



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS COMO ELEMENTO DE APOYO PARA
LA PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL:
DISEÑO DE UN MANUAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
SERVICIOS**

AUTORES:

**Campoverde Huertas Juan José
Licenciado en Psicología Organizacional**

**Cañarte De Mori Jessica Andrea
Psicóloga Organizacional**

TUTOR:

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco

Guayaquil, Ecuador

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Campoverde Huertas Juan José y Cañarte De Mori Jessica Andrea**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional y Psicóloga Organizacional**.

TUTOR (A)

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco

REVISOR(ES)

Psic. Enrique Cano

Psic. Elba Bermúdez

DIRECTOR DE LA CARRERA

Psic. José Acosta

Guayaquil, a los 25 días del mes de Noviembre del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Juan José Campoverde Huertas**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS COMO ELEMENTO DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL: DISEÑO DE UN MANUAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS** previa a la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Noviembre del año 2013

EL AUTOR (A)

Juan José Campoverde Huertas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jessica Andrea Cañarte De Mori**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS COMO ELEMENTO DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL: DISEÑO DE UN MANUAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS** previa a la obtención del Título de **Psicóloga Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Noviembre del año 2013

EL AUTOR (A)

Jessica Andrea Cañarte De Mori



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Juan José Campoverde Huertas**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS COMO ELEMENTO DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL: DISEÑO DE UN MANUAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Noviembre del año 2013

EL AUTOR:

Juan José Campoverde Huertas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS
Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jessica Andrea Cañarte De Mori**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS COMO ELEMENTO DE APOYO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL: DISEÑO DE UN MANUAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Noviembre del año 2013

LA AUTORA:

Jessica Andrea Cañarte De Mori

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

(Se colocan los espacios necesarios)

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

Psic. Elba Bermúdez

PROFESOR DELEGADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS
Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	17
1. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	18
1.2. <i>Los Subsistemas de Recursos Humanos</i>	19
1.2.1. Subsistema de Aplicación: Evaluación del desempeño	19
1.2.1.1. Tipos de Evaluación del Desempeño.....	20
1.2.2. Subsistema de Desarrollo: Capacitación.....	22
1.2.2.1. La Capacitación como producto de la Evaluación	23
1.3. <i>La Evaluación de 360 Grados como herramienta de apoyo para la Planeación de los Procesos de Desarrollo Humano</i>	25
1.3.1. El diseño de la herramienta.....	26
1.3.1.1. Los evaluadores.....	27
1.3.1.2. El feedback	29
1.3.2 La Planeación de los Procesos de Desarrollo Humano	30
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	32
1. MÉTODO, ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
2. OBJETIVOS	34
2.1. <i>General</i>	34
2.2. <i>Específicos</i>	34
3. HIPÓTESIS GENERAL	34
3.1 <i>Hipótesis Secundarias</i>	34
3.2. <i>Conceptualización de las variables</i>	35
4. POBLACIÓN Y MUESTRA	36
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	36
4.1. <i>Fuentes de la investigación</i>	37
4.2. <i>Cualitativa</i>	38
4.3. <i>Cuantitativa</i>	38

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....	42
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS	48
PLAN DE ACCIÓN.....	48
DIAGRAMA DE GANTT	51
<i>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....</i>	57
<i>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....</i>	58
<i>FORMATOS DE EVALUACIÓN</i>	82
<i>FORMATO DE ENTREGA DE RESULTADOS A COLABORADORES</i> <i>EVALUADOS</i>	123
<i>FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN</i>	124
<i>FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DESARROLLO</i> <i>HUMANO</i>	127

RESUMEN (ABSTRACT)

