

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ

Campus “Dr. Héctor Uscocovich Balda”

FACULTAD

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIA APLICABLES EN LAS MICROEMPRESAS**

AUTORA:

JOHANNA KATERINE PATIÑO ZAMBRANO

TUTOR:

Ing. Miguel Romero Zambrano

BAHÍA DE CARÁQUEZ – MANABÍ – ECUADOR

2017

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**INGENIERO MIGUEL ROMERO, CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD
LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ,**

Certifica:

Que el trabajo de investigación titulado “ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICABLES EN LAS MICROEMPRESAS”, ha sido revisado y desarrollado conforme con los lineamientos de la metodología de la investigación científica y las normas establecidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

En consecuencia autorizo su presentación y sustentación.

Bahía de Caráquez, Junio del 2017.

Ing. Miguel Romero Zambrano

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TESIS DE INGENIERÍA

La presente tesis fue sometida a la revisión y consideración de un tribunal de calificación, manteniendo las disposiciones reglamentarias de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez, como requisito para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL:

Ing. Saed Reascos Pinchao
Decano ULEAM
Extensión Bahía de Caráquez

Ing. Miguel Romero Zambrano
DIRECTOR DE PROYECTO

Profesor Miembro del Tribunal

Profesor Miembro del Tribunal

Profesor Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se lo dedicado a DIOS por tenerme con vida y permitirme culminar unas de mis metas, a mis padres que me han apoyado en todo momento, a mi hija que ha sido el principal motivo y fuerza para salir adelante y cumplir con mí objetivo, a mi esposo que ha estado junto a mi ayudándome en todo.

Y a todos quienes de una manera u otra me han ayudado, para poder cumplir con mi meta, ya que todo este camino recorrido no fue nada fácil pero con dedicación, amor, perseverancia todo se logra y este es el mejor ejemplo que le puedo dejar a mi hija.

Johanna Katerine Patiño Zambrano

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo le quiero agradecer a DIOS por haberme dado las fuerzas necesaria de seguir con mis estudios a pesar de las barreras que se me presentaron pude culminar con mis estudios.

A mis padres y mis dos suegras que en estos cinco largos años estuvieron pendiente de mí dándome su apoyo incondicional y confianza.

Agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí que me dio la oportunidad de realizar mis estudios y ser una profesional.

A mi tutor designado Ingeniero Miguel Romero y el Ingeniero Vicente Pazmiño por ayudarme y aclarar mis dudas en mi proyecto de investigación.

A cada uno de los docentes que en el transcurso de los años me brindaron sus conocimientos, los mismos que en un futuro los sabré llevar con ética.

A mis compañeros de clases que en este tiempo de aprendizaje se convirtieron en gran parte de mi vida, en amigos incondicionales, son muchas las personas a las que quisiera agradecer por sus consejos y apoyo en momentos que los necesitaba.

RESPONSABILIDAD DE LO INVESTIGADO

AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este informe de trabajo de proyecto de investigación pertenece exclusivamente a la autora.

El derecho intelectual del presente trabajo de investigación corresponde a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez.

Johanna Katerine Patiño Zambrano

AUTORA

CC# 131326968-8

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	II
TESIS DE INGENIERÍA.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESPONSABILIDAD DE LO INVESTIGADO	VI
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	4
1. DEFINICIÓN.....	4
1.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	5
1.2. MODELOS DE EVALUACIÓN	6
1.2.1. ¿CÓMO DEFINIR UNA COMPETENCIA? ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?.....	7
1.2.2. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	7
1.2.3. COMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS	8
1.3. CLASIFICACIÓN	9
1.3.1. EVALUACIÓN 180°	9
1.3.2. EVALUACIÓN 360°	10
1.3.2.1. IMPORTANCIA	11
1.3.2.2. FORMAS DE APLICACIÓN	11
1.3.2.3. LAS 7 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS 12	
1.4. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	15
1.4.1. MICROEMPRESAS	16
1.4.2. IMPORTANCIA DE LAS MICROEMPRESAS	16
1.4.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA MICROEMPRESA.....	17
1.4.4. CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN EL ECUADOR.....	18
CAPÍTULO II	19
2. ENCUESTA DIRIGIDA A MICROEMPRESARIOS	19
2.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	28
2.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
2.2.1. CONCLUSIONES	29
2.2.2. RECOMENDACIONES	29

CAPÍTULO III.....	30
3. DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS PARA MICROEMPRESAS.....	30
3.1. ANTECEDENTES.....	30
INTRODUCCIÓN	31
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	32
OBJETIVO GENERAL	32
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
IMPORTANCIA.....	33
FACTORES DE EVALUACIÓN	33
3.2. PONDERACIÓN DE FACTORES.....	38
3.3. CALIFICACIÓN GENERAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS.....	38
3.4. CONSIDERACIONES GENERALES.....	39
4. Bibliografía	40

“Análisis del modelo de evaluación de desempeño por competencia aplicables en las Microempresas”

Autora: Johanna Katerine Patiño Zambrano

Director de Tesis: Ing. Miguel Romero

RESUMEN

El presente trabajo investigativo fue desarrollado con el propósito de explicar un modelo de evaluación donde las microempresarios pueda aplicar el modelo de evaluación 360 grados con la finalidad de que el personal lo utilicen.

Para adquirir información necesaria se recurrió a los tipos de investigación entre los que prevaleció la investigación bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva, por cuanto se necesitó obtener información de textos para plasmar un sustento teórico, así mismo fue necesario contar con información obtenida por microempresarios, para esto se utilizó como herramienta la encuesta.

En función del análisis de la encuesta realizadas se pudo generar conclusiones y recomendaciones que fueron el fundamento para diseñar una propuesta.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de evaluación de desempeño permiten conocer los aspectos básicos de las tareas que se ejecutan o no eficientemente en la organización tomando como base los objetivos organizacionales y las políticas de la empresa, así como las variaciones que se presentan de acuerdo con la misma. Por lo general no es extraño que las organizaciones se desarrollen con su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

La evaluación implica un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia, las cualidades de una persona.

La evaluación de desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorizar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. El sistema del desempeño cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumida junto a las condiciones de trabajo y características personales.

El análisis de desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar el personal, manteniendo los niveles de eficacia en la labor que realiza, siendo su principal objetivo destacar el desarrollo personal y profesional.

El desempeño en general son acciones o comportamientos que se pueden observar en los empleados, siendo relevantes para la organización, y pueden ser medidos en términos de competencia y en su nivel de contribución en las microempresa.

La evaluación por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas

las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Sin embargo, la evaluación del desempeño se concentra y mide los resultados en comparación con los estándares, para mejorar e integrar la relación del empleador como la del trabajador, utilizando cada uno de los recursos de información para llevar a la empresa al éxito.

Los métodos de evaluación deben satisfacer los criterios de confiabilidad y validez, para ser confiable el método debe producir constantemente el mismo resultado a lo largo del tiempo para ser válido, deben ser imparciales y solo medir los factores que están directamente pertinentes al desempeño laboral. Unas ideas y reflexiones de los diferentes autores acerca del análisis de los modelos de desempeño se refieren a que es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados en la forma en que se están realizando sus tareas, siendo esta una técnica de dirección imprescindible en sus actividades.

Variable independiente: Evaluación de Desempeño por Competencia

Variable dependiente: Las microempresas.

Entre las tareas científicas que se propusieron para el desarrollo de la investigación están las siguientes:

1. Conocer los modelos de evaluación del desempeño.
2. Evaluar el grado de desempeño de las microempresas.
3. Fomentar la evaluación del desempeño por competencia como base para planificar el crecimiento y fortalecimiento de las microempresas.
4. Determinar qué modelo de evaluación es el correcto para la toma de decisiones.
5. Realizar seguimiento al modelo de desempeño por competencia.
6. Analizar el modelo de evaluación de desempeño que actualmente las microempresas poseen para poder demostrar su inaplicabilidad.

El presente trabajo de investigación se realizó con los siguientes métodos de investigación:

- Investigación Histórica lógica que permitirá conocer los modelos de evaluación y su desempeño.
- Investigación Documental: se utilizó revisar y fundamentar la investigación a través de fuentes bibliográficas de autores.

En el presente proyecto de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Lectura científica.-** Como fuente de información bibliográfica para realizar la conceptualización del Marco Teórico y sus diferentes referencias en cuanto a las dos variables.
- **Instrumento.-** Se entrevistó organizadores gráficos y fichas bibliográficas para sintetizar la información.
- **Encuesta.-** Se encuestó a los jefes de las microempresas con preguntas claras sobre los modelos de desempeño.

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. DEFINICIÓN

Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

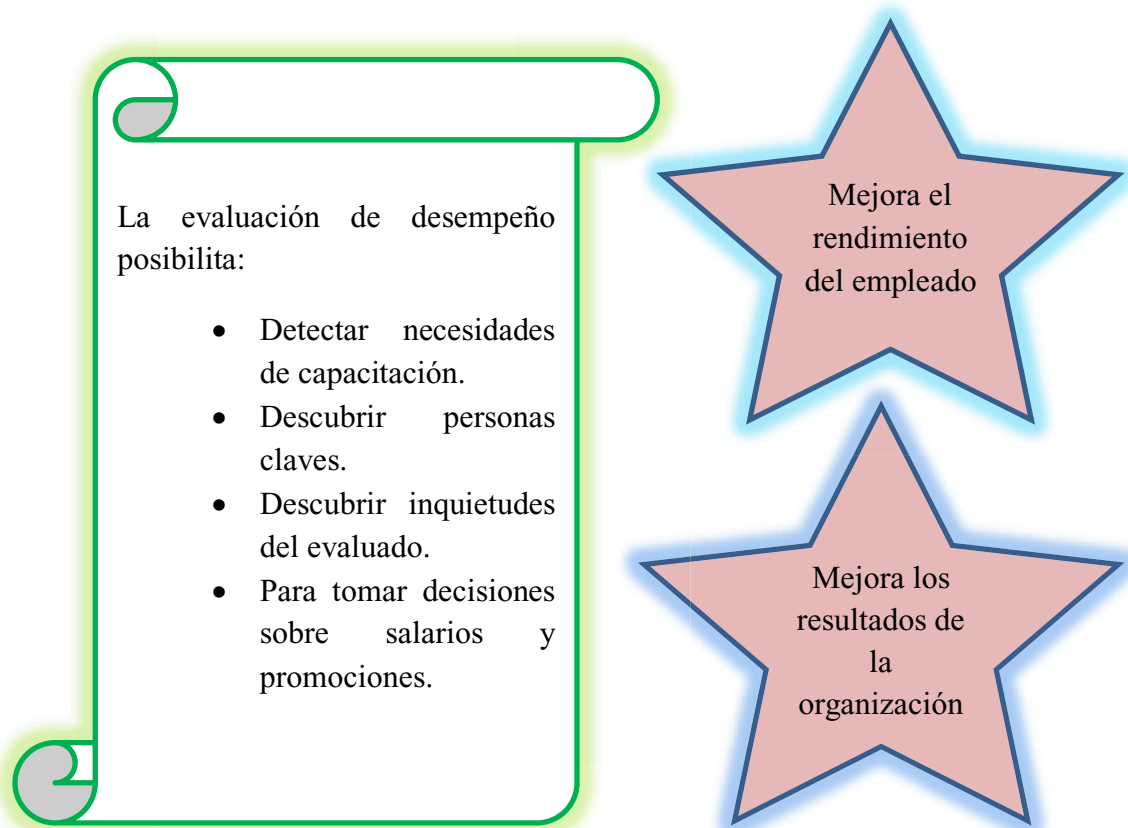
John Ivancevich, menciona que la evaluación de desempeño, es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados (Ivancevich, 2005).

