION	B	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	B	100
NEGOCIACION	A	75

COMUNICACIÓN	D	75
APRENDIZAJE CONTINUO	B	100
TRABAJO EN EQUIPO	A	75
PREOCUPACION POR	B	100
ORDEN Y CLARIDAD		

EVALUACION PARES 1 JC

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	A	100
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	B	75
LIDERAZGO	C	75
INTEGRIDAD	A	100
COLABORACION	A	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	B	100
NEGOCIACION	B	100
COMUNICACIÓN	A	100
APRENDIZAJE CONTINUO	B	100
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
PREOCUPACION POR	B	100
ORDEN Y CLARIDAD		

EVALUACION PARES 2 SA

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	B	100
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	B	75
LIDERAZGO	A	75
INTEGRIDAD	A	75
COLABORACION	B	100
CALIDAD DE TRABAJO	B	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	B	75
NEGOCIACION	B	75
COMUNICACIÓN	B	100
APRENDIZAJE CONTINUO	B	75
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
PREOCUPACION POR	B	100
ORDEN Y CLARIDAD		

EVALUACION SUBORDINADO 1 HM

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	A	100
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	B	100
LIDERAZGO	B	100
INTEGRIDAD	A	100
COLABORACION	A	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	A	100

NEGOCIACION	A	100
COMUNICACIÓN	A	100
APRENDIZAJE CONTINUO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	B	100
PREOCUPACION POR ORDEN Y CLARIDAD	B	100

EVALUACION SUBORDINADO 2 FB

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	A	100
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	B	100
LIDERAZGO	B	100
INTEGRIDAD	A	100
COLABORACION	A	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	A	100
NEGOCIACION	A	100
COMUNICACIÓN	B	100
APRENDIZAJE CONTINUO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
PREOCUPACION POR ORDEN Y CLARIDAD	A	100

EVALUACION SUBORDINADO 3 KC

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	A	75
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	C	100
LIDERAZGO	C	50
INTEGRIDAD	C	100
COLABORACION	C	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100
NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	B	100
NEGOCIACION	C	75
COMUNICACIÓN	D	75
APRENDIZAJE CONTINUO	B	100
TRABAJO EN EQUIPO	C	100
PREOCUPACION POR ORDEN Y CLARIDAD	C	100

EVALUACION SUBORDINADO 3 FO

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
EMPOWERMENT	B	75
INICIATIVA-AUTONOMIA-RAPIDEZ	B	100
LIDERAZGO	B	100
INTEGRIDAD	B	100
COLABORACION	A	100
CALIDAD DE TRABAJO	A	100

NIVEL DE COMPROMISO-DICIPLINA	A	100
NEGOCIACION	B	100
COMUNICACIÓN	B	100
APRENDIZAJE CONTINUO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	B	100
PREOCUPACION POR	A	100
ORDEN Y CLARIDAD		

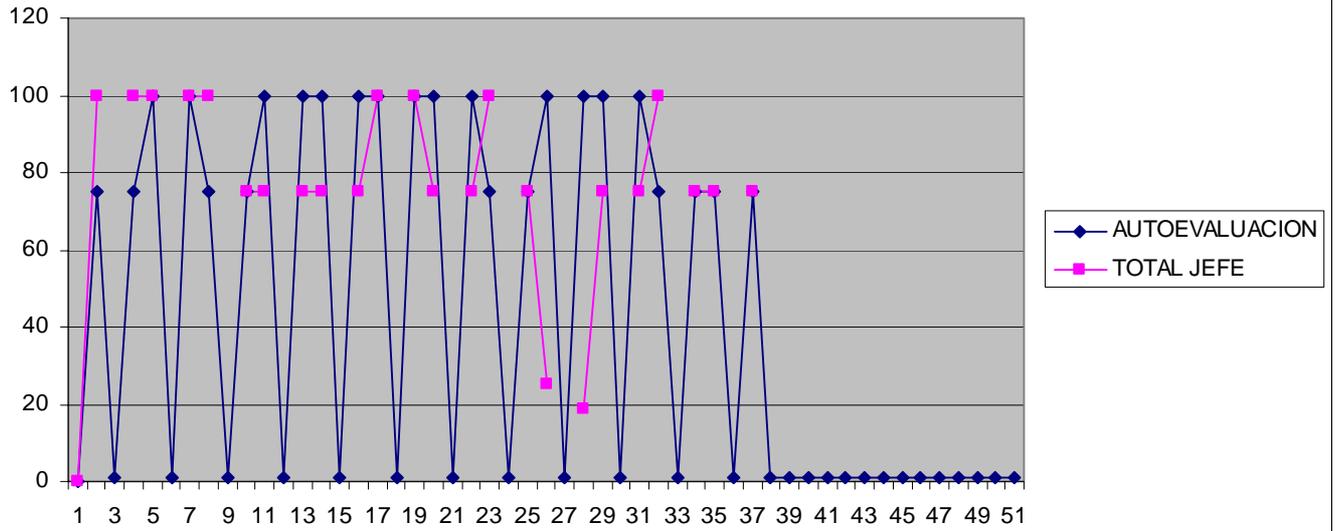
COMPETENCIAS CARDINALES DEL PUESTO

EVALUACION # 2	EMPOWERMENT (1)			INICIATIVA, AUTONOMIA Y SENCILLEZ (2)			LIDERAZGO (3)			INTEGRIDAD (4)		
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
AUTOEVALUACION	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
PAR 1	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	100,00	1,00	100,00
PAR 2	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
PAR 3	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00
TOTAL PARES	83,33		83,33	75,00		62,50	75,00		62,50	100,00		91,66
JEFE	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00
TOTAL JEFE	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		75,00	75,00		75,00
SUBORDINADO 1	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
SUBORDINADO 2	100,00	0,75	75,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	1,00	50,00
SUBORDINADO 3	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
TOTAL SUBORDINADOS	91,66		77,08	66,66		66,66	66,66		58,33	83,33		83,33
360	91,66		86,80	80,55		76,38	80,55		65,27	86,11		83,33
NIVEL REQUERIDO			75,00			75,00			100,00			100,00

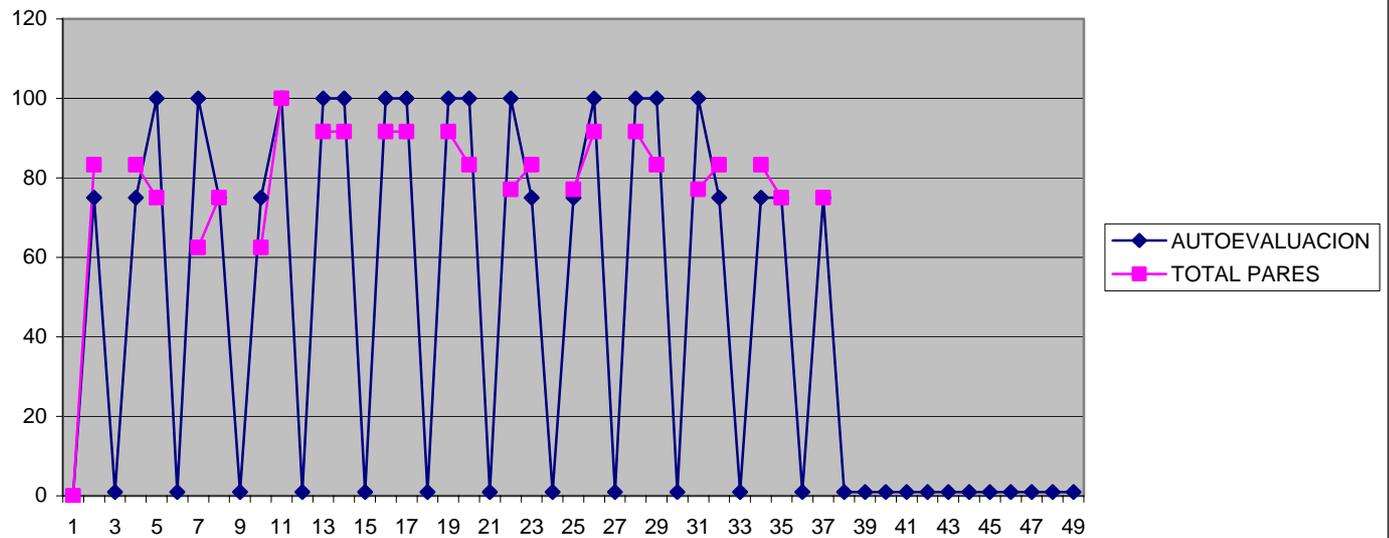
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PUESTO

COLABORACION (5)			CALIDAD DE TRABAJO (6)			NIVEL DE COMPROMISO (7)			NEGOCIACION (8)			COMUNICACION (9)			APRENDIZAJE CONTINUO (10)			TRABAJO EN EQUIPO (11)			PREOCUPACION POR EL ORDEN Y CLARIDAD (12)		
NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
91,66		91,66	91,66		91,66	83,33		77,08	83,33		77,08	91,66		91,66	83,33		77,08	83,33		83,33	75,00		75,00
75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	25,00	0,75	18,75	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00
75,00		75,00	100,00		100,00	75,00		75,00	100,00		75,00	25,00		18,75	75,00		75,00	100,00		75,00	75,00		75,00
100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	50,00	0,75	37,50	25,00	0,75	18,75	75,00	1,00	75,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00
83,33		83,33	100,00		100,00	91,66		91,66	75,00		70,83	58,33		56,25	91,66		91,66	75,00		75,00	83,33		83,33
83,33		83,33	97,22		97,22	83,33		81,24	86,11		74,30	58,33		55,55	83,33		81,24	86,11		77,77	77,77		77,77
		100,00			100,00			100,00			75,00			75,00			100,00			75,00			100,00