Este documento contiene la descripción del proceso con el que se elaboró el diseño de una herramienta de evaluación de 360 grados como elemento de apoyo para la planeación de los procesos de desarrollo profesional para una empresa del sector de servicios. Se describen las fases de: Levantamiento de información, en la que se utilizaron técnicas como la observación y el cuestionario para obtener la información de las fuentes directas; diseño de la herramienta, en la que se trabajó con las competencias definidas por la organización para la redacción de comportamientos sencillos y evidenciables en la labor diaria para facilitar el proceso de evaluación; la prueba piloto, que nos ayudó a comprobar la efectividad del instrumento diseñado y el impacto del mismo en los colaboradores de la organización; y el diseño de la implementación, donde se redactaron los manuales de políticas y procedimientos y demás lineamientos para la correcta ejecución del proceso. Se incluye también un formulario para recolectar la información que se genera en el proceso de retroalimentación para que sea utilizada por el área de Desarrollo Humano para la planeación anual de capacitación, integrando así una herramienta válida elaborada a partir de la realidad particular de la organización.

PALABRAS CLAVE

Evaluación, 360, grados, feedback, desarrollo, humano, planes, carrera.

INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano hoy mas que antes reconoce el significativo beneficio que implica invertir en el desarrollo del personal; este hecho ha generado interés en determinar cual es el mejor método para la correcta planeación de los procesos de desarrollo humano, de tal manera que, se logre alcanzar los fines propuestos por la organización. En respuesta a la mencionada interrogante este trabajo pretende establecer la importancia de la evaluación de 360 grados como instrumento previo y necesario para dicho fin, posibilitando la interacción de dos importantes subsistemas del área de recursos humanos -Aplicación y Desarrollo- en beneficio de la organización.

Como gestores del cambio organizacional sabemos que ante la ejecución de cualquier proceso –que debe apuntar siempre al incremento de la productividad- debemos fundamentar nuestro accionar a través de una valoración que nos permita conocer de cerca la realidad empresarial y responda al por qué es necesario intervenir. Nuestra propuesta plantea que, ya que la evaluación de 360 grados constituye una evaluación integral, que considera aspectos relacionados con el desempeño y las competencias; involucrando a los jefes, los compañeros y los clientes, es la herramienta más idónea para permitirnos evidenciar las brechas existentes entre los comportamientos manifiestos y los requeridos por el puesto y la organización. Este conocimiento posibilitará el diseño coherente de planes de desarrollo que contengan acciones precisas para potenciar el progreso del personal y la organización.

Este material se elabora a partir de información de primera mano obtenida por medio de una encuesta realizada a profesionales de recursos humanos y gerentes con personal a cargo para recopilar sus opiniones referentes a: expectativas previas, lineamientos de ejecución, impacto en los colaboradores y los resultados para la organización; obtenidos todas del proceso de evaluación de 360 grados.

Hemos determinado como problema de investigación tratar de responder a la constante interrogante de los gestores de recursos humanos: ¿Cómo lograr una evaluación coherente, que nos permita la correcta planeación de los procesos de desarrollo profesional; cuyos resultados a obtener constituyan una ganancia para todos los involucrados? Entre los principales intereses de toda organización está su supervivencia; y para mantenerse dominante en el mercado existe una multiplicidad de variables que interactúan, sin embargo debemos reconocer al recurso humano que la integra como un factor determinante. Contar con colaboradores correctamente capacitados, capaces de alcanzar los objetivos establecidos por la organización contribuye potencialmente al desarrollo integral que consecuentemente genera el aumento de la productividad empresarial; sin embargo estaremos todos de acuerdo que este es un tema más fácil de decir que de hacer.

Entre nuestros objetivos están Identificar las competencias y comportamientos de los colaboradores, por medio de la revisión del modelo existente en la empresa y de una encuesta a profesionales del área, para la actualización de los procesos de planeación de desarrollo profesional; establecer los parámetros que deben ser considerados en el proceso de evaluación, a través de la revisión del organigrama, estructura organizacional y flujo de procesos, para la selección de los evaluadores y; analizar el procedimiento actual de evaluación de competencias, a través de una encuesta a colaboradores, para la puesta en marcha de un nuevo proceso que potencie el cambio y al auto mejoramiento para agregar valor en la planificación de los procesos del área de desarrollo humano en cuanto a capacitaciones, planes de carrera, entre otros.