Para Quinteros, (2009) “La evaluación del desempeño es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores”

Se concluye que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo futuro.

FIGURA 1.- ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?



FUENTE: (Alles, 2002)

1.1.IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Basándose en la definición de Idalberto Chiavenato que escribió en su libro de Administración de Recursos Humano señala que:

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

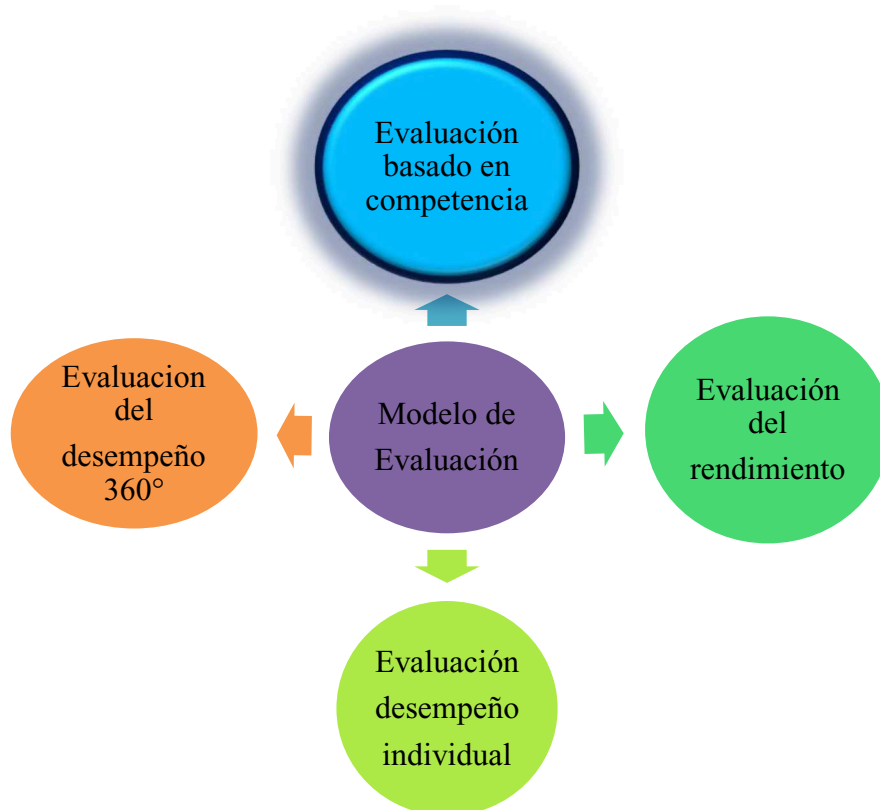
Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada

empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordina (Chiavenato, 2000)

La evaluación de desempeño es importante para determinar la existencia de problemas de la integración de un empleado a la organización, pero primero deben saber que se evaluara las cualidades de los empleados y la contribución del trabajo encomendado.

1.2.MODELOS DE EVALUACIÓN

FIGURA 2:
Modelos de Evaluación



ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

1.2.1. ¿CÓMO DEFINIR UNA COMPETENCIA? ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Levy-Levoyer (2000), “resume el tema diciendo que las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas”.

Martha Alles define en su libro de desempeño por competencias primera edición varios conceptos de distinto autores sobre competencias:

Según Spencer y Spencer, “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.” (Alles, 2002)

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

1.2.2. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Desempeño por competencias, enfoca una temática clave para el manejo integral de los Recursos Humanos en todo tipo de organización: la medición y evaluación del desempeño de sus integrantes. Este aspecto del proceso de gestión de Recursos Humanos ha evolucionado en estos últimos tiempos dejando de ser un derecho del empleador, para constituirse en un instrumento clave con dos propósitos: por un lado alcanzar el mejor alineamiento del capital humano con las estrategias de la organización (visión empresarial) y por el otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas (visión individual). De esta manera la evaluación se ha transformado en un derecho del empleado. (Alles, 2002)

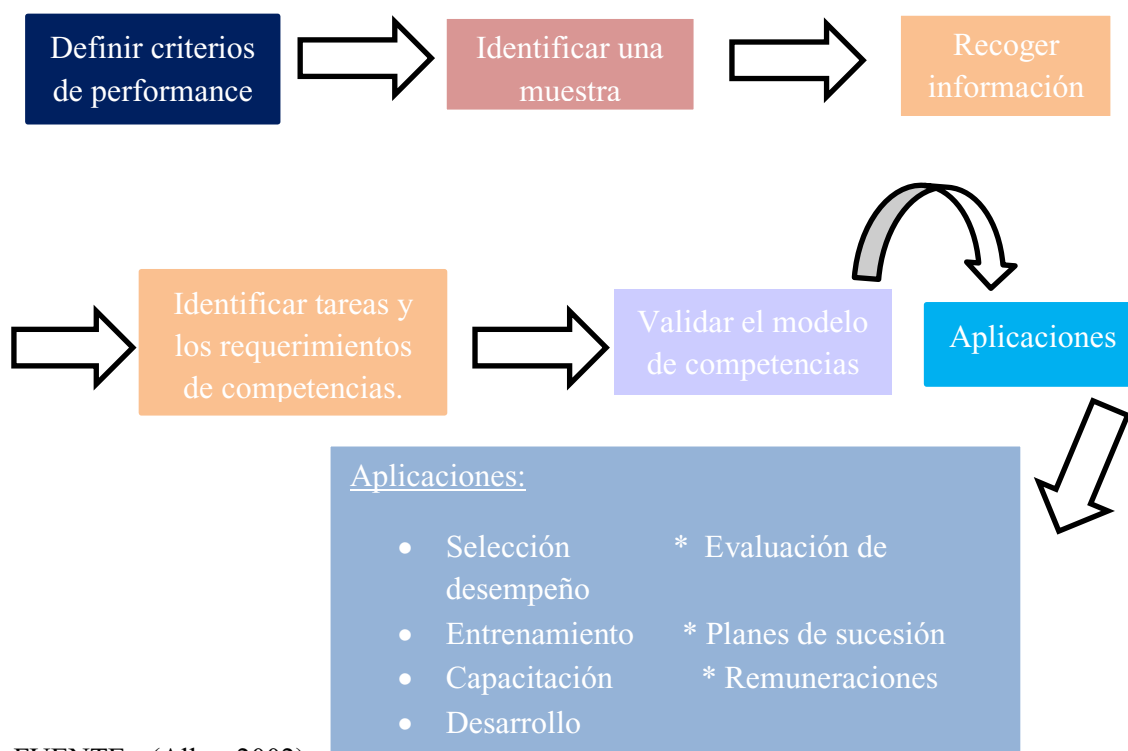
El desempeño por competencias se trata de establecer niveles de desarrollo que tiene el empleado en las competencias asociadas a su puesto de trabajo.

1.2.3. COMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración. (Alles, 2002)

FIGURA 3: Definir criterios efectivos de competencias

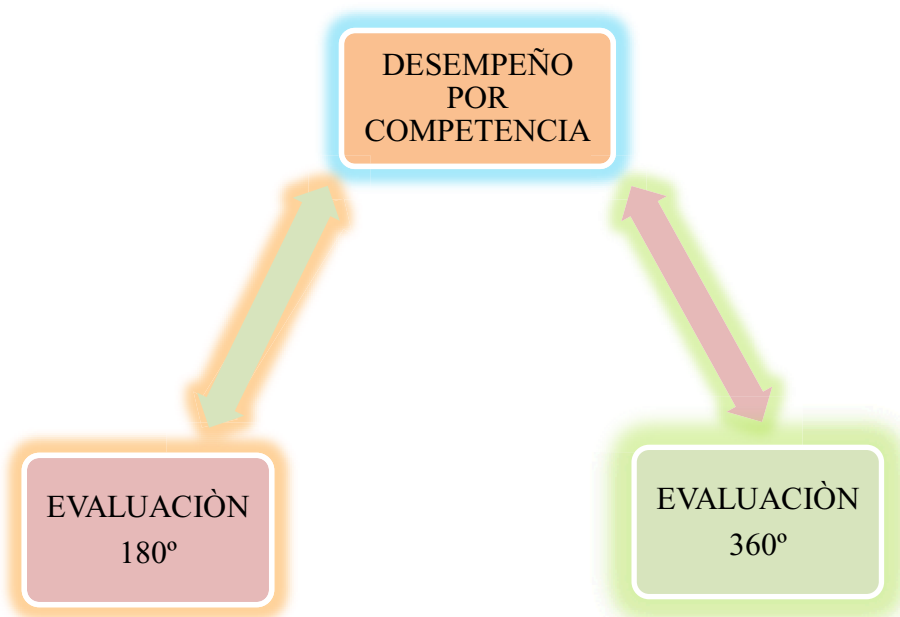


FUENTE.- (Alles, 2002)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

1.3. CLASIFICACIÓN

FIGURA 4: Clasificación del Desempeño por Competencia



ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

En el presente trabajo investigativo se profundizara en el tema de Evaluación 360° porque este será el modelo que se aplicara en la propuesta.