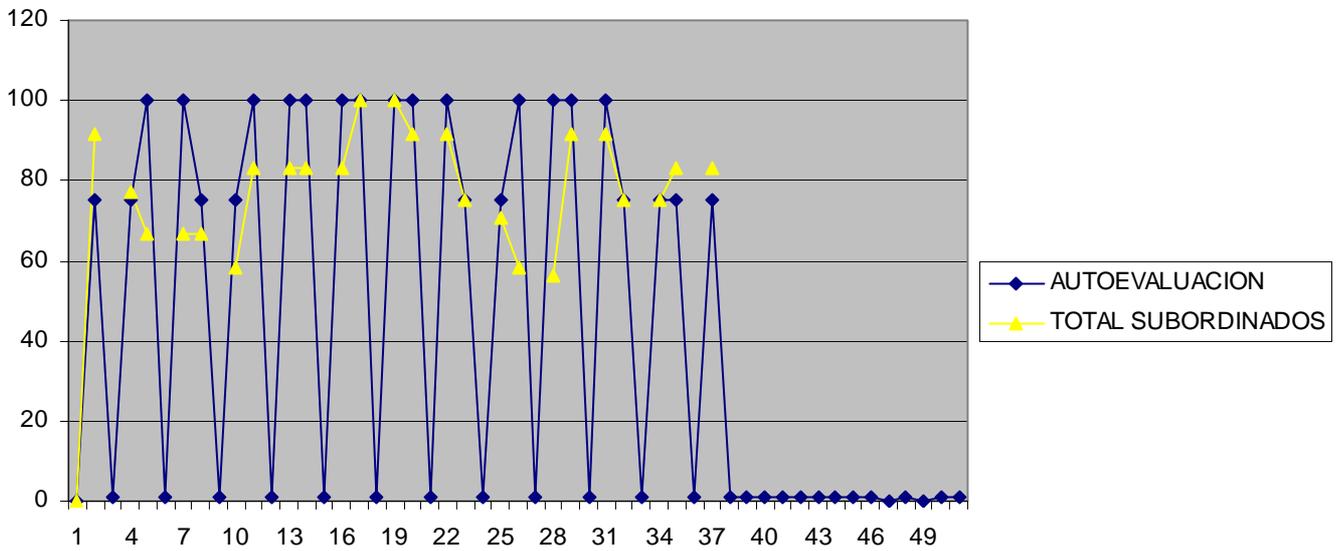
Autoevaluación versus Jefes



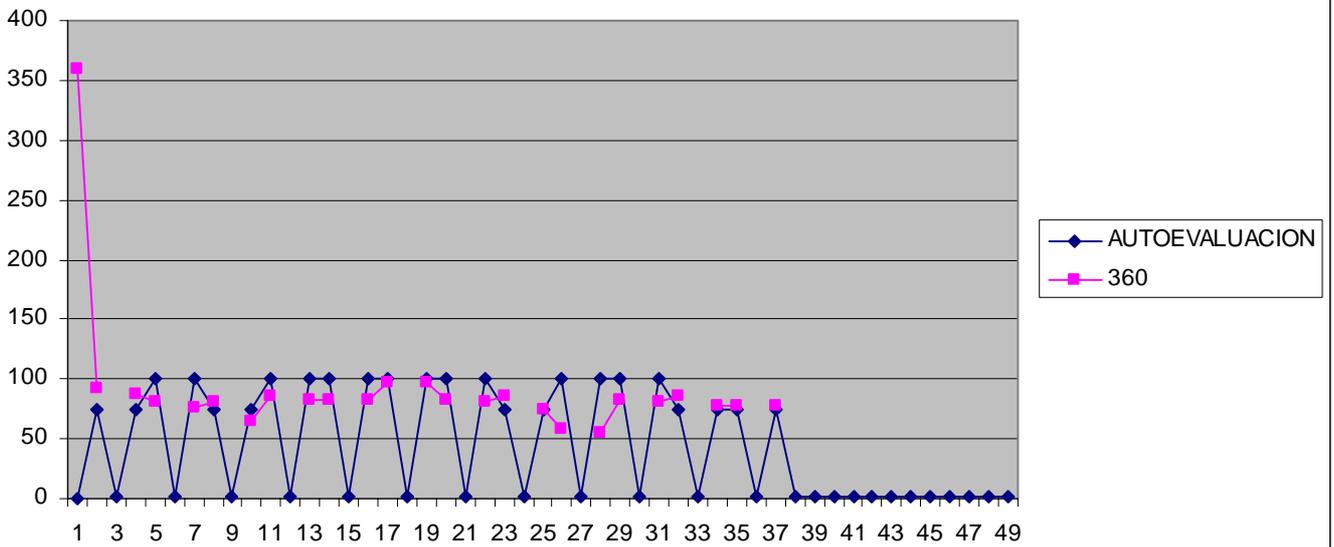
Autoevaluación versus pares



Autoevaluación versus Subordinados



Autoevaluación versus 360



INFORME DE EVALUACION DE 360°

DIRECTOR GENERAL DE RADIO ESPLENDOR

Al terminar todo el proceso de evaluación de 360° al cargo de Director General Programación de Radio Esplendor se ha llegado a las siguientes conclusiones:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- ✚ Colaboración: (83.33/100) es mínima la diferencia. Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, sin embargo, hay que poner empeño en tener un poco más de cordialidad con las personas y así se convertirá en un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.
- ✚ Calidad de Trabajo: es una competencia con una puntuación de (97.22/100). Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás sus conocimientos, es referente entre sus pares. Demuestra constantemente interés en aprender.
- ✚ Nivel de Compromiso: (81.24/100) Buena puntuación. Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para si mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Es reconocido por su disciplina personal y alta productividad, sin embargo para desarrollar al 100% esta competencia es necesario tomar en cuenta el ser justo y hasta cierto punto un poco compasivo en el momento de tomar una decisión en situaciones difíciles.
- ✚ Negociación: Excelente puntuación (74.30/75). Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Recuerde que tendrá mejores resultados si aplica a todas las negociaciones, metodologías y herramientas para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación, así tendrá la plena convicción que el acuerdo al que llegaron, es mutuo y el mejor.

- ✚ Comunicación: (55.55/75) No es mala la puntuación. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita. Es un interlocutor confiable. Aunque no es lo ideal, se recomienda abrir su comunicación a todo nivel, cultivar la habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones de trabajo.
- ✚ Aprendizaje continuo: (81.24/100). Muy buena puntuación. Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. Bajo mi percepción ese margen que falta en su puntuación se debió a que al considerarse un experto en su área, nunca ha escrito ningún tipo de papers, artículos, o realiza trabajos de investigación que compartiría con colegas del ámbito local.
- ✚ Trabajo en equipo: Excelente puntuación (77/75). La empresa es un solo equipo. Crea un buen clima de trabajo, interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área
- ✚ Preocupación por el orden y la claridad: (77.77/100). Buena puntuación. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos. En este caso se recomienda que si bien es cierto su preocupación por la claridad y el orden es primordial, las explicaciones deben ser un poco más pacientes, hay que recordar que no todas las personas tienen la misma capacidad de percepción.

COMPETENCIAS CARDINALES:

- ✚ Empowerment: Excelente puntuación, fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
- ✚ Iniciativa, autonomía y sencillez: Excelente puntuación, responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad

- ✚ Liderazgo: (65.27/ 100). El grupo lo percibe como líder, fija objetivos, pero se debe trabajar en el modo de brindar feedback, es primordial escuchar a los otros para así ser escuchado e integrar las opiniones que puedan tener los diferentes miembros del grupo.
- ✚ Integridad: (83.33/100). Muy buena puntuación. Trabaja según sus valores. Se asegura en señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. En relación a la diferencia de puntuación, se debe tomar en cuenta que al momento de tomar una decisión no debe predominar la subjetividad ni los prejuicios. Sus acciones siempre deben ser congruentes con lo que se dice.