A partir de los puntos mencionados consideramos que, para proponer respuestas a la interrogante de la evaluación, es pertinente determinar cual es el estado actual de la organización: qué es lo que falta, qué esta fallando o qué podemos mejorar.

Para esto la organización debe realizar una constante evaluación de sus procesos internos que le permita conocer si sus lineamientos de acción son claramente identificables para todos sus públicos y, con este conocimiento actuar de manera preventiva o correctiva según sea su necesidad.

Se consideró utilizar el método deductivo y elaborar la investigación con un carácter mixto, utilizando tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo para en primer lugar; identificar qué factores son significativos para los gerentes de recursos humanos y mandos gerenciales con personal a cargo al momento de evaluar a su personal, de qué manera estas evaluaciones son analizadas para determinar los planes de capacitación y desarrollo, y cómo esto impacta en el aumento de la productividad; y luego tabular la información obtenida por medio de encuestas al personal que se evalúa, para construir una visión general que considere todos los actores involucrados en la organización.

La estructura de este trabajo de investigación se constituye con las siguientes partes: El levantamiento de información para la determinación de las competencias identificadas por la organización para cada una de sus áreas, el análisis de dichas competencias para convertirlas en comportamientos evidenciables en la labor diaria de los colaboradores, la identificación de los grupos de trabajo: los evaluadores y los colaboradores evaluados, el diseño de las plantillas de evaluación y retroalimentación y el diseño de los manuales de aplicación.

El método que expondremos en la presente investigación para medir el ejercicio de la práctica profesional es la evaluación de 360 grados, esta herramienta permite evidenciar de manera integral cómo es el desempeño de los colaboradores; ayudando a identificar por un lado las oportunidades de mejora pero también las fortalezas a mantener, lo que nos permitirá tomar decisiones acertadas respecto a capacitaciones, planes de carrera, entre otros.

Esta herramienta obtiene sistemáticamente las opiniones acerca del desempeño del colaborador considerando las relaciones más vinculantes de su entorno laboral, por lo que a lo posterior permite planificar acciones consensuadas que potenciarán los resultados a nivel integral en la organización.

Identificando la información que se necesita para la implementación del proceso de evaluación de 360 grados y determinando correctamente las características que deben tener los evaluadores obtendremos una evaluación honesta y, en base a la información que aporte el proceso influiremos directamente en la planeación de los procesos del área de desarrollo humano.

Nuestro interés particular en este proyecto recayó en la elaboración de un modelo de Implementación de la Evaluación de 360 Grados o Evaluación Integral, que sirva como un elemento de apoyo al área de Desarrollo Humano, ayudando a identificar las competencias necesarias a evaluar en los colaboradores para la correcta planeación de los procesos de ascensos, capacitación, plan de carrera, etc. ayudando así a los directivos a mejorar su eficacia y eficiencia.

Proponemos que es la interacción de cada uno de los subsistemas lo que potencia que el resultado a obtener tenga éxito; debemos interiorizar que el mundo empresarial esta constituido por un todo que va mas allá de las partes que lo conforman y que al utilizar una visión sistémica generaremos el valor que llevará al mejoramiento de la organización.

Finalmente a manera de justificación exponemos como nuestro proyecto se alinea con las políticas de buen vivir, debido a que la evaluación de 360 grados ayuda a las organizaciones a mejorar las capacidades y potencialidades de su grupo humano y por ende de la ciudadanía en general.

Se alinea con los objetivos de la carrera, facultad y universidad ya que, el contexto profesional actual, demanda al profesional en psicología organizacional tener desarrolladas las aptitudes, habilidades y conocimientos que le permitan afrontar los desafíos en las organizaciones; es imperativo que el psicólogo organizacional asuma con responsabilidad y con compromiso esta labor, y sea capaz de proponer desde de sus cimentados conocimientos teórico-prácticos, nuevas herramientas que le permitan emprender soluciones coherentes a las problemáticas organizacionales en contexto desde distintos niveles y cargos dentro del organigrama empresarial.