1.3.1. EVALUACIÓN 180°

“Es una evaluación en al cual una persona es evaluada por su jefe, y sus pares (miembros de equipo) y eventualmente por los clientes, se diferencia de la evaluación 360° porque no incluye el nivel de los subordinados”. (Rivera, 2009)

Esta metodología rompe con el paradigma de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y/o ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes y proveedores. (Álvarez, 2014)

La evaluación 180° consiste en evaluar a las personas por sus pares, es decir miembros del equipo y eventualmente por los clientes, su aplicación se realiza en grupos e individualmente enfocado por áreas o por sus ocupaciones con un instrumento general que contiene competencias específicas para cada ocupación o perfil.

1.3.2. EVALUACIÓN 360°

La evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado.

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

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de las personas en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles, 2002)

Es la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. (Arrieche, 2010)

Esta técnica se empezó a utilizar a mediados de los años 80 principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Solo a finales de los 90 y principios del siglo XXI se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos y obras sobre el feedback de 360°, que ha llegado a la formación personal y psicopedagogía.

Es una herramienta por medio de la cual se obtiene conocimiento del desempeño o se entiende como es visto un colaborador por parte del jefe inmediato, el personal a cargo y los clientes, lo que permite identificar desde varios ángulos las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora frente a las competencias y comportamientos que las organizaciones han definido para el desempeño de un cargo.

1.3.2.1.IMPORTANCIA

La evaluación de 360° es una herramienta de gran valor que permite conocer el punto de vista (percepción) de varias personas de la organización (clientes internos) y al exterior de la misma (clientes externos), respecto del desempeño de las competencias de una persona en particular, con la finalidad de identificar fortalezas y áreas de oportunidad para proponer sugerencias de desarrollo.

El valor de esta metodología recae en el equilibrio de la misma, ya que al contar con varios puntos de vista y percepciones, se evita la parcialidad y se cuenta con la información suficiente para corregir cualquier comportamiento que impacte la productividad y el desempeño efectivo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al evaluado el feedback necesario para tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y obtener la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° depende del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. (Lepe, 2013)

1.3.2.2.FORMAS DE APLICACIÓN

Los principales usos que se le asignan son:

- Medir el desempeño laboral.
- Medir las competencias o conductas.
- Diseñar programas de desarrollo.

1.3.2.3. LAS 7 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto. Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor. El 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, por lo tanto cualquier empresa que desee subir a un nivel de eficiencia más alto deberá de pensar en la posibilidad de su implementación.

1.- Preparación

En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las Competencias Laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360 radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

2.- Sensibilización

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

3.- Proceso de evaluación

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir de manera manual los formatos, en Human Smart tenemos un software en línea que administra todo el proceso y lo hace fácil y práctico.

4.- Recolección de datos

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

5.- Reporteo

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

6.- Retroalimentación

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. A semejo el proceso de retroalimentación al proceso de extraer un diamante, imagine usted todo el trabajo que representa extraer algunos gramos de una piedra tan preciosa y que después de haberlos extraído, trabajado y detallado, a la hora de entregarlo lo aventemos en la cara de la persona a la que se lo queremos regalar, le hagamos daño en alguna parte de su rostro. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un

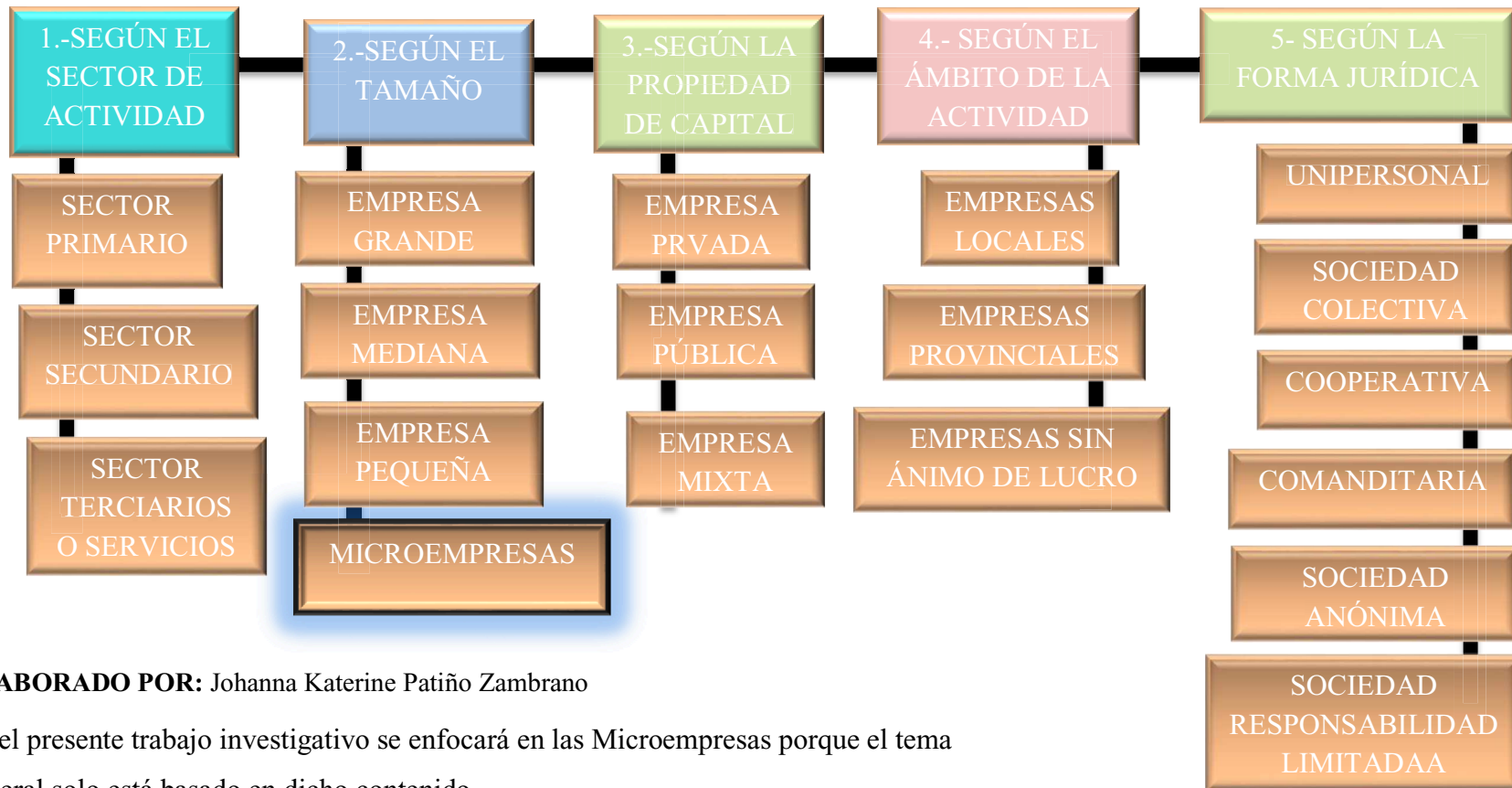
regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

7.- Planes de desarrollo

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil. Hacer algo ya que es una decisión interna. (HumanSmart)

1.4. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

FIGURA 5: Clasificación de Empresas



ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

En el presente trabajo investigativo se enfocará en las Microempresas porque el tema general solo está basado en dicho contenido.

1.4.1. MICROEMPRESAS

Torres (2005) Manifiesta: La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100.000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio.

La definición usada para definir "MICROEMPRESAS" tiene un impacto profundo sobre las conclusiones de un estudio. Las definiciones amplias identificarán un gran número de microempresas; aquellas más exclusivas identificarán menos. La definición adoptada tendrá un impacto sobre las distribuciones claves - género, ingresos, ubicación geográfica y otros. (Magill & Richard, 2005)

De acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente define a las microempresas como una organización que ocupa un personal de 1 a 9 y el valor bruto de ventas anuales es menor o igual que \$100.000 y el monto de activos es hasta \$100.000. (Dr Cevallos Vásquez, 2010)

1.4.2. IMPORTANCIA DE LAS MICROEMPRESAS

La importancia del sector micro empresarial de un país, lo constituye su contribución al desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo.

Las microempresas abarcan una parte importante del empleo. Sea que represente un cambio en la estructura o una nueva forma de visualizar su creciente atención (icomerciales.es, 2011).

Según lo señalado la gran importancia de las microempresas es que son las que más generan fuentes de empleo, permitiendo de esta forma conocer el desarrollo de no crear un beneficio particular sino un beneficio colectivo para el entorno donde se desarrolla.

1.4.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA MICROEMPRESA

Edgar Monteros resume las características de las microempresas así:

- La gran mayoría de las microempresas se dedican a la actividad comercial o de prestación de servicios y un pequeño porcentaje a las actividades de transformación
- Su estructura jurídica se asemeja a las sociedades de personas y eventualmente a las sociedades anónimas
- Es de tipo familiar
- Tiene la tendencia a mantenerse en los sitios donde iniciaron su actividad originalmente
- El objetivo predominante es el mercado local y eventualmente el regional
- Crece principalmente a través de la reinversión de sus utilidades
- Carecen de una estructura formal de organización
- Son soporte al desarrollo de grandes empresas
- Generalmente no cuentan con personal capacitado
- Existe una estrecha relación entre el microempresario y la comunidad (Monteros, 2005)

1.4.4. CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN EL ECUADOR

FIGURA 6: Clasificación de Microempresas en el Ecuador

Según su capacidad de acumulación.	• Subsistencia o supervivencia, Acumulación simple, Acumulación amplia.
Según las actividades que desarrolla.	• Productiva, Comercial.
Según el número de personas.	• Societaria o pluripersonal, Unipersonal.
Según el tipo de población involucrada.	• Subsistencia, Acumulación simple, Acumulación amplia.
Según la cantidad de funciones que desarrolla.	• Única, De os funciones, Función múltiple, Producción múltiple, Producción por copia, Producción innovadora.

FUENTE: Hernández Iván, Velasco Martin, DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DE GUAYAQUIL, STRATEGY BDS Business Development Services., AGOSTO 2009

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano.

CAPÍTULO II

2. ENCUESTA DIRIGIDA A MICROEMPRESARIOS

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

Esta encuesta fue aplicada a los microempresarios con la finalidad de poder determinar si conocen el modelo de evaluación de desempeño por competencias de 360 grados o si aplican algún modelo de desempeño al evaluar a su personal.