PERFIL REQUERIDO PARA UN GERENTE GENERAL

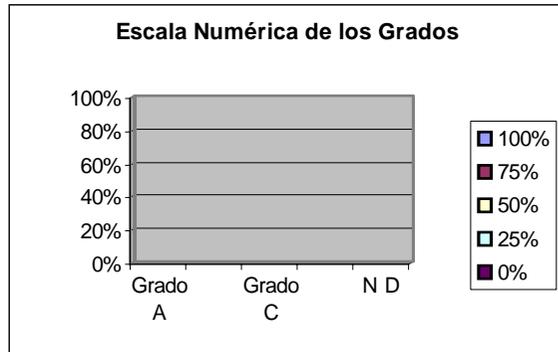
Competencias Cardinales

- Liderazgo. **Grado A**
- Empowerment. **Grado A**
- Integridad. **Grado A**
- Iniciativa. **Grado A**

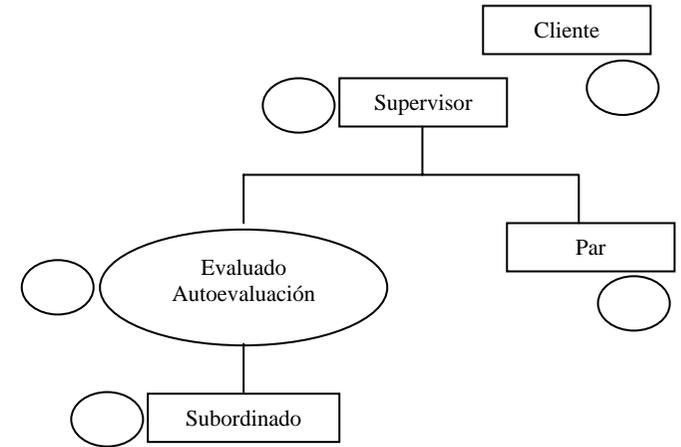
Competencias específicas del puesto

- Orientación al cliente. **Grado B**
- Pensamiento estratégico. **Grado B**
- Desarrollo del equipo. **Grado A**
- Trabajo en equipo. **Grado A**
- Orientación a resultados. **Grado A**

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
LIDERAZGO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.	Orienta la acción de su grupo en dirección determinada. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los empleados. Tiene energía y transmite en pos de un objetivo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los empleados. Escucha a los demás y es escuchado.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	No significa que no exista dicha competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
EMPOWERMENT									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
<p>Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Tiene adecuada integración al equipo del trabajo. Comparte la consecuencia de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás</p>	<p>Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior. Cumple la función de consejero confiable, comparte las consecuencias de los resultados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p>	<p>Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.</p>	<p>Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.</p>	<p>Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.</p>	<p>No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.</p>				

Evaluado:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
INTEGRIDAD									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Es la capacidad de actuar en consonancia con los que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del “doble discurso”.	Trabaja según sus valores. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel e incumbencia, abandonar un servicio que aún siendo productivo él considera poco ético.	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS CARDINALES	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
INICIATIVA									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Es la predisposición a actuar proactivamente y a actuar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
ORIENTACION AL CLIENTE									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente. Es un referente dentro de la empresa en ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.	Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia empresa a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
DESARROLLO DEL EQUIPO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
TRABAJO EN EQUIPO									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.	Fortaleza el espíritu del equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos empresariales de largo plazo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de su equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y sus subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

Evaluado:

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
ORIENTACION A RESULTADOS									
CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO	CONCEPTO				
Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, y realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos..	No es que no exista la competencia sino que no se encuentra desarrollada en el individuo.				

TABULACION DE EVALUACION 360°

CARGO: GERENTE GENERAL

PERFIL REQUERIDO PARA UN GERENTE GENERAL DE RADIO ESPLENDOR

COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
LIDERAZGO	A
EMPOWERMENT	A
INTEGRIDAD	A
INICIATIVA	A
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	B
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	B
DESARROLLO DEL EQUIPO	A
TRABAJO EN EQUIPO	A
ORIENTACION A RESULTADOS	A

AUTOEVALUACION

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	A	75
EMPOWERMENT	B	100
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	B	75
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	B	75
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
ORIENTACION A RESULTADOS	B	100

EVALUACION PARES 1 PR

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	A	75
EMPOWERMENT	B	100
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	B	75
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	B	75
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	75
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
ORIENTACION A RESULTADOS	B	100

EVALUACION PARES 2 JC

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	A	100
EMPOWERMENT	B	75
INTEGRIDAD	A	100

INICIATIVA	A	75
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	D	75
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	C	75
DESARROLLO DEL EQUIPO	B	25
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
ORIENTACION A RESULTADOS	A	100

EVALUACION PARES 3 SA

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	A	100
EMPOWERMENT	B	75
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	A	75
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	D	50
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	75
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	75
TRABAJO EN EQUIPO	B	75
ORIENTACION A RESULTADOS	B	75

EVALUACION PRESIDENTE

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	A	100
EMPOWERMENT	A	75
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	A	100
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	B	75
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
ORIENTACION A RESULTADOS	A	100

EVALUACION SUBORDINADO 1 FB

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	B	100
EMPOWERMENT	B	100
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	A	100
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	D	100
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100
DESARROLLO DEL EQUIPO	C	100
TRABAJO EN EQUIPO	A	100
ORIENTACION A RESULTADOS	D	100

EVALUACION SUBORDINADO 2 HM

COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
--------------------	-----------------------	--------------------

LIDERAZGO	A	75
EMPOWERMENT	C	75
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	A	100
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	C	50
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	100
TRABAJO EN EQUIPO	B	75
ORIENTACION A RESULTADOS	B	100

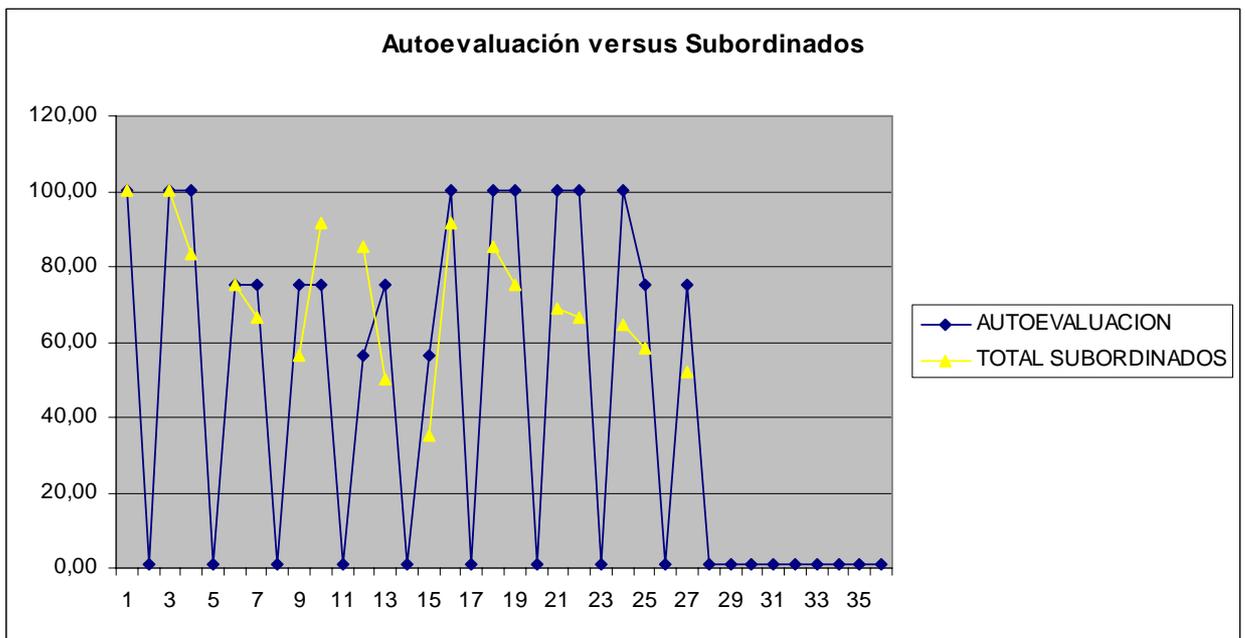
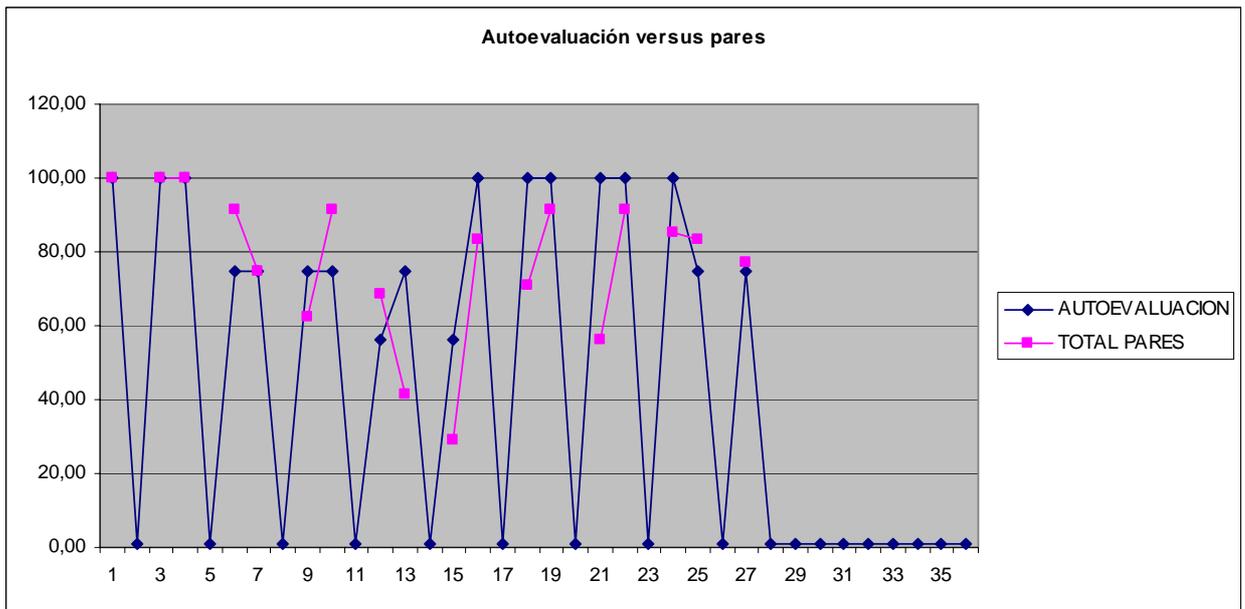
EVALUACION SUBORDINADO 3 FO