Abordamos la problemática de la organización intervenida asumiendo a cabalidad el rol del psicólogo organizacional, gracias a los conocimientos y competencias adquiridas en el ámbito de la administración del talento humano; determinamos la planeación, desarrollo, coordinación y control de los pasos a seguir para lograr la consecución de los objetivos planteados aportando a la construcción individual de los seres humanos que conforman la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales que esta persigue.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El área de desarrollo humano de la organización es la encargada de identificar la necesidad de incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera conforme a las necesidades organizacionales (Alles, 2005. Pág. 258) por lo que entre sus funciones estará argumentar qué herramienta se considera idónea para esta labor. Es necesario entonces pensar en una herramienta que tome en consideración a todo el personal que tiene relación directa con el colaborador a evaluar.

En la actualidad, las empresas, para mantenerse vigentes deben apuntar al desarrollo y competencia constantes. Para esto es necesario verificar habitualmente si el grupo humano con el que contamos se encuentra capacitado para enfrentarse a los nuevos requerimientos que mercado laboral circundante demanda. Esta verificación debe llevarse a cabo por medio de evaluaciones; las cuáles deberán tomar en cuenta tanto el conocimiento como las competencias que posee el personal evaluado. Esta valoración debe reunir las opiniones de todos aquellos que conforman el entorno laboral del evaluado. así como también de del jefe directo y sus clientes.

Hemos cimentado este trabajo empezando por la revisión de los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos, la cual según Chiavenato (2001, pág.165), consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; tratamos de demostrar que la articulación de estos dos temas es básica para lograr conquistar y mantener personas en la organización, para que trabajen al máximo de sus capacidades con una actitud efectiva y optimista. La evaluación de desempeño según Porret (2008, pág. 65) valora la actividad por la capacidad y méritos de cada uno de los colaboradores al objeto de posibles retribuciones, promociones o premios.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja (Reis, 2007, pág. 5). Según Chiavenato (2001, pág. 357) constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa; ya que nos permitirá identificar las dificultades de control de personal, integración del colaborador a la organización/cargo, discrepancias, desperdicio del potencial de los empleados, motivación, etc. Según los tipos de inconvenientes identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a establecer y desarrollar una estrategia de recursos humanos adecuada a los requerimientos de la organización.

El desarrollo humano contribuye indudablemente al desarrollo organizacional y al igual que aquel está determinado por la estrategia organizacional, por lo tanto no son solo las aspiraciones individuales el motor de esta tendencia; se trata más bien de un plan de acción determinado por la organización en el cual sin lugar a dudas se toman en cuenta los intereses y aptitudes del colaborador pero responde a las necesidades corporativas.

1. Administración de los Recursos Humanos

En la Administración de Recursos Humanos se conjugan aspectos como: el diseño de puestos de trabajo, el desarrollo de habilidades, la implementación de mejoras para potenciar el desempeño y premiar los logros, etc.; al trabajar con personas es imprescindible tener a la mano la mayor cantidad de herramientas y técnicas que nos permitan disponer de un equipo humano motivado y altamente capacitado.

Todos los aspectos citados se articulan para obtener el máximo provecho tanto para la organización como para los individuos que la conforman; el objetivo principal de esta ejecución es proporcionarles a los colaboradores un ambiente

saludable en el que puedan desarrollarse a nivel personal y profesional y que este desarrollo impacte de manera positiva a nivel de productividad empresarial beneficiando así a los directivos de la organización. Para que esto sea posible es indispensable planificar.

La planificación es la más básica de todas las funciones administrativas y comprende seleccionar los objetivos de una organización y las acciones respectivas para alcanzarlos. Para que el esfuerzo