1. ¿Conoce usted lo que es una evaluación de desempeño?

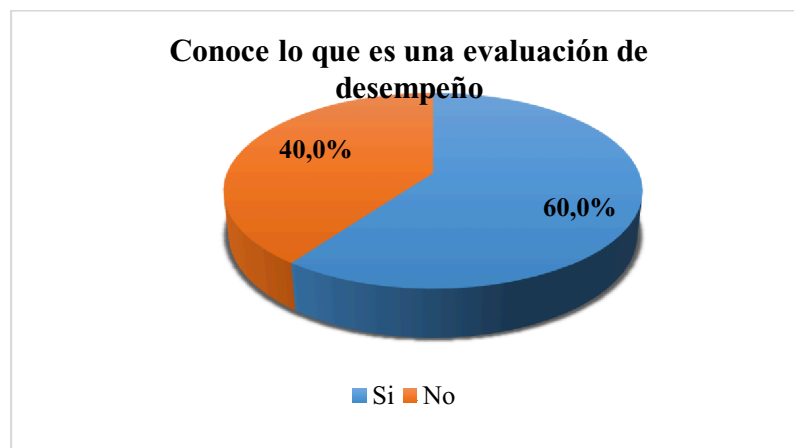
TABLA # 1: Conoce lo que es una evaluación de desempeño

Alternativas	Nº Respuesta	Porcentaje
Si	24	60,0
No	16	40,0
Total	40	100%

FUENTE: (Encuesta a microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 1: Conoce lo que es una evaluación de desempeño



FUENTE: (Encuesta a microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

De acuerdo a la investigación realizada, los resultados indican que del 100% de los encuestados solo el 60,0% que equivale a 24 microempresarios responden de forma positiva conocer lo que es evaluar en base al desempeño, mientras que el 40,0% que corresponde a 16 microempresarios manifiestan que no conocen lo que es una evaluación de desempeño.

2. ¿Realiza una evaluación de desempeño al personal en su microempresa?

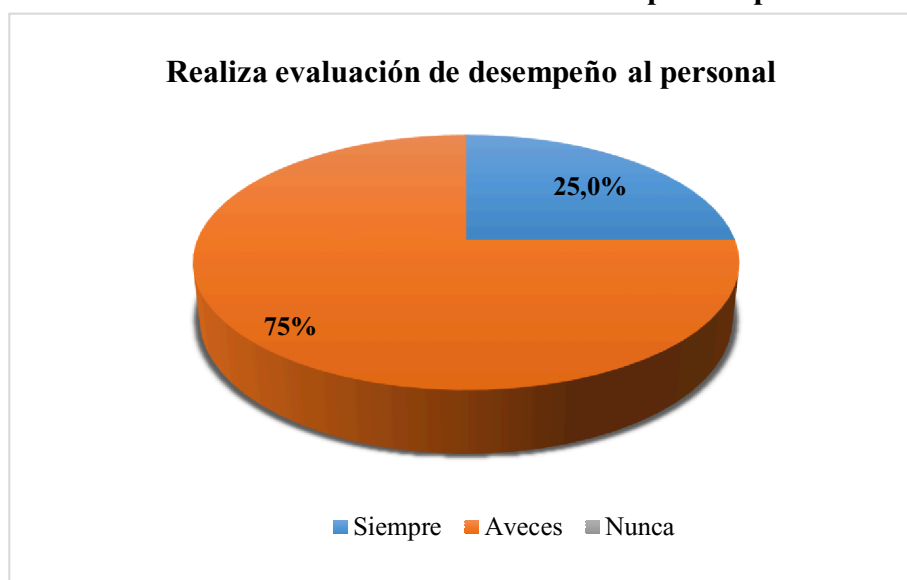
TAB LA #2: Realiza evaluación de desempeño al personal

Alternativas	Nº Respuesta	Porcentaje
Siempre	6	25,0
Aveces	18	75,0
Nunca	0	0,0
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 2: Realiza evaluación de desempeño al personal



FUENTE: (Encuesta Jefes microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

Según la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas, los resultados demuestran que la mayor parte de los encuestados que es el 75,0% equivale a 18 microempresarios argumentaron que siempre realizan evaluaciones de desempeño al personal; así mismo el 25,0% que corresponde a 6 microempresarios respondieron que a veces realizan una evaluación de desempeño al personal que labora en su negocio.

3. ¿Considera que es importante evaluar a los empleados en base al desempeño?

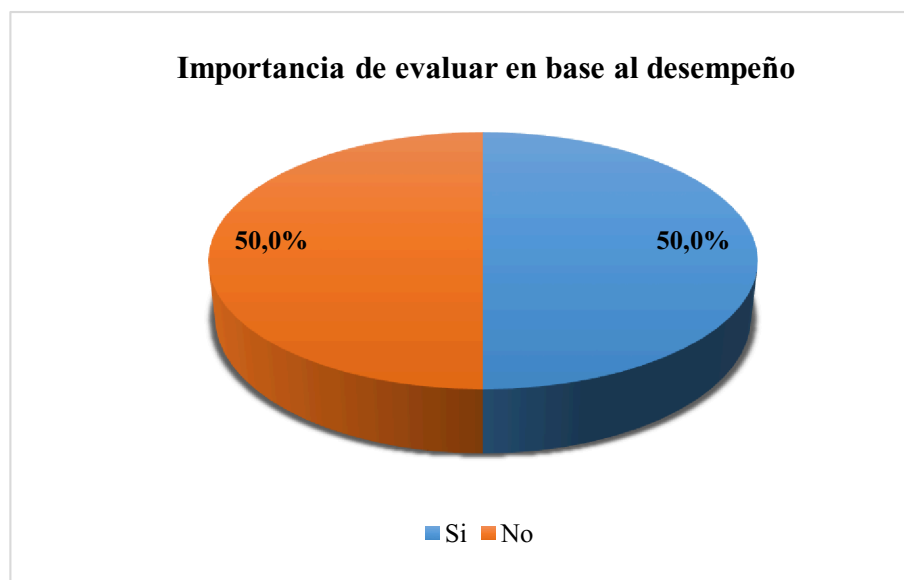
TABLA # 3: Importancia de evaluar en base al desempeño

Alternativas	Nº Respuesta	Porcentaje
Si	12	50,0
No	12	50,0
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 3: Importancia de evaluar en base al desempeño



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

De acuerdo a la encuesta realizada el 50,0% de los microempresarios que equivale a 12 personas, respondieron que es importante evaluar al personal por lo que eso les ayuda a tener un mejor rendimiento en su negocio, mientras que el otro 50,0% manifestaron que para ellos no es importante evaluar a sus empleados en base al desempeño.

4. ¿Qué modelo o tipo de evaluación de desempeño conoce?

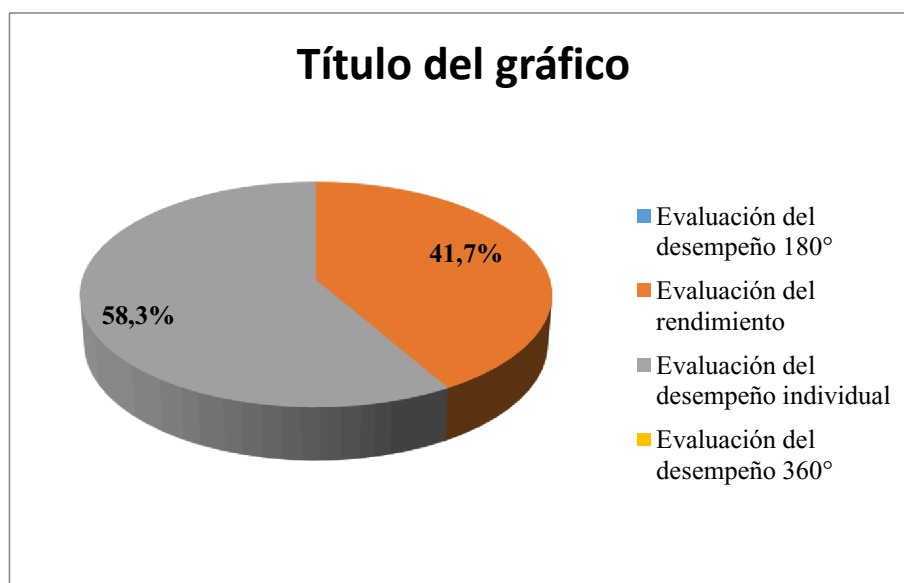
TABLA # 4: Que modelo de evaluación conoce

Alternativas	Nº Respuestas	Porcentajes
Evaluación del desempeño 180°	0	0,0
Evaluación del rendimiento	10	41,7
Evaluación del desempeño individual	14	58,3
Evaluación del desempeño 360°	0	0,0
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 4: Que modelo de evaluación conoce



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se demuestran que el 41,7% corresponde a 10 microempresarios respondieron que uno de los modelos de evaluación que conocen es la evaluación del rendimiento ya que es uno de los que ejecuta con su personal, y el 58,3% concierne a 14 microempresarios practican la evaluación del desempeño individual por ende si conocen de este modelo.

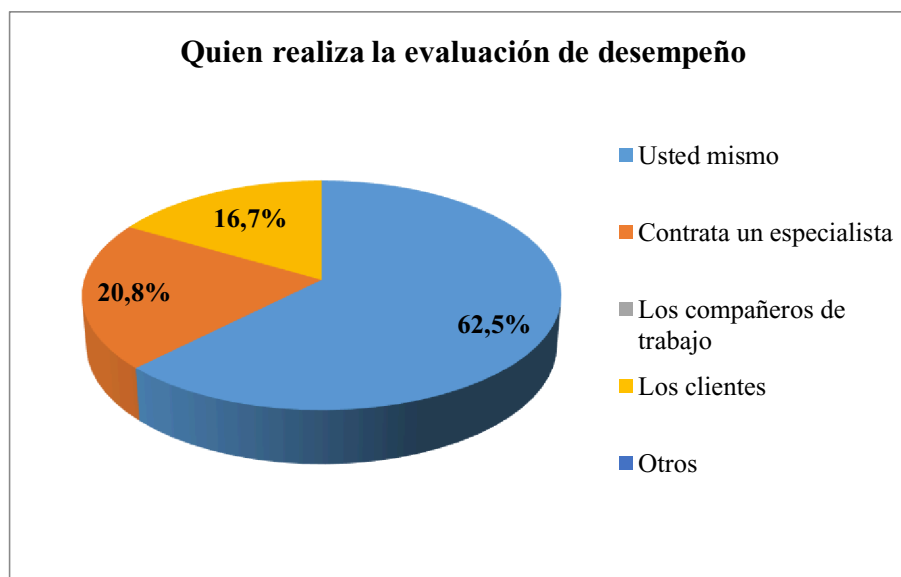
5. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño en su microempresa?