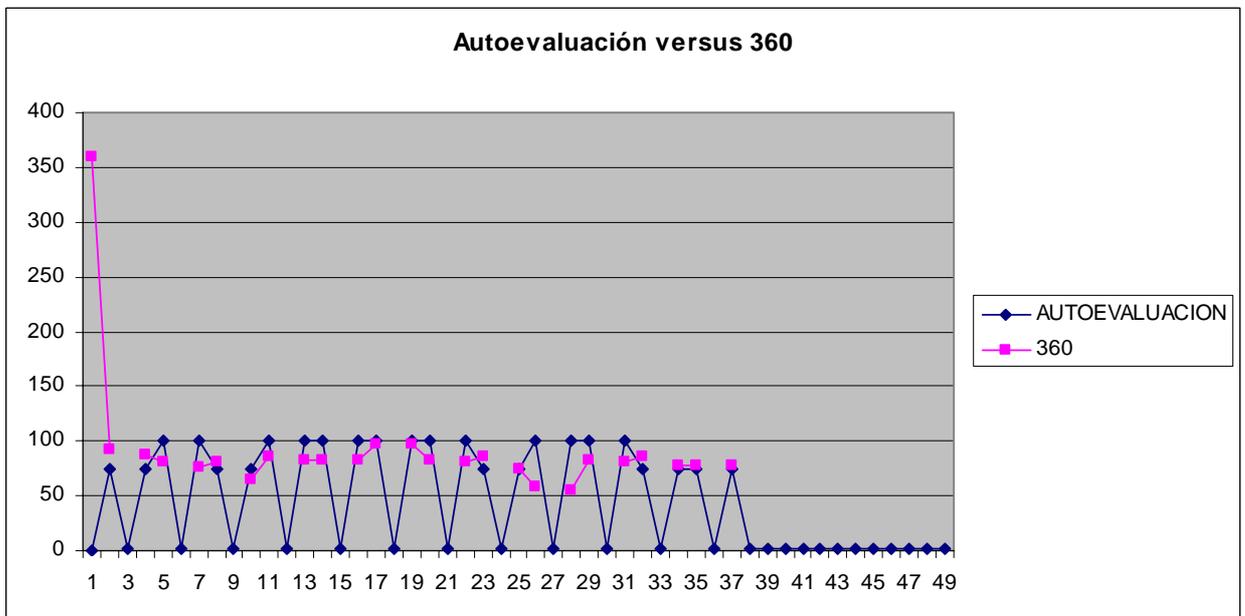
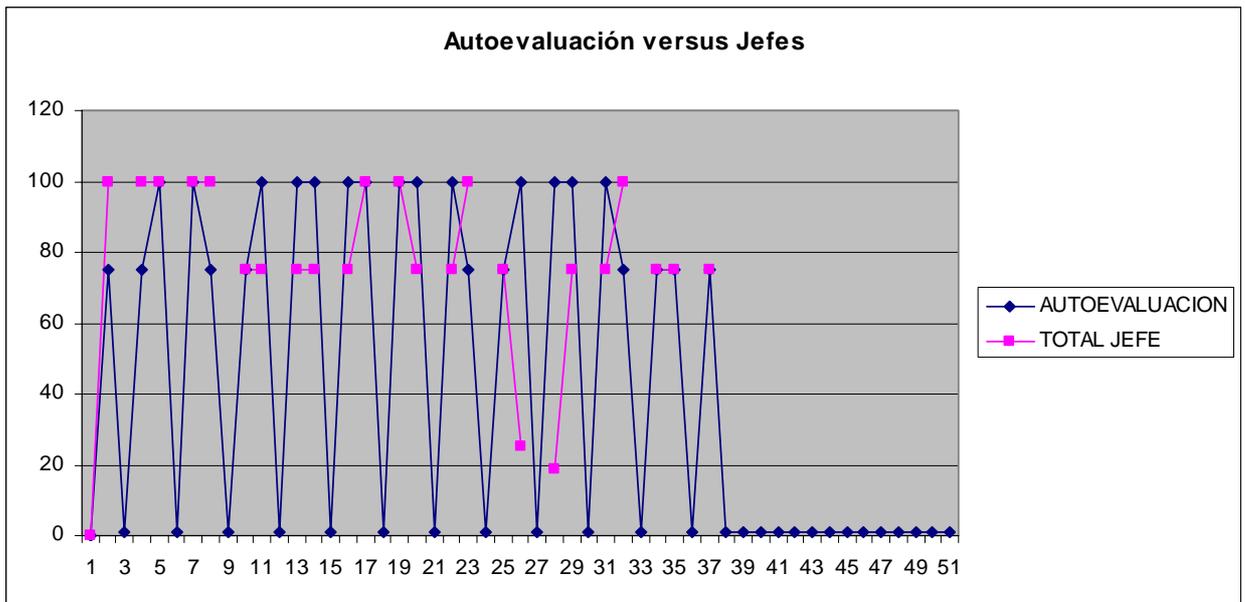
COMPETENCIA	GRADO OBTENIDO	PONDERACION
LIDERAZGO	B	100
EMPOWERMENT	B	75
INTEGRIDAD	A	100
INICIATIVA	B	75
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO	B	75
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	B	75
DESARROLLO DEL EQUIPO	B	75
TRABAJO EN EQUIPO	D	75
ORIENTACION A RESULTADOS	B	75

EVALUACION # 1	INTEGRIDAD (1)			LIDERAZGO (2)			EMPOWERMENT (3)			INICIATIVA (4)		
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
AUTOEVALUACION	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25
PAR 1	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25
PAR 2	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00
PAR 3	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00
TOTAL PARES	100,00		100,00	100,00		91,66	75,00		62,25	91,66		68,75
JEFE	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00
TOTAL JEFE	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		75,00	100,00		100,00
SUBORDINADO 1	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
SUBORDINADO 2	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	50,00	0,75	37,50	100,00	1,00	100,00
SUBORDINADO 3	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
TOTAL SUBORDINADOS	100,00		100,00	83,33		75,00	66,66		56,25	91,66		85,41
360	100,00		100,00	94,44		88,88	86,55		64,50	94,44		84,72
NIVEL REQUERIDO			100,00			100,00			100,00			100,00

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PUESTO

ORIENTACION AL CLIENTE (5)			PENSAMIENTO ESTRATEGICO (6)			DESARROLLO DEL EQUIPO (7)			TRABAJO EN EQUIPO (8)			ORIENTACION A RESULTADO (9)		
NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
25,00	0,75	18,75	50,00	0,75	37,50	75,00	0,25	18,75	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
25,00	0,50	12,50	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
41,66		29,16	83,33		70,83	91,66		56,25	91,66		85,41	83,33		77,08
75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
75,00		56,25	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00
25,00	1,00	25,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	25,00	1,00	25,00
50,00	0,50	25,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	25,00	0,75	18,75	75,00	0,75	56,25
50,00		35,41	91,66		85,41	75,00		68,75	66,66		64,58	58,33		52,08
55,00		40,27	91,66		85,41	88,88		75,00	86,10		83,33	80,55		76,38
		75,00			75,00			100,00			100,00			100,00





INFORME DE EVALUACION DE 360° GERENTE GENERAL DE RADIO ESPLENDOR

Al terminar todo el proceso de evaluación de 360° al cargo de Gerente General de Radio Esplendor se ha llegado a las siguientes conclusiones:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- ✚ Orientación al cliente interno: existe una diferencia notable entre el nivel requerido y el resultado de 360° (40.27/ 75). Se aconseja trabajar duro en la motivación y preocupación por sus clientes internos, estar siempre al tanto de sus necesidades y preocupaciones, así como también felicitar sus logros y éxitos, ya que no solo son triunfos personales sino organizacionales que en conjunto llevan al éxito.
- ✚ Pensamiento Estratégico: sin duda alguna todos sus colaboradores sin excepción alguna lo consideran un estratega. Su habilidad para comprender los cambios del entorno y oportunidades que le ofrece el mercado, le ha permitido ser exitoso en sus negocios.

“El crédito pertenece a las personas que luchan.... Que conocen los grandes entusiasmos, las grandes devociones por una buena causa y que, en el mejor de los casos, conocen el triunfo del gran logro y, en el peor, fracasan luchando; de esta manera, nunca estarán junto a las personas tímidas y frías que no conocen la victoria ni la derrota.”

Theodore Roosevelt.

- ✚ Desarrollo del Equipo: existe una diferencia entre el nivel requerido y el resultado de 360° (75/100) se aconseja trabajar en desarrollar a su equipo hacia adentro, es necesario estar convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Entender que el alcance de sus acciones en relación con su equipo es vital para una gestión exitosa de todos y de cada uno de los involucrados.
- ✚ Trabajo en Equipo: existe una diferencia pequeña entre el nivel requerido y el resultado de 360° (83.33/100) sin embargo, esa diferencia ha sobresalido puntualmente. Se aconseja trabajar en animar y motivar a los demás, solicitando la opinión al resto del grupo, valorando sinceramente las ideas y experiencia de los demás, no hay que olvidar que la opinión de pares y subordinados es importante aunque tengan diferentes puntos de vista.

- ✚ Orientación a resultados: (76/100) Si bien es cierto que actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, es necesario crear un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.

COMPETENCIAS CARDINALES DEL PUESTO:

- ✚ Integridad: en esta competencia todos los evaluados coincidieron que el gerente es una persona íntegra cien por ciento no hubo ni la menor duda. Trabaja según sus valores. Se considera que es un referente en materia de integridad.
- ✚ Liderazgo: existe una pequeña diferencia de puntuación (88.88/100), sin embargo a pesar de que orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, se aconseja dar Feedback sobre sus avances integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
- ✚ Empowerment: (64.50/100) esta es una diferencia en la que hay que trabajar. El empoderamiento es fundamental, a parte de fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades, esto se complementa con aprovechar adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento del negocio. Se aconseja que cumpla la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias (+ o -) con todos los involucrados.
Emprender permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- ✚ Iniciativa: el puntaje obtenido fue (84.72/100) es muy bueno en esta competencia. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo actúa para evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. A mi modo de haber asimilado las respuestas de los evaluados, ese margen de puntos faltantes encaja que todos sus empleados los consideran una persona con mucha iniciativa pero no como un referente en esta competencia.

VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION DE 360° APLICADO A DOS CARGOS, EN RADIO ESPLENDOR FM

Uno de los objetivos planteados en cuanto a la aplicación de la Evaluación de 360° o Feedback fue la validación de tal proceso. A continuación procederé a enumerar las diversas opiniones emitidas por los diferentes evaluadores a cerca del tema:

- En cuanto a la definición de las competencias tanto cardinales como específicas se mostraron muy interesados, puesto que es un lenguaje y un conocimiento poco usual, se pudieron dar cuenta que sus labores están dentro de un perfil específico que consta de competencias, las cuales tienen que mejorarlas o en otros casos desarrollarlas.
- En la elección de las personas que van a intervenir como evaluadores no hubo mayor problema, pues al ser una organización relativamente pequeña y muy unida, todos estuvieron gustosos de evaluar a sus compañeros de trabajo.
- El diseño de la herramienta: en un principio manifestaron problemas por entender los conceptos de las competencias con su respectivo grado o calificación y ponderación, en ese momento se realizó un refuerzo de cada uno de los conceptos, con ejemplos simples y un lenguaje más sencillo, lo que permitió seguir sin obstáculos.
- El lanzamiento del proceso en un comienzo manifestaron cierto nivel de nerviosismo, ya que muy pocas veces un consultor externo ha estado presente dentro de la organización, conforme iban transcurriendo las horas los ánimos se calmaron, tomando con más tranquilidad este proceso.
- Uno o uno los evaluadores, fueron comentando lo importante que es hallar la manera de evaluar lo que sus jefes, pares, y subordinados hacen, para bien o para mal, y que pueden hacer para mejorar o cambiar, calificaron a este procedimiento como novedoso y útil.
- En cuanto al procesamiento de los datos les pareció interesante que sea de manera anónima, se sintieron cómodos y más relajados en el momento de evaluar a sus compañeros.
- Es importante recalcar que este estudio se tomó como punto de partida para realizar futuras evaluaciones, mucha gente comentó un desconocimiento casi total de estos procesos, sin embargo la gerencia estuvo muy abierta a implementarla cada año si es posible, buscando un mejoramiento continuo de su elemento humano.

CONCLUSIONES

Al término del trabajo monográfico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La evaluación de 360° también conocida como 360° Feedback, es un esquema más sofisticado que los tradicionales.
- Permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.
- La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo del jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.
- Se confecciona un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que sólo será entregado en mano. Esto significa una total individualidad para cada evaluado, en comparación con otros métodos.
- La metodología de la evaluación de 360° es muy importante ya que garantiza la confidencialidad, nadie solo el evaluado maneja su información, y lo envía en sobre cerrado por correo a la dirección del consultor externo.
- La prueba piloto es vital, se puede hacer eligiendo un grupo de personas dentro de la organización, que valide el formulario y demás pautas fijadas para la evaluación.
- El entrenamiento a los evaluadores se enfoca en las competencias asignadas a cada evaluado, su apertura en grados y la ponderación de frecuencias.
- El formulario de la evaluación es simple y sencillo de entender, en este se incluyen las competencias de cada evaluado, en grados y la respectiva ponderación; es decir después de un entrenamiento técnico por parte del consultor resulta fácil su desarrollo.
- Todos los datos recogidos de las diferentes evaluaciones de 360° es manejado por una persona especializada, no solo se necesita un conocimiento general, sino un conocimiento técnico de dicho proceso para garantizar el éxito de los resultados.

- El informe de evaluación 360° para el evaluado tiene un único ejemplar, este es entregado en la mano, si por alguna razón no se lo puede hacer personalmente, éste es enviado en sobre con una leyenda de privado esto también garantiza la confidencialidad del proceso.
- El informe para el directorio debe ser entregado por parte del consultor externo en un resumen de todo lo actuado en el que se incluye el resultado final consolidado de todas las evaluaciones. Lo importante es que aquí no se trata los resultados persona por persona, así se evita cualquier tipo de represalias a los empleados por parte de sus jefes debido a resultados negativos.
- La Evaluación de 360° es completa, aconsejable desde todo punto de vista, y aplicable a todas las organizaciones ya sean estas grandes o pequeñas.
- Esta es una herramienta confidencial, y no olvidemos que ha sido construida netamente para el desarrollo de las personas, para que las personas mejoren en beneficio personal, profesional y en consecución de objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Siempre cuando se aplica una herramienta técnica como es el caso de la Evaluación de 360° Feedback, se piensa que se sigue los puntos establecidos y con eso se garantiza el éxito, sin embargo, al finalizar este trabajo, me es indispensable recomendar a las personas que se lanzan a su aplicación en cualquier organización, se tome en cuenta estos puntos que los considero primordiales para su aplicación, y así les tomará mucho menos tiempo, mayor precisión, y un éxito garantizado.

El consultor externo, debe conocer muy bien la herramienta de 360°, tanto en la teoría como en la práctica así reflejará seguridad en lo que está realizando obteniendo resultados óptimos.

Al comenzar la aplicación es importante realizarlo en una prueba piloto, es decir, con una pequeña parte de la organización esto permitirá pulir el siguiente proceso que sería aplicar a un grupo más numeroso, así cualquier error involuntario cometido por las partes se resolverá en la siguiente aplicación.

Siempre antes de la aplicación de la evaluación de 360°, se debe realizar obligatoriamente el entrenamiento a los evaluadores, este punto es muy importante pues, es primordial capacitar a los evaluadores sobre lo que deben realizar, cómo, y entendiendo el fondo y la forma de la evaluación, así garantizaremos los resultados.

Manejar las tabulaciones de los datos de una manera muy técnica y sobre todo confidencial, el consultor externo debe conocer completamente la técnica numérica y el manejo pulcro de los datos, así se evitará filtraciones de la información, la cual compete netamente al evaluado, aquí se medirá el nivel de profesionalismo del Psicólogo Industrial. Entregar los informes a los evaluados siempre encaminándoles a los desarrollo de sus competencias.

Hacer un seguimiento de sus evaluados, ya que de nada serviría la aplicación de todo este proceso de evaluación, si no se le da la debida importancia, tomando los resultados como un punto de partida para el desarrollo de aquellas competencias en las cuales se debe poner un poco más de atención.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Marta A., Desempeño por competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Grànica, Buenos Aires. 2003.
- ALLES, Marta A., Diccionario de preguntas, Gestión por Competencias, Grànica, Buenos Aires 2003.
- ALLES, Marta A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Grànica, Buenos Aires-México- Santiago-Montevideo 2003.
- ALLES, Marta Alicia, Gestión por Competencias. El Diccionario. Ediciones Grànica, Buenos Aires 2003.
- EDWARDS Y EWEN, obra citada. "Métodos utilizados para la Evaluación del Desempeño.
- EDWARDS, Mark R. y Ewen, Ann J., 360° Feedback, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.
- ERNEST & YUONG, Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Edición especial de Cinco Días, Madrid 1998.
- SCHEIN, Edgar H., Psicología de la organización, Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1982.
- SHERMAN, Bohlander y Snell, Administración de Recursos Humanos, Thompson Editores, México, 1999.

CAPITULO III

ANEXOS

PERFIL REQUERIDO PARA UN GERENTE GENERAL

Competencias Cardinales

- Liderazgo. **Grado A**
- Empowerment. **Grado A**
- Integridad. **Grado A**
- Iniciativa. **Grado A**

Competencias específicas del puesto

- Orientación al cliente. **Grado B**
- Pensamiento estratégico. **Grado B**
- Desarrollo del equipo. **Grado A**
- Trabajo en equipo. **Grado A**
- Orientación a resultados. **Grado A**

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.1.01.0.

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 01/08/2005

Área: Gerencia

Unidad:

Supervisado por:

Supervisa a:

Presidente Ejecutivo

Director de Programación.

Gerente de Ventas.