TABLA # 5: Quien realiza la evaluación de desempeño

Usted mismo	15	62,5
Contrata un especialista	5	20,8
Los compañeros de trabajo	0	0,0
Los clientes	4	16,7
Otros	0	0,0
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)
ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 5: Quien realiza la evaluación de desempeño



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)
ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

En la investigación realizada se obtuvo como resultado que de los 24 microempresarios encuestados, la mayoría de ellos prefieren realizar personalmente la evaluación de desempeño a sus empleados, así lo manifestaron 15 propietarios de negocios equivalente al 62,5%, mientras que el 16,7% que corresponde a 4 microempresarios respondieron que los que realizan dicha evaluación son los clientes ya que ellos pueden ver el desenvolvimiento del personal, así mismo el 20,8% restante que corresponde a 5 microempresarios contratan a un especialista para que ellos sean los responsables de evaluar al personal de sus negocios.

6. ¿Qué aspectos considera fundamental al evaluar su personal?

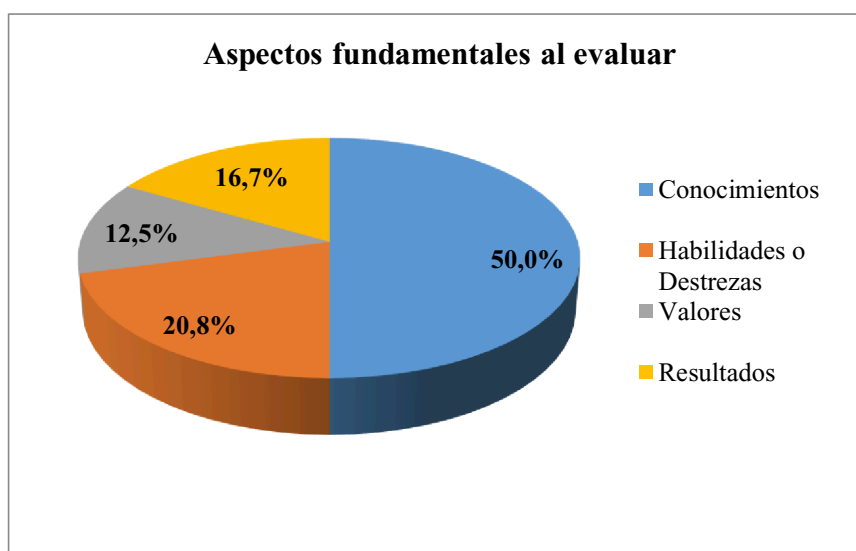
TABLA # 6: Aspectos fundamentales al evaluar

Alternativas	Nº Respuestas	Porcentajes
Conocimientos	12	50,0
Habilidades o Destrezas	5	20,8
Valores	3	12,5
Resultados	4	16,7
Otros	0	0,0
Total	24	100%

FUENTE:(Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 6: Aspectos fundamentales al evaluar



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

En la encuesta realizada a los propietarios de los negocio, arroja como resultado que la mitad de los encuestados que equivale a 12 microempresarios respondieron que consideran como aspecto fundamental los conocimientos al momento de evaluar a sus empleados ya que cada uno debe estar apto para el área de trabajo asignada, así mismo el 16,7% correspondiente a 4 microempresarios, creen que uno de los aspectos también fundamentales tienen que ser los resultados obtenidos, en cambio el 12,5% que equivale a 3 propietarios afirman que los valores personales también forman parte los aspectos fundamentales al evaluar a su personal, finalmente el 20,8% equivalente a 20 microempresarios respondieron que las habilidades o destrezas son unos de los aspectos que también deben tomarse en cuentan a la hora de evaluar al personal de su negocio.

7. ¿Conoce lo que es evaluar al personal de acuerdo a sus competencias?

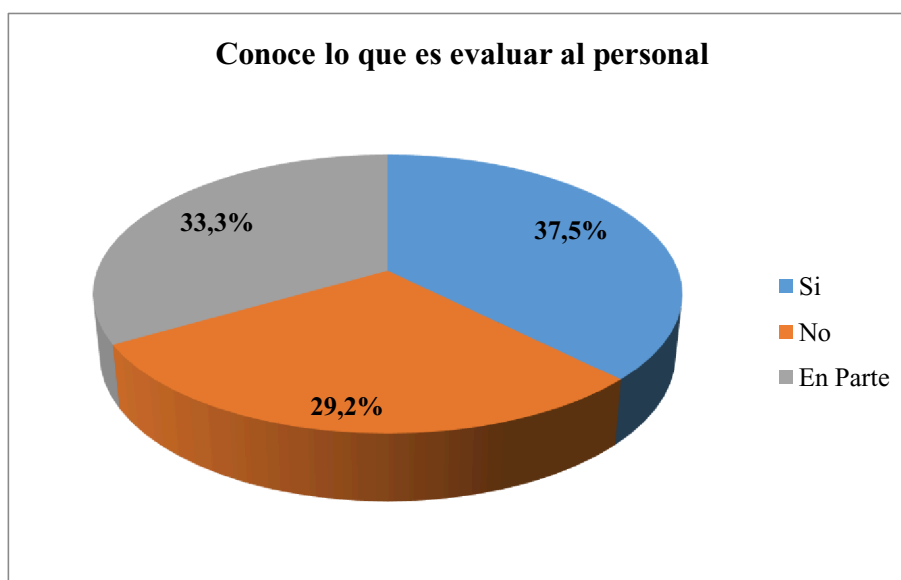
TABLA #7: Conoce lo que es evaluar al personal

Alternativas	N° Respuesta	Porcentaje
Si	9	37,5
No	7	29,2
En Parte	8	33,3
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 7: Conoce lo que es evaluar al personal



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

Según la encuesta realizada los resultados demuestran que el 37,5% correspondiente a 9 microempresarios sí conocen lo que es evaluar a su personal de acuerdo a sus competencias, el 33,3% equivalente a 8 propietarios de negocios manifiestan que conocen en parte este sistema de evaluar a su personal, mientras que el 29,2% correspondiente a 7 microempresarios respondieron de forma negativa ya que desconocen este método de evaluación de desempeño de acuerdo a sus competencias.

8. ¿Está de acuerdo que las evaluaciones sean multidireccional?

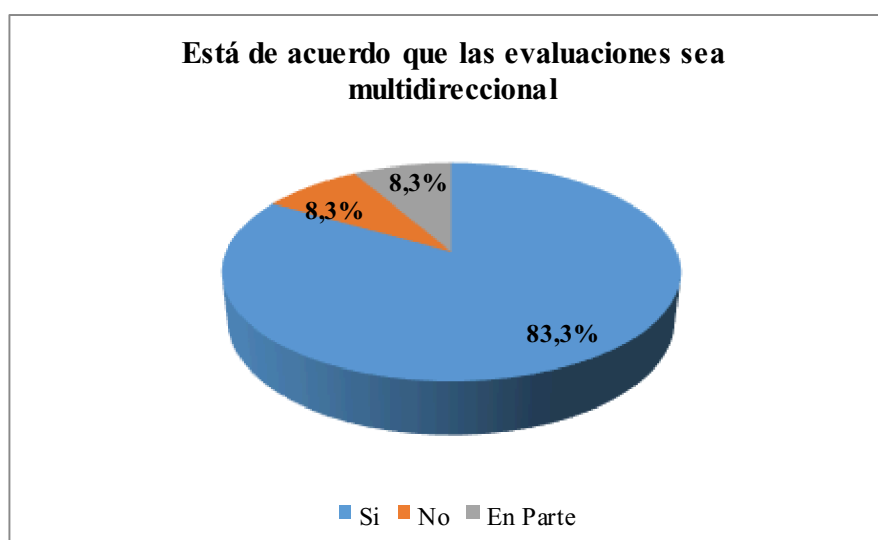
TABLA #8: Está de acuerdo que las evaluaciones sea multidireccional

Alternativas	N° Respuesta	Porcentaje
Si	20	83,3
No	2	8,3
En Parte	2	8,3
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 8: Está de acuerdo que las evaluaciones sea multidireccional



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de los encuestados que corresponden a un 83,3% correspondiente a 20 microempresarios están de acuerdo que las evaluaciones se realicen de manera multidireccional, mientras que un 8,3% que corresponde a 2 propietarios manifiestan que no están de acuerdo en este tipo de evaluación, así mismo otro 8,3% que equivale también a 2 propietarios de negocios respondiendo que en parte están de acuerdo que se realice una evaluación multidireccional.

9. ¿Qué problemas puede obtener una microempresa si no realiza una evaluación?

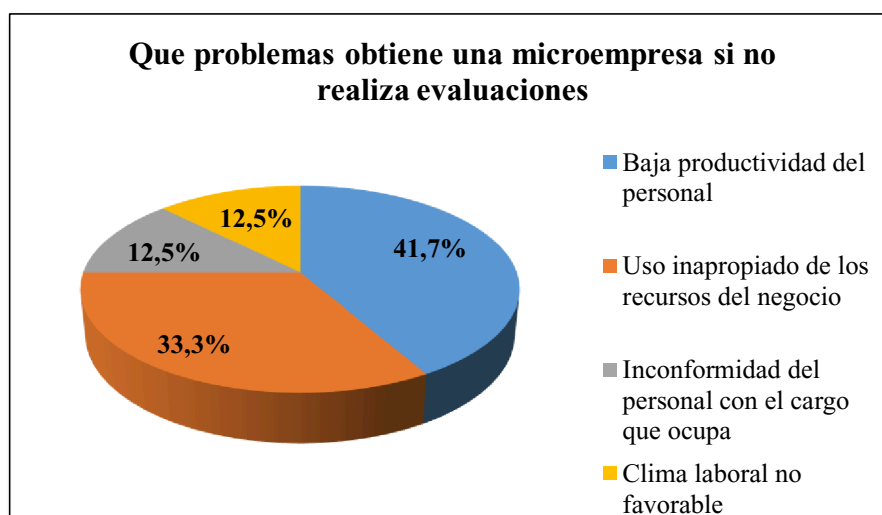
TABLA #9: Que problemas obtiene una microempresa si no realiza evaluaciones

Alternativas	N° Respuestas	Porcentajes
Baja productividad del personal	10	41,7
Uso inapropiado de los recursos del negocio	8	33,3
Inconformidad del personal con el cargo que ocupa	3	12,5
Clima laboral no favorable	3	12,5
Otros	0	0,0
Total	24	100%

FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

GRÁFICO # 9: Que problemas obtiene una microempresa si no realiza evaluación



FUENTE: (Encuesta microempresarios del Cantón San Vicente)

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

Los datos obtenidos en la investigación demuestran que de un total de 24 microempresarios encuestados del Cantón San Vicente, 41,7% correspondiente a 10 propietarios, respondieron que el principal problema que obtendría una microempresa por no realizar las respectivas evaluaciones a su personal sería la baja productividad del personal, 33,3% que equivale a 8 propietarios quienes consideraron que el mayor problema sería el uso inapropiado de los recursos del negocio, así mismo el 12,5% correspondiente a 3 microempresarios creen que el clima laboral no favorable también puede ser un problema para la microempresa, y otro 12,5% indicaron que otro de los problemas que se puede obtener al no evaluar al personal es la inconformidad de los trabajadores con el cargo que ocupan.

2.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

El propósito de la encuesta fue determinar si los microempresarios realizan evaluaciones de desempeño al personal de su negocio, dicha encuesta se ejecutó con preguntas cerradas con opciones múltiples de respuesta. (Anexo 1).

De un total de (cantidad) microempresas del Cantón San Vicente), se consideró para el levantamiento de la información encuestar a 40 microempresarios de los cuales 16 de ellos respondieron no conocer lo que es una evaluación de desempeño; esta cantidad de microempresarios que respondieron de forma negativa es porque ellos no aplican ningún tipo de evaluación a sus empleados, debido a que desconocen sobre el sistema de evaluar al personal en base al desempeño, mientras que los 24 restantes manifestaron que si conocen este sistema de evaluación, inclusive algunos lo aplican con el personal de su microempresa.

De los 24 microempresarios que conocen sobre evaluación del personal, la mayor parte de los encuestados dan a conocer a través de sus respuestas que ellos si evalúan a su personal por medio de la evaluación individual y la evaluación del rendimiento, demostrando conocimientos válidos de cómo deben evaluar a su personal y que problemas les puede causar si no lo hacen o dejan de hacerlo, así se conoció a través de los resultados obtenidos en la encuesta que un 41,7% de los dueños de microempresas concuerdan que uno de los grandes problemas sería la baja productividad del personal.

Existen varios modelos o tipo de evaluaciones de desempeño, sin embargo los resultados logrados por la encuesta demuestran que los propietarios solo conocen 2 modelos o tipos de evaluación, la evaluación individual y la evaluación en base al rendimiento.

Al obtener los resultados de la encuesta un 62,5% de los microempresarios optan a realizar ellos mismos las evaluaciones a sus empleados; ya que desde un punto de vista distinto, ellos creen que están capacitados para cumplir con uno de los requisitos de su microempresa.

2.2.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.2.1. CONCLUSIONES

- El 50% de los microempresarios encuestados que corresponde a 12 propietarios respondieron que no es importante evaluar a su personal en base al desempeño.
- Un 83,33% de los microempresarios están de acuerdo que la evaluación sea multidireccional.
- En la encuesta realizada, solo el 29,17% conoce lo que es evaluar al personal de acuerdo a sus competencias.
- Un 12,5% de los encuestados respondieron que puede existir inconformidad del personal al momento de lo realizar las respectivas evaluaciones en su negocio.
- El 50% de los propietarios encuestados que equivale a 12 personas manifestaron que unos de los aspectos fundamentales al evaluar a su personal son los conocimientos.

2.2.2. RECOMENDACIONES

- Que los microempresarios conozcan sobre los distintos modelos de evaluación de desempeño, pudiendo aplicar en su negocio el que más resulte apropiado a las características de su negocio.
- Que los microempresarios conozcan las ventajas de realizar una evaluación de desempeño al personal, así como las consecuencias de no hacerlo.
- Que las evaluaciones de personal sean realizadas por personas expertas para que los resultados alcancen un alto grado de confiabilidad.
- Realizar periódicamente evaluaciones a los empleados para mejorar la productividad de las personas y del negocio.
- Capacitar a los dueños de los negocios en base a la evaluación por competencias para que así puedan evaluar a su personal y eviten la baja productividad del mismo.
- Aplicar un modelo de evaluación 360 grados diseñado especialmente para microempresas.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS PARA MICROEMPRESAS.

3.1.ANTECEDENTES

Tradicionalmente los microempresarios no evaluaban a su personal antes de contratarlos, debido a que si ellos necesitaban de alguien para que trabajara en su negocio, ellos simplemente lo escogían al azar sin que le otra persona que iba hacer contratada estuviera apta para el cargo que fuera a ocupar.

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos (Grados, 2012)

Esta técnica se empezó a utilizar a mediados de los años 80 principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Solo a finales de los 90 y principios del siglo XXI se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos y obras sobre el feedback de 360 grados, que ha llegado a la formación personal y psicopedagogía.

Los sistemas de evaluación 360 grados nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa acerca del desempeño, desde diferentes perspectivas, que la que se podía obtener sólo desde el jefe. Es decir, se trataba de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona. De este modo se buscó incluir, aunque generalmente por distintos motivos a múltiples fuentes, principalmente, el cliente, los subordinados, los compañeros del equipo y por último los proveedores o partners. (Corral, 2007)

INTRODUCCIÓN

La Evaluación 360 grados o también conocida como Evaluación Integral es un modelo el cual permitirá identificar de varios ángulos sus debilidades, fortalezas, habilidades y capacidades de la organización en su conjunto y aspectos relacionados con la gestión del conocimiento.

La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias de una organización, ya que se considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado, solicitando una retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto.

El propósito del presente trabajo es diseñar un modelo de evaluación 360 grados, aplicable para microempresas.

La intención al aplicar esta evaluación es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

El modelo de evaluación 360 grados se trata de evaluar a los empleados en relación a 4 dimensiones principales que son la comunicación, el trabajo en equipo y liderazgo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque al cliente, pensamiento estratégico, enfoque de resultados, valores y conductas.

En el presente proyecto de investigación se implementará un modelo de evaluación por competencias 360 grados para dar retroalimentación al personal de manera que su desempeño y sus competencias se potencialicen, diseñado para proporcionar un análisis detallado de la información recibida por los evaluados.

Esta evaluación ofrece una perspectiva más extensa al obtener información y calificaciones, por ejemplo los clientes internos, externos y los compañeros. Quienes participan en el proceso y ayuda a levantar una evaluación completa del colaborador según el tipo de interacción que tenga.

Algunos de los principales usos que se le da a esta herramienta en las microempresas son los siguientes:

- Medir el desempeño de talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.

Ventajas de la evaluación de 360 grados

- Adquirir información de cada miembro del equipo.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los participantes.
- Motivar al personal a vivir la cultura organizacional.
- Originar el trabajo en equipo y la colaboración.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de evaluación 360 grados para microempresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al aplicar este modelo la microempresa tendrá como principal punto a través de esta evaluación el desarrollo del personal plateándose para ello los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización.
- Medir objetivamente el desempeño actual del empleado de manera que pueda establecerse si existe una diferencia entre el desempeño real y el desempeño esperado.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto de la organización.
- Ubicar al personal en un cargo de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- Conocer las debilidades del personal.
- Desarrollar las competencias de los empleados.
- Generar resultados con la calidad esperada y el tiempo oportuno.

IMPORTANCIA

La importancia de diseñar un modelo de evaluación 360 grados es que permitirá a las microempresas identificar las fortalezas y debilidades del personal y a que se tomen las medidas necesarias para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y obtener la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

FACTORES DE EVALUACIÓN

Conforme al método a aplicar, el desempeño de cada empleado será evaluado con los factores que se describen a continuación:

a) Comunicación:

La comunicación involucra la transferencia de significado. Si no se transmiten ideas o información, no se da origen a la comunicación. Sin embargo para que la comunicación tenga éxitos, no solo su significado de ser transmitido, sino también necesita comprenderse.

La comunicación es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, la comunicación juega un lugar central, porque la estructura, tamaño y alcance de la organización están casi totalmente determinados por la comunicación.

TABLA#10: Calificación de Comunicación.

Calificación	Parámetros
0-5	Persona cohibida que no trasmite resultados para el negocio.
6-10	El evaluado necesita considerable apoyo o desarrollo en la comunicación.
11-15	Tiene buenas habilidad de comunicación.
16-20	Se comunica bien con un amplio grupo de personas y es capaz de adaptarse a su estilo.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

b) Trabajo en equipo y liderazgo

Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.

Habilidad para influir en el personal, dar instrucciones y conducir exitosamente las actividades del grupo, hacia el logro de los objetivos fijados.

TABLA#11: Calificación de Trabajo en equipo y Liderazgo

Calificación	Parámetros
0-5	El evaluado no tiene la oportunidad de demostrar esta habilidad o no la aplica.
6-10	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad.
11-15	Mantiene al equipo motivado
16-20	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

c) Resolución de problemas

La solución de problemas puede definirse como el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender una acción para reducir o eliminar la diferencia.

TABLA#12: Calificación de Resolución de problemas

Calificación	Parámetros
0-5	No posee de disposición, capacidad y experiencia para resolver un problema.
6-10	Carece de iniciativa para dar solución a un problema.
11-15	Posee habilidad para identificar los problemas.
16-20	Da soluciones adecuadas a los problemas que se le presenta.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

d) Mejora continua

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

TABLA#13: Calificación de Mejora continua

Calificación	Parámetros
0-5	Conocimientos insuficiente.
6-10	Rara vez muestra iniciativa.
11-15	Ve la menarea de como mejorar su desempeño.
16-20	Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

e) Organización y administración de tiempo

Habilidad para planificar, organizar y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.

TABLA#14: Calificación de Organización y administración

Calificación	Parámetros
0-5	No es capaz de organizar y planear su trabajo
6-10	Necesita ayuda y asesoría constante.
11-15	Tiene disponibilidad para organizar sus actividades.
16-20	Posee conocimientos y destrezas que le permiten realizar satisfactoriamente sus tareas.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

f) Enfoque en el cliente

Es una cualidad que comienza por un análisis profundo y permanente de sus preferencias y necesidades, requiere del abasto suficiente y oportuno de los mejores productos, de un centro de atención amable y ordenada.

TABLA#15: Calificación de Enfoque en el cliente.

Calificación	Parámetros
0-5	Dificultad para expresarse con los clientes, muy lento en asimilar, memoria insuficiente.
6-10	No posee la información adecuada.
11-15	Se esmera en prestar un buen servicio.
16-20	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

g) Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción pero da prioridad a la segunda.

Determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios, valores y sus estrategias. Es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes.

TABLA#16: Calificación de Pensamiento estratégico.

Calificación	Parámetros
0-5	No desarrolla las ideas.
6-10	No muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros.
11-15	Su actuación alcanza niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.
16-20	Expresa de una manera clara sus ideas.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

h) Enfoque a resultados

La piedra angular del éxito de cualquier persona u organización es formular objetivos y establecer indicadores para medir el logro de los mismos. Su empresa y su personal lograrán todo lo que se proponga cuando aprendan a expresar y plasmar las metas deseadas de una manera clara, precisa, creativa y motivadora.

TABLA#17: Calificación de Enfoque a resultados

Calificación	Parámetros
0-5	No logra los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.
6-10	Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados.
11-15	Tiene dominio de los aspectos esenciales.
16-20	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la institución.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

i) Conducta

Manera de comportarse una persona en una situación determinada, grado de cumplimiento de normas disciplinarias de la institución, políticas y conducta en general.

TABLA#18: Calificación de Conducta.

Calificación	Parámetros
0-5	No cumple con las normas de la institución.
6-10	Comportamiento ineficiente.
11-15	Muestra actitud de acuerdo a sus valores y normas personales y laborales.
16-20	Acepta, cumple y acata las ordenes y disposiciones generales.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

j) Valores

Son todos aquellos atributos y cualidades que permiten gestionar de forma transparente, eficiente y eficaz, los compromisos adquiridos con la organización en la cual se desempeña. Son la más clara demostración de lo que haces día a día.

TABLA#19: Calificación de Valores

Calificación	Parámetros
0-5	Muestra poco interés, necesita de cierta supervisión para cumplir con su trabajo.
6-10	No muestra compromiso en sus obligaciones.
11-15	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.
16-20	Muy responsable, no requiere de supervisión alguna.

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

3.2.PONDERACIÓN DE FACTORES

Se agrupan los factores a valorar conforme están establecidos en el modelo de evaluación, además se asigna la calificación a cada factor, es decir se detalla la ponderación de dichos factores en relación a la evaluación general, de la siguiente manera:

TABLA#20: Ponderación de Factores

N°	COMPETENCIAS	FACTOR DE PONDERACIÓN
1	Comunicación	0,10
2	Trabajo en equipo y liderazgo	0,10
3	Resolución de problemas	0,10
4	Mejora continua	0,10
5	Organización y administración de tiempo	0,10
6	Enfoque en el cliente	0,10
7	Pensamiento estratégico	0,10
8	Enfoque a resultados	0,10
9	Conducta	0,10
10	Valores	0,10
TOTAL		1,00

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

El puntaje que obtendrán los indicadores de competencias dependerá de la importancia que cada jefe de las microempresas les designe.

3.3.CALIFICACIÓN GENERAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

A continuación se muestra una tabla donde se explica los rangos de puntaje y la categoría establecida para cada uno de ellos, el puntaje obtenido por cada personal en la evaluación de desempeño se le determinará una calificación acorde a la tabla siguiente:

TABLA#21: Calificación General

RANGO DE RESULTADO	CATEGORÍA
a) De 0 a 5 puntos	Deficiente
b) De 6 a 10 puntos	Regular
c) De 11 a 15 puntos	Bueno
e) De 16 a 20 puntos	Excelente

ELABORADO POR: Johanna Katerine Patiño Zambrano

Para calificar el desempeño de los empleados, se han definido cuatro categorías, las cuales se muestran y detallan a continuación:

Deficiente: El evaluado no posee el conocimiento, capacidad y experiencia para el desempeño de sus funciones lo que se entiende que tiene un rendimiento laboral no aceptable.

Regular: El desempeño es inferior al esperado, está en proceso de aprendizaje, el nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos.

Bueno: Representa un desempeño satisfactorio en muchas actividades, el empleado tiene disponibilidad para trabajar, cumple con los requisitos y las expectativas planeadas.

Excelente: Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad, la calidad del trabajo es excelente por lo que el empleado puede considerarse como un ejemplo a seguir.

3.4. CONSIDERACIONES GENERALES

- El modelo de evaluación 360 grados se usa como una herramienta para medir el desarrollo y el crecimiento del empleado.
- Ayuda a determinar las fortalezas y las debilidades del desempeño de un empleado.
- Es un modelo que trata de corregir las fallas que tenga el personal al momento de realizar su trabajo.
- Aplicar el modelo de evaluación 360 grados para que así el personal logre tener un mejor desempeño.
- Capacitar a las personas involucradas en la aplicación del modelo.
- Evaluar al personal cada seis meses y no cada año, pues hacerlo cada doce meses es dejar pasar mucho tiempo para decirle a una persona en que está fallando o si está yendo bien.

4. Bibliografía

- Aguirre, J. M. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid: Ediciones ciencias de la dirección.
- Alles, M. A. (2002). Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, I. (2014). Evaluación 360,180 y 90. México: Edición física.
- Andrés Manjarres, R. C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencias. Baranquilla.
- Arrieché, M. (2010). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO. Maestría Gerencial Empresarial.
- Cabrera, E. (1994). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño. El Salvador: Centro interamericano de documentos.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Corral, F. (2007). Evaluación de desempeño. *eoiamérica*, 50-60.
- Dolan, S. V. (25 de 11 de 2015). *gestiopolis.com*. Recuperado el 7 de marzo de 2017, de *gestiopolis*: <http://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Dr Cevallos Vásquez, V. (19 de noviembre de 2010). resolución de superintendente de compañías. Quito: Superintendencia de Compañías. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de resolución .
- Grados, J. A. (4 de Marzo de 2012). *blogspot*. Obtenido de <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012/03/antecedentes-historicos-de-la.html>
- HumanSmart, C. S. (s.f.). empresa de consultoría en recursos humanos especializada en capacitación, evaluación 360. Recuperado el 16 de abril de 2017, de http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html
- icomerciales.es*. (2011). Recuperado el 12 de marzo de 2017, de *icomerciales*: <http://icomerciales.es/negocios1/importancia-de-la-microempresa>
- importancia.org*. (2017). Recuperado el 7 de marzo de 2017, de *Importancia*: <https://www.importancia.org/evaluacion-de-desempeno.php>
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

- Lepe, M. D. (14 de febrero de 2013). Obtenido de Human Development Solutions: <https://hdsdesarrollomexico.wordpress.com/2013/02/14/evaluacion-del-desempeno-a-traves-del-360/>
- Levy-Levoyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. Madrid, España: Ediciones Gesón.
- Magill, J. H., & Richard, L. M. (Marzo de 2005). Usaid from the american ECUADOR. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de Usaid: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>
- Monteros, E. (2005). *Manual de gestion empresarial*.
- Quinteros, P. (31 de julio de 2009). aptitus.com. Recuperado el 07 de marzo de 2017, de aptitus: <http://aptitus.com/blog/evaluacion-del-desempeno/entrevista-a-la-sra-pilar-quinteros-marquina-gerente-de-recursos-humanos-de-merck-sharp-dohme-peru-ii-parte/>
- Rivera, M. (2009). *Evaluación 180°*. Bogotá: Diseño e impresiones.
- Skinner, I. K. (s.f.).
- Stevens 1951 cit. Hernandez, I. (1991).
- Torres, L. (2005). *La microempresa: creación, formalización y legalización*.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A PROPIETARIOS DE NEGOCIOS

1. ¿Conoce lo que es una evaluación de desempeño?

Sí No

2. ¿Realiza una evaluación de desempeño al personal en su microempresa?

Siempre A veces Nunca

3. ¿Considera que es importante evaluar a los empleados en base al desempeño?

Sí No

4. ¿Qué modelo o tipo de evaluación de desempeño conoce?

Evaluación del desempeño 180°

Evaluación del rendimiento

Evaluación desempeño individual

Evaluación del desempeño 360°

5. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño en su microempresa?

Usted mismo

Contrata a un especialista

Los compañeros de trabajo

Los clientes

Otros... (Especifique) _____

6. ¿Qué aspectos considera fundamental al evaluar su personal?

Conocimientos

Habilidades o Destrezas

Valores

Resultados

Otros... (Especifique) _____

7. ¿Conoce lo que es evaluar al personal de acuerdo a sus competencias?

Si No En parte

8. ¿Está de acuerdo que las evaluaciones sean multidireccional?

Si No En parte

9. ¿Qué problemas puede obtener una microempresa si no realiza una evaluación?

Baja productividad del personal

Uso inapropiado de los recursos del negocio

Inconformidad del personal con el cargo que ocupa

Clima laboral no favorable Otros... (Especifique) _____

ANEXO 2

MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Cargo:	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CATEGORÍAS			
Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

Comunicación	
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
3	Presta atención en las conversaciones.
4	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

Calificación	Parámetros
0-5	Persona cohibida que no trasmite resultados para el negocio.
6-10	El evaluado necesita considerable apoyo o desarrollo en la comunicación.
11-15	Tiene buenas habilidad de comunicación.
16-20	Se comunica bien con un amplio grupo de personas y es capaz de adaptarse a su estilo.

Trabajo en equipo y Liderazgo	
1	Se desempeña como un miembro activo del equipo.
2	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
3	Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia.
4	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.
5	Explica las razones de las decisiones

Calificación	Parámetros
0-5	El evaluado no tiene la oportunidad de demostrar esta habilidad o no la aplica.
6-10	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad.
11-15	Mantiene al equipo motivado
16-20	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente

Resolución de problemas	
1	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
2	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
4	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
5	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Calificación	Parámetros
0-5	No posee de disposición, capacidad y experiencia para resolver un problema.
6-10	Carece de iniciativa para dar solución a un problema.
11-15	Posee habilidad para identificar los problemas.
16-20	Da soluciones adecuadas a los problemas que se le presenta.