II. MISIÓN DEL CARGO

Planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades de Radio FM88, propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, de producción, finanzas, ventas y otros.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Asiste a reuniones con: gerentes de diferentes empresas de la ciudad, empresarios artísticos, director de la Radio, gerente de ventas.	3	5	5	28
2	Revisa problemas de funcionamiento de la radio.	5	3	3	14
3	Asiste a lanzamientos artísticos importantes de la ciudad.	2	2	2	6
4	Revisa tiempos de ejecución de procesos de emisión, reclamos y cobranzas.	4	4	4	20
5	Coordina reuniones con aseguradoras.	1	4	4	17
6	Revisa listados de potenciales clientes.	1	2	3	7
7	Analiza el grado de oportunidad de acercamiento a clientes.	1	4	3	13
8	Planea estrategias para acercamiento a clientes.	1	3	5	16
9	Analiza la compra de equipos de alta tecnología para la estación.	1	3	4	13
10	Realiza viajes al exterior para la compra de los equipos.	1	3	2	7
11	Coordina la presentación de la empresa con el Gerente Comercial.	1	5	5	26
12	Elabora con el Gerente Comercial el cronograma de trabajo preparar cotizaciones.	2	4	5	22
13	Solicita informes de resultados (gerente venas, director programación).	2	5	3	17
14	Evalúa los resultados de los informes presentados.	2	5	5	27
15	Colabora con cada uno de los departamentos con el fin de cumplir con los objetivos.	5	3	3	14
16	Atiende personalmente y telefónicamente a clientes.	5	5	3	20
17	Colabora en los distintos problemas, reclamos del personal.	5	5	4	25
18	Atiende requerimientos del personal de la radio.	4	3	2	10

19	Solicita acta de reunión con la junta de accionistas de la radio.	1	5	3	16
20	Revisa balances y estado de resultados.	1	5	4	21
21	Se reúne con el contador para revisar cuentas, impuestos y analiza índices.	2	5	5	27
22	Coordina anualmente proyecciones de ventas.	1	5	5	26
23	Aprueba las compañías con las que se trabajará.	2	3	3	11
24	Controla emisiones especiales de la radio.	3	3	3	12

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Asiste a reuniones con: gerentes de diferentes empresas de la ciudad, empresarios artísticos, director de la Radio, gerente de ventas.	3	5	5	28
2	Coordina la presentación de la empresa con el gerente comercial.	1	5	5	26
3	Evalúa informes de resultados (gerente comercial, gerente de ventas, director general de la radio).	2	5	5	27
4	Se reúne con el contador para revisar cuentas, impuestos y analizar índices.	2	5	5	27
5	Coordina anualmente proyecciones de ventas.	1	5	5	26
6	Colabora en os distintos problemas, reclamos del personal.	5	5	4	25

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Asiste a reuniones con: gerentes de diferentes empresas, empresarios artísticos, director de la radio, gerente de ventas.	- Radio Splendor - Clientes
Coordina la presentación de la empresa con el gerente comercial.	- Radio Splendor - Gerente Comercial - Clientes
Evalúa informes de resultados (gerente comercial, gerente de ventas, director general de la radio).	- Radio Splendor - Gerente Comercial - Gerente de Ventas - Director General de la radio
Se reúne con el contador para revisar cuentas, impuestos y analizar índices.	- Radio - Contador - Gerente de Ventas - Director de la radio
Coordina anualmente proyecciones de ventas.	- Radio - Gerente de Ventas
Colabora en os distintos problemas, reclamos del personal.	- Personal

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Tipo Requerido	Área de Conocimiento Formal
Educación Superior Profesional	Licenciatura / Ingeniería	Comercial, Comunicación y Periodismo
Otros Cursos		<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Servicio al Cliente - Administración Eficaz de Organizaciones - Marketing - Proyectos

VII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Administración y Gestión	X	
2. Oficina		X
3. Ventas y Mercadeo	X	
4. Atención Personal al Cliente.	X	X
5. Recursos Humanos y Personal	X	
6. Lengua Extranjera	X	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades lúdicas, políticas o prioridades de la organización, área o departamento.	X	
2. Mercado / Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la Organización.	X	
3. Personas y tareas	Conocer personas, áreas de departamentos de la organización		X
4. Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización	X	X

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS Y REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimien-tos de Selección	Requerimien-tos de Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, Excel	X	
Operar equipos	Fax, scanner, teléfono, copiadora, etc.	X	X
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito.		X
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	X	X
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	X	
Organización de Sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo		X

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas Habilidades Específicas	Definición	Requerimien-tos de Selección	Requerimien-tos de Capacitación
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	X	
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	X	
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	X	
Evaluación de ideas	Evaluar al posible éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos		

Asertividad / Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza e lora de metas. Defender con firmeza las convicciones	X	X
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Más de cinco años.
2. Especialidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3. Contenido de la experiencia	Compañías, radio, televisión, aseguradoras, bancos.

PERFIL REQUERIDO PARA UN ASISTENTE DE GERENCIA

Competencias cardinales

- Liderazgo. Grado B
- Integridad. Grado A
- Iniciativa. Grado B

Competencias específicas

- Colaboración. Grado B
- Habilidad analítica. Grado B
- Iniciativa-Autonomía-Sencillez. Grado B
- Comunicación. Grado A
- Capacidad de planificación y de organización. Grado B
- Búsqueda de información. Grado B
- Preocupación por el orden y claridad. Grado B

MANUAL DE FUNCIONES

ASISTENTE DE GERENCIA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.01.02.

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 01/08/2005

Área: Gerencia

Unidad:

Supervisado por:

Supervisa a:

Gerente General

Director Comercial

Recepción

II. MISIÓN DEL CARGO

Organiza, dirige, coordina las actividades del Gerente de Radio FM 88, siguiendo normas y reglamentos de la institución para llegar a un cumplimiento eficaz de las labores dentro de la gerencia.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Imprimir documentos del Rol de pagos	2	4	3	14
2	Hacer cheques de pago	4	5	4	24
3	Control de facturas	5	5	5	30
4	Ingreso de clientes	5	4	5	29
5	Negociación con clientes	5	5	5	30
6	Control de cartera	5	3	3	14
7	Elabora contratos del personal	1	4	3	13
8	Multas	4	2	2	8

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Negociación con clientes	5	5	5	30
2	Control de facturas	5	5	5	30
3	Ingreso de clientes	5	4	5	29
4	Hacer cheques de pago	4	5	4	24

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Negociación con clientes	- Radio Esplendor
Control de facturas	- Radio Esplendor
Ingreso de clientes	- Radio Esplendor
Hacer cheques de pago	- Personal - Proveedores

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Tipo Requerido	Área de Conocimiento Formal
Educación Secundaria	Bachiller Técnico	Contabilidad y Administración

VII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Oficina	X	
2. Economía y Contabilidad		X
3. Ventas y Mercadeo	X	
4. Atención Personal al Cliente.	X	X
5. Recursos Humanos y Personal	X	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización		X
2. Leyes y Reglamentos	Conocimiento de leyes laborales	X	
3. Personas y tareas	Conocer personas, áreas de departamentos de la organización		X

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS Y REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimien-tos de Selección	Requerimien-tos de Capacitación
Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan	X	
Operar equipos	Fax, scanner, teléfono, copiadora, etc.		
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar, dividir rápido y correctamente		X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o programaciones	X	
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point	X	
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	X	
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos		X

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas Habilidades Específicas	Definición	Requerimien-tos de Selección	Requerimien-tos de Capacitación
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	X	
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible		
Organización de la información	Encontrar formas de estructura o clasificar distintos niveles de información	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial		X
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas	X	
Selección de Equipo	Determina el tipo de equipos necesarios para realizar el trabajo	X	

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Mínimo 2 años.
2. Especialidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3. Contenido de la experiencia	Compañías, radios, bancos.

PERFIL REQUERIDO PARA UN LOCUTOR

Competencias cardinales

- Empowerment. **Grado B**
- Liderazgo. **Grado B**
- Iniciativa. **Grado B**
- Integridad. **Grado A**
-

Competencias específicas

- Colaboración. **Grado A**
- Calidad de trabajo. **Grado A**
- Dinamismo y energía. **Grado A**
- Franqueza-confiabilidad-integridad. **Grado B**
- Nivel de compromiso, disciplina, productividad. **Grado B**
- Orientación al cliente. **Grado A**
- Trabajo en equipo. **Grado B**
- Adaptabilidad al cambio. **Grado B**
- Autocontrol. **Grado A**
- Búsqueda de información. **Grado A**
- Confianza en sí mismo. **Grado B**

MANUAL DE FUNCIONES**LOCUTOR (A)****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****Código:** A.2.0.**Número de Ocupantes:** 1**Fecha:** 01/08/2005**Área:** Operativa**Unidad:****Supervisado por:****Supervisa a:**

Director de Programación

Ningún cargo

II. MISIÓN DEL CARGO

Informar, comunicar y entretener a sus radioescuchas, siguiendo normas y reglamentos de la institución para llegar a un cumplimiento eficaz de las labores dentro de la organización.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Locución.	5	4	5	25
2	Programa música en el computador.	5	4	2	13
3	Revisa discoteca.	5	2	2	9
4	Contesta teléfono.	5	2	1	7
5	Abre la puerta dentro de su horario de locución.	5	1	1	5
6	Prepara información para el programa.	5	4	3	17
7	Programa set de publicidad preestablecida en el computador y menciones en vivo.	5	5	4	25

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Locución.	5	4	5	25
2	Programa set de publicidad preestablecido en el computador y menciones en vivo.	5	5	4	25
3	Prepara información para el programa.	5	4	3	17
4	Programa música en el computador.	5	4	2	13

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Locución	- Radio - escuchar - Clientes del programa - Radio FM 88
Programar set de publicidad preestablecido en el computador y mencionar en vivo.	- Clientes – Auspiciantes - Radio FM 88
Prepara información para el programa	- Radio – escuchas - Radio FM 88
Programar música en el computador	- Radio – escuchas - Radio FM 88

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Tipo Requerido	Área de Conocimiento Formal
Educación Superior Profesional	Licenciado (a). Licenciado o Egresado	Comunicación Social

VII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Atención personal y al cliente		X
2. Idioma español	X	
3. Lengua extranjera		X
4. Comunicaciones y Medios de comunicación	X	
5. Computadores		X

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Mercado de Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X
2. Clientes	Conocimiento de los clientes de su espacio radial	X	X

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS Y REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	X	X
Manejo de Programas informáticos	Word, Excel, Internet	X	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	X
Repartición Temporal	Combinar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuente de información de manera alterna (sonidos, comunicaciones u otras fuentes)	X	

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas Habilidades Específicas	Definición	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	X	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus aplicaciones	X	X
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas		X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo	X	
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo		X

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Mínimo 2 años.
2. Especialidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares.
3. Contenido de la experiencia	Radios, productoras, televisión.

PERFIL REQUERIDO PARA UN DIRECTOR DE PROGRAMACION

Competencias cardinales

- Empowerment. **Grado B**
- Iniciativa. **Grado B**
- Liderazgo. **Grado A**
- Integridad. **Grado A**

Competencias Específicas del puesto

- Colaboración. **Grado A**
- Calidad de trabajo. **Grado A**
- Nivel de compromiso. **Grado A**
- Negociación. **Grado B**
- Comunicación. **Grado B**
- Aprendizaje continuo. **Grado A**
- Trabajo en equipo. **Grado B**
- Preocupación por el orden y la claridad. **Grado A**

MANUAL DE FUNCIONES**DIRECTOR DE PROGRAMACION****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO****Código:** P.02.01**Número de Ocupantes:** 1**Fecha:** 01/08/2005**Área:** Programación**Unidad:****Supervisado por:****Supervisa a:**

Gerente

II. MISIÓN DEL CARGO

Coordina, supervisa, planifica las actividades del personal, operativo (locutores) de Radio FM 88, propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo de producción. Siguiendo las normas y reglamentos de la institución para satisfacer las necesidades de los clientes y radioescuchas.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Controla a los locutores en su locución.	5	4	3	17
2	Controlar la música que programan los locutores.	5	4	4	21
3	Controlar el pauta de publicidad al aire.	5	5	5	30
4	Supervisa la entrada – salida del personal.	5	2	2	9
5	Reunión con personas, promotores discográficos.	4	1	4	8
6	Crea la programación total de la estación.	5	5	5	30
7	Cuida la imagen sonora de la estación.	5	5	5	30
8	Realiza casting a futuros locutores de la estación.	4	5	5	29
9	Contrata a los locutores para la estación.	1	5	3	16
10	Capacita al personal en el manejo de equipos y sonidos.	1	5	5	26
11	Controla la pronunciación correcta de los locutores.	5	2	4	13
12	Organiza eventos especiales del personal (días festivos y vacaciones).	1	4	3	13
13	Analiza posibles eventos importantes para hacer auspicios.	4	2	5	14

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Controla el pautaaje de publicidad al aire.	5	5	5	30
2	Crea la programación total de la radio.	5	5	5	30
3	Cuida la imagen sonora de la estación.	5	5	5	30
4	Realiza casting a futuros locutores de la estación.	4	5	5	29

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Controla el pautaaje de publicidad al aire.	- Clientes de Radio Esplendor
Crea la programación total de la radio.	- Radioescuchas
Cuida la imagen sonora de la estación.	- Radio - Radioescuchas
Realiza casting a futuros locutores de la estación.	- Radio

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Tipo Requerido	Área de Conocimiento Formal
Educación Superior Profesional	Licenciado	Comunicación

VII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Computadores y Electrónicos	X	X
2. Educación y Capacitación		X
3. Telecomunicaciones	X	X
4. Comunicaciones y medios de comunicación	X	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la organización, área o departamento.	X	X
2. Mercado	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la Organización.	X	

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS Y REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, Excel	X	X
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando alo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	X	
Razonamiento Deductivo	Aplicar reglas generales específicas para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	X	
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o buscando algo.	X	
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	
Diseño y Tecnología	Generar o adaptar equipo y tecnología para atender las necesidades del usuario.		X

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas Habilidades Específicas	Definición	Requerimien- tos de Selección	Requerimien- tos de Capacitación
Ordenar información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden.	X	
Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.		X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	X	
Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarios para realizar un trabajo.		X
Control de Operaciones	Observar medidores dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	X	
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.		X
Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y qué tipo de mantenimiento es requerido.	X	
Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	X	
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo de los demás y el tiempo invertido en publicidad.		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo.	X	
Manejo de Recursos Humanos	Mostrar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identifican los mejores para la realización de un trabajo.	X	

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Más de tres años.
2. Especialidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3. Contenido de la experiencia	Radio, televisión.

PERFIL REQUERIDO PARA UN DIRECTOR COMERCIAL

Competencias cardinales

- Liderazgo. **Grado B**
- Iniciativa. **Grado B**
- Integridad. **Grado A**

Competencias específicas

- Colaboración. **Grado B**
- Calidad de trabajo. **Grado A**
- Franqueza, confiabilidad-integridad. **Grado A**
- Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad.
Grado A
- Orientación al cliente. **Grado A**
- Orientación a los resultados. **Grado B**
- Negociación. **Grado A**
- Presentación de soluciones comerciales. **Grado B**
- Innovación. **Grado B**
- Perseverancia. **Grado B**
- Conocimiento de la industria y el mercado. **Grado B**
- Desarrollo de relaciones. **Grado A**

MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR COMERCIAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: A.1.0.

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 01/08/2005

Área: Gerencia

Unidad:

Supervisado por:

Supervisa a:

Gerente de Ventas

Ningún cargo.

II. MISIÓN DEL CARGO

Coordina, vende y supervisa actividades comerciales en radio FM 88; siguiendo normas y reglamentos de la institución, para satisfacer las necesidades de los clientes.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Realizar ventas locales.	5	5	5	30
2	Ventas Nacionales (Agencias)	5	4	5	25
3	Informe de ventas mensuales.	2	4	3	14
4	Reuniones con gerencia con temas a tratar.	4	3	3	13
5	Reuniones con sub-gerencia con temas a tratar.	4	3	3	13
6	Revisa contratos de clientes.	5	4	3	17
7	Revisa tarifas de contratos con clientes.	5	4	3	17
8	Toma decisión de quienes ingresan como clientes.	5	3	3	14
9	Visita a clientes.	4	3	5	19
10	Elabora órdenes de transmisión	4	4	4	20
11	Calcula tarifas de publicidad.	5	4	3	17
12	Verifica información con clientes (contratos o presupuestos).	4	4	3	16
13	Llama por teléfono a potenciales clientes.	5	4	5	25

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Realiza ventas nacionales (Agencias).	5	4	5	25
2	Realiza órdenes de transmisión.	4	4	4	20
3	Llama por teléfono a potenciales clientes.	5	4	5	25
4	Visita a clientes.	4	3	5	19

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Realiza ventas nacionales (Agencias).	- Radio FM 88 - Clientes - Gerente de Ventas
Realiza órdenes de transmisión	- Radio FM 88 - Clientes - Director de Programación
Llama por teléfono a potenciales clientes.	- Clientes - Radio FM 88
Visita a clientes.	- Radio FM 88 - Gerente de Ventas - Clientes

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Tipo Requerido	Área de Conocimiento Formal
Educación Superior Profesional	Tecnólogo en Marketing y Publicidad	Comercial
Educación Superior Profesional	Ingeniero en Marketing y Publicidad	Comercial

VII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	de	Requerimientos de Capacitación	de
1. Ventas y Mercadeo	X			
2. Atención personal y al cliente	X			

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimientos de Selección	de	Requerimientos de Capacitación	de
1. Mercado / Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización.	X			
2. Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización.	X		X	
3. Personas y tareas	Conocimiento de las personas que integran los diferentes departamentos de publicidad de la organización.			X	

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS Y REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Identificación de causas fundamentales	Identificar la razón principal por la cual los clientes están satisfechos con el servicio.	X	X
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point		X
Operar equipos	Fax, scanner, teléfono, copiadora, etc.	X	
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas Habilidades Específicas	Definición	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.	X	
Comprensión escrita	Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	X	
Fluidez de ideas	Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado.		
Originalidad	Proponer ideas inteligentes acerca de un tópico o situación, desarrollar formas creativas de resolver un problema.	X	X
Facilidad Numérica	Sumar, restar, multiplicar y dividir rápida y correctamente.	X	
Velocidad de clausura	Dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación de diferentes piezas de información en un patrón con significado.		X
Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.	X	
Claridad del discurso	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.	X	

Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o posiciones.	X	
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	
Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías – sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Manejo del tiempo	Saber manejar el propio tiempo y el de los demás.		X

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Dos años.
2. Especialidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3. Contenido de la experiencia	Compañías, aseguradoras, radios, etc.

I. TEMA:

DISEÑO, APLICACION Y VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA RADIO ESPLENDOR FM. EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE MAYO-SEPTIEMBRE DEL 2005.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION:

Radio Esplendor F.M. es una empresa dedicada a la radiodifusión, nació hace diez años con una visión emprendedora de llegar a ser la número uno en la ciudad de Cuenca. Radioactiva a los oyentes las veinte y cuatro horas día con lo mejor del Pop, Rock y Baladas Modernas.

Una programación variada con promociones originales y las mejores voces cautivan a un gran público que nos han certificado su preferencia. La programación está dirigida fundamentalmente a los jóvenes activos (18-35 años), por lo cual la música, los servicios internacionales, los eventos y los espacios interactivos diarios han sido escogidos con ese propósito.