Mejora continua	
1	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
2	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
3	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
4	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
5	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Calificación	Parámetros
0-5	Conocimientos insuficiente.
6-10	Rara vez muestra iniciativa.
11-15	Ve la menarea de como mejorar su desempeño.
16-20	Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.

Organización y administración del tiempo	
1	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
2	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
3	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
4	Tiene habilidad para organizar y planear su trabajo, fijar objetivos, desarrollar estrategias.
5	Desempeña sus actividades satisfactoriamente aunque trabaje con restricciones de tiempo y recursos.

Calificación	Parámetros
0-5	No es capaz de organizar y planear su trabajo
6-10	Necesita ayuda y aseosria constante.
11-15	Tiene disponibilidad para organizar sus actividades.
16-20	Posee conocimientos y destrezas que le permiten realizar sastifactoriamente sus tareas.

Enfoque en el cliente	
1	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
2	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
4	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
5	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.

Calificación	Parámetros
0-5	Dificultad para expresarse con los clientes, muy lento en asimilar, memoria insuficiente.
6-10	No posee la información adecuada.
11-15	Se esmera en prestar un buen servicio.
16-20	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.

Pensamiento estratégico	
1	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.
2	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
3	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
4	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
5	Tiene capacidad para elaborar ideas estratégicas y generar soluciones creativas a los problemas y recursos.

Calificación	Parámetros
0-5	No desarrolla las ideas.
6-10	No muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros.
11-15	Su actuación alcanza niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.
16-20	Expresa de una manera clara sus ideas.

Enfoque a resultados	
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
2	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
3	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.
4	Tiene disponibilidad y facilidad para absorber nuevos conocimientos.
5	Actúa para alcanzar metas, asume responsabilidades mas alla de las requeridas en los resultados.

Calificación	Parámetros
0-5	No logra los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.
6-10	Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados.
11-15	Tiene dominio de los aspectos esenciales.
16-20	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la institución.

Conductas	
1	Cumple con las políticas y normas disciplinarias.
2	Visten adecuadamente en el lugar o departamento de trabajo.
3	Demuestra tener un alto grado de integridad.
4	Nunca falta y cuando lo hace es justificadamente.
5	Da una imagen seria, positiva y confiable.

Calificación	Parámetros
0-5	No cumple con las normas de la institución.
6-10	Comportamiento ineficiente.
11-15	Muestra actitud de acuerdo a sus valores y normas personales y laborales.
16-20	Acepta, cumple y acata las ordenes y disposiciones generales.

Valores					
1	Es reponsable al momento de cumplir con sus funciones y compromisos laborales.				
2	Asume la responsabilidad por sus resultados				
3	Es honesto en lo que dice y hace.				
4	Es puntual al momento de entregar un trabajo.				
5	Cumple con los compromisos de trabajo.				

Calificación	Parámetros
0-5	Muestra poco interés, necesita de cierta supervisión para cumplir con su trabajo.
6-10	No muestra compromiso en sus obligaciones.
11-15	Cumple con responsabilidades las funciones encomendadas.
16-20	Muy responsable, no requiere de supervisión alguna.

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica las fortalezas, debilidades y las áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
DEBILIDADES	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

ANEXO 3

EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN 360 GRADOS

Evaluación de 360 Grados

Fecha: 25/06/2017

Datos del evaluado:	
Nombre:	Walter Cevallos Ortega
Departamento:	Ventas
Puesto:	Atención al cliente

Datos del evaluador	
Nombre:	Carlos Zambrano Giler
Relación con el evaluado:	Compañero
Cargo:	Contador

COMPETENCIAS A EVALUAR

Comunicación	
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
3	Presta atención en las conversaciones.
4	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

Trabajo en equipo y Liderazgo	
1	Se desempeña como un miembro activo del equipo.
2	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
3	Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia.
4	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.
5	Explica las razones de las decisiones

CATEGORÍAS			
Deficiente	Regular	Buena	Excelente
1	2	3	4

	2			
		3		
1				
			4	
		3		13

1				
		3		
	2			
			4	
		3		13

Calificación	Parámetros
0-5	Persona cohibida que no trasmite resultados para el negocio.
6-10	El evaluado necesita considerable apoyo o desarrollo en la comunicación.
11-15	Tiene buenas habilidad de comunicación.
16-20	Se comunica bien con un amplio grupo de personas y es capaz de adaptarse a su estilo.

Calificación	Parámetros
0-5	El evaluado no tiene la oportunidad de demostrar esta habilidad o no la aplica.
6-10	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad.
11-15	Mantiene al equipo motivado
16-20	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente

Resolución de problemas	
1	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
2	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
4	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
5	Conserva la calma en situaciones complicadas.

		3		
	2			
			4	
	2			
	2			13

Calificación	Parámetros
0-5	No posee de disposición, capacidad y experiencia para resolver un problema.
6-10	Carece de iniciativa para dar solución a un problema.
11-15	Posee habilidad para identificar los problemas.
16-20	Da soluciones adecuadas a los problemas que se le presenta.

Mejora continua	
1	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
2	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
3	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
4	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
5	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

1				
		3		
			4	
			4	
			4	16

Calificación	Parámetros
0-5	Conocimientos insuficiente.
6-10	Rara vez muestra iniciativa.
11-15	Ve la menarea de como mejorar su desempeño.
16-20	Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.

Organización y administración del tiempo	
1	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
2	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
3	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
4	Tiene habilidad para organizar y planear su trabajo, fijar objetivos, desarrollar estrategias
5	Desempeña sus actividades satisfactoriamente aunque trabaje con restricciones de tiempo

	2			
1				
	2			
1				
	2			8

Calificación	Parámetros
0-5	No es capaz de organizar y planear su trabajo
6-10	Necesita ayuda y asesoría constante.
11-15	Tiene disponibilidad para organizar sus actividades.
16-20	Posee conocimientos y destrezas que le permiten realizar satisfactoriamente sus tareas.

Enfoque en el cliente	
1	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
2	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
4	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
5	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.

		3		
		3		
	2			
	2			
		3		13

Calificación	Parámetros
0-5	Dificultad para expresarse con los clientes, muy lento en asimilar, memoria insuficiente.
6-10	No posee la información adecuada.
11-15	Se esmera en prestar un buen servicio.
16-20	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.

Pensamiento estratégico	
1	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.
2	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
3	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
4	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
5	Capacidad para elaborar ideas estratégicas y generar soluciones creativas a los problemas y desafíos.

		3		
	2			
			4	
			4	
		3		16

Calificación	Parámetros
0-5	No desarrolla las ideas.
6-10	No muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros.
11-15	Su actuación alcanza niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.
16-20	Expresa de una manera clara sus ideas.

Enfoque a resultados	
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
2	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.
3	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.
4	Tiene disponibilidad y facilidad para absorber nuevos conocimientos.
5	Actúa para alcanzar metas, asume responsabilidades más allá de las requeridas en los puestos.

		3		
			4	
	2			
	2			
		3		14

Calificación	Parámetros
0-5	No logra los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.
6-10	Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados.
11-15	Tiene dominio de los aspectos esenciales.
16-20	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la institución.

Conductas			
1	Cumple con las políticas y normas disciplinarias.		4
2	Visten adecuadamente en el lugar o departamento de trabajo.		4
3	Demuestra tener un alto grado de integridad.	3	
4	Nunca falta y cuando lo hace es justificadamente.	3	
5	Da una imagen seria, positiva y confiable.	3	
			17

Valores			
1	Es reponsable al momento de cumplir con sus funciones y compromisos laborales.		3
2	Asume la responsabilidad por sus resultados	2	
3	Es honesto en lo que dice y hace.		3
4	Es puntual al momento de entregar un trabajo.		4
5	Cumple con los compromisos de trabajo.	3	
			15

Calificación	Parámetros
0-5	No cumple con las normas de la institución.
6-10	Comportamiento ineficiente.
11-15	Muestra actitud de acuerdo a sus valores y normas personales y laborales.
16-20	Acepta, cumple y acata las ordenes y disposiciones generales.

Calificación	Parámetros
0-5	Muestra poco interés, necesita de cierta supervisión para cumplir con su trabajo.
6-10	No muestra compromiso en sus obligaciones.
11-15	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.
16-20	Muy responsable, no requiere de supervisión alguna.

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica las fortalezas, debilidades y las áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Se esfuerza por innovar y aportar ideas y así obtener una mejora continua para la institución. Es puntual al momento de entregar un trabajo. Viste adecuadamente en el lugar o departamento de trabajo.
DEBILIDADES	No es capaz de organizar su trabajo y fijar objetivos. No asume la responsabilidad por sus resultados. No busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes. No conserva la calma en situaciones complicadas.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Tiene capacidad para elaborar ideas estratégicas. Es percibido por el cliente como una persona confiable. Muestra tener un alto grado de integridad. Reconoce y aprovecha las oportunidades.

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?
Cumplir con los requisitos de la institución y con responsabilidad las funciones encomendadas. Mejorar las habilidad para organizar un trabajo y fijar sus objetivos.

ANEXO 4

EJEMPLO DE LA CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS

Nº	COMPETENCIAS	FACTOR DE PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN BASE 20	PROMEDIO PONDERADO	
1	Comunicación	0,10	13,00	1,30	
2	Trabajo en equipo y liderazgo	0,10	13,00	1,30	
3	Resolución de problemas	0,10	13,00	1,30	
4	Mejora continua	0,10	16,00	1,60	
5	Organización y administración de tiempo	0,10	8,00	0,80	
6	Enfoque en el cliente	0,10	13,00	1,30	
7	Pensamiento estratégico	0,10	16,00	1,60	
8	Enfoque a resultados	0,10	14,00	1,40	
9	Conducta	0,10	17,00	1,70	
10	Valores	0,10	15,00	1,50	
TOTAL		1,00		13,80	Calificación Promedio General

RANGO DE RESULTADO	CATEGORÍA
a) De 0 a 5 puntos	Deficiente
b) De 6 a 10 puntos	Regular
c) De 11 a 15 puntos	Bueno
e) De 16 a 20 puntos	Excelente

Resultado:

El evaluado representa un desempeño satisfactorio en muchas actividades, el empleado tiene disponibilidad para trabajar, cumple con los requisitos y podría con procesos de mejora alcanzar las expectativas planeadas.