Los transmisores cubren nítidamente desde el cerro de Hito Cruz, ciudades de Cuenca, que es la matriz, Azogues y sus alrededores, cabe señalar que actualmente mediante un esfuerzo de sus propietarios la señal de Radio Esplendor llegará al sector de Girón, santa Isabel y el Valle de Yunguilla con la frecuencia 85.7.

Ante lo expuesto, Radio Esplendor actualmente está posesionada como la número uno en rattig local, certificado por la Empresa Encuestadora Procacel. Dado que es una empresa nueva y muy exitosa, no se ha establecido todavía ningún proceso técnico referente a los recursos humanos, este será el primer paso para que los mismos se transformen en un recurso estratégico para la organización.

III. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, Aplicar y Validar el Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en Radio Esplendor F.M.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Levantar los Perfiles por Competencias en cinco cargos de la empresa Esplendor FM. Que

Son:

- Gerente General
- Director de Programación
- Secretaria Ejecutiva
- Jefe de Ventas
- Locutor.

2. Diseñar el Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en radio

Esplendor FM para cinco cargos: Gerente, Director de Programación, Secretaria, Jefe de ventas y Locutor.

3. Aplicar El Proceso de Evaluación en Radio Esplendor F.M. en dos cargos que son: Director de Programación y Secretaria Ejecutiva.

3. Validar el Proceso de Evaluación por Competencias en Radio Esplendor FM.

IV. MARCO TEORICO

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

INTRODUCCION A LA GESTION POR COMPETENCIAS

Los recursos humanos cumplen un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI, precisamente es allí donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos.

La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria, por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas, como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará.

Trataremos la gestión de Recursos Humanos por competencias definiendo primero qué es una competencia. Una competencia son las conductas de las personas. Es decir si una persona tiene capacidades naturales esta pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas.

En esta línea de pensamiento. Elliott Jaques plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados.

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural: un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos

La explicación de los términos claves de esta definición debería a ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido sobre la motivación humana .Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Para Spencer y Spencer competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionado con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

"Característica subyacente" significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

"Casualmente relacionada" significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

"Estándar de efectividad" significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

POR QUE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

El análisis del desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

SCHEIN, Edgar, H., Psicología de la organización, Prentice Hall Hispanoamericana:Mexico,1982
Manual del Director de Recursos Humanos, Ernest & Young Consultores, Edición Especial de Cinco Dias, Madrid 1998.
Innovación en la Gestión empresarial. Fascículo No. 6 Gestión por Competencias,Cuadernos Cinco Dias, Madrid, 1998.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

La Evaluación de Desempeño es útil y necesaria para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si pueden modificar su comportamiento.

La Evaluación de Desempeño posibilita a:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar una persona para el puesto
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización.
- Es una ocasión para que los jefes y empleados analicen como se están haciendo las

cosas

-Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

EVALUAR DESEMPEÑO EN EL ESQUEMA DE COMPETENCIAS

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de como se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, se evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente, las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La Evaluación de Desempeño tomará en cuenta las competencias relacionas con la posición evaluada y solo esas, y el grado en que son requeridas por el puesto. Cuando una empresa cuenta con definiciones de **Perfil por Competencias** se puede realizar la **Evaluación de Desempeño por Competencias**

360° FEEDBACK O EVALUACION DE 360 GRADOS

El Feedback habitual en cualquier evaluación de desempeño es la relación del evaluado con su jefe directo.

QUE ES UNA EVALUACION DE 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que se toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad. Tomaremos como referencia la obra de Edwars y Ewen que presenta este modelo de evaluación de personal.

La Evaluación de 360° o Feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

El concepto de Evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional. La herramienta de la Evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora el efectividad del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como stress, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

QUIENES PARTICIPAN COMO EVALUADORES

-CLIENTES: en este proceso da oportunidad a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

-EMPLEADOS: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance.

-MIEMBROS DEL EQUIPO: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

-SUPERVISORES: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que se utiliza en evaluaciones individuales.

-GERENTE: permite al líder tener más información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización de considere más efectiva.

-LA EMPRESA: las empresas se vuelven más creíbles al implementar estos procesos; la información les marca fortalezas y debilidades, y les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE 360°

La aceptación del 360° es más alto cuando la evaluación la realiza al menos ocho personas. Cuantos más se involucren, más alta será la confiabilidad y la credibilidad, es ideal incluir cuatro pares, cuatro subordinados, etc. es decir cuatro personas por grupo, de este modo se logra un feedback más confiable y se asegura el anonimato de los participantes.

LEVY-LEBOYER, Claude, Feedback de 360°. Gestión 2000, Barcelona, 2000

LAS CALVES PARA EL ÉXITO DE UNA APLICACIÓN DE 360º

CLAVES PARA EL ÉXITO

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes
- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad

V. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Determinar técnicas específicas para la obtención de la información y su respectivo

Análisis:

-Entrevista Personalizada: La entrevista es un dialogo que se sostiene con un propósito definido entre el encuestado (dueño del cargo) y el entrevistador, existe una correspondencia mutua y la gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra los ademanes, las expresiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista y es una herramienta básica para la obtención de la información. Me permitirá alcanzar objetivos, habilidades y conocimiento que el candidato realmente posee y utiliza.

-Elaboración de un Cuestionario de Competencias: herramienta que permite evaluar competencias que requiere un determinado puesto de trabajo y las que requerirán los individuos que ocupan dichos puestos. Este cuestionario se aplicará a las personas encargadas de cada puesto dentro de la organización.

Debe incluir las competencias consideradas esenciales, cuya criticidad variará en función del puesto.

Cada competencia tiene varios niveles o grados, que van de mayor a menor descritos en términos de conductas.

-Recolección de Información

-Tabulación de información

-Interpretación de la información

-Levantamiento de los perfiles por Competencia: que son un conjunto de características que tiene una persona que le permite realizar excelentemente bien su trabajo. Este estudio técnico se lo realizará con cinco cargos en la organización: Gerente, Director de Programación, Secretaria Ejecutiva, Jefe de Ventas y Locutor. El levantamiento de perfiles es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto

-Definición del cargo y sus respectivas competencias.

-Diseño de la herramienta soporte del proceso 360°: es clara y sencilla consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de ítems predefinidos, estos factores son comportamientos observables en el desarrollo de la práctica profesional.

-Diseño del cuestionario o formulario de Evaluación de 360°.

-Lanzamiento del proceso de evaluación de 360°.

-Procesamiento de los datos

-Comunicación de los resultados de la evaluación a los interesados.

-Informes sólo al evaluado.

-Entrega de un informe a la empresa sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

-Selección de dos cargos dentro de la empresa

-Aplicación del piloto.

-Informe final.

VI. ESQUEMA DE CONTENIDOS:

CAPITULO I

1. Marco Teórico

-La Gestión de Recursos Humanos por competencias

-Introducción a la Gestión por Competencias

-La evaluación de Desempeño por Competencias -Por que evaluar el desempeño

-Su utilidad

-La evaluación de desempeño posibilita

-Evaluar desempeño en el esquema de competencias

-360° Feedback o Evaluación de 360 grados

- Qué es una evaluación de 360°
- Beneficios de la evaluación de 360°
- Quienes participan como evaluadores
- Claves para el éxito de una aplicación de 360°

CAPITULO II

2. Aplicación Práctica

- Levantamiento de cinco cargos en la empresa Esplendor FM.
- Proceso técnico
- Validación del proceso.
- Definir cargos y competencias
- Diseño de la herramienta Evaluación 360°
- Diseño del cuestionario
- Aplicación del proceso
- Informe.

CAPITULO III

- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos.

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA RADIO SPLENDOR FM EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE MAYO-SEPTIEMBRE DEL 2005

TIEMPO ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elección del tema																
2. Planificar donde desarrollar el estudio técnico (empresa)																
3. Recopilación bibliográfica																
4. Revisión de documentos																
5. Construir cuestionario de competencias																
6. Entrevista personalizada																
7. Recolección de información																
8. Tabulación de información																
9. Interpretación de información																
10. Levantamiento de perfiles de competencia																

DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PO COMPETENCIAS PARA RADIO SPLENDOR FM. EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE MAYO-SEPTIEMBRE DEL 2005.

TIEMPO ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Entrevista con las personas de radio Esplendor FM.																
12. Definición de factores críticos.																
13. Diseño de la herramienta de 360°																
14. Elección de personas para el cuestionario de 360°																
15. Lanzamiento del proceso.																
16. Procesamiento de datos																
17. Resultados del proceso.																
18. Presentación del informe técnico a la empresa.																

VIII. BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Marta A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Grànica, Buenos Aires-México- Santiago-Montevideo 2003.
- ALLES, Marta A., Desempeño por competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Grànica, Buenos Aires. 2003.
- Schein, Edgar H., Psicología de la organización, Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1982.
- Sherman, Bohlander y Snell, Administración de Recursos Humanos, Thomson Editores, México, 1999.
- MC Clelland, David C., Motivaciones Humanas, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- Alles, Marta A., Diccionario de preguntas, Gestión por Competencias, Grànica, Buenos Aires 2003.
- Manual del Director de Recursos Humanos, Ernest & Young Consultores, Edición especial de Cinco Días, Madrid 1998.
- Edwards y Ewen, obra citada.
- “Métodos utilizados para la Evaluación del Desempeño.
- PERETTI, Jean Marie, Todos somos Directores de Recursos Humanos, Pág. 221-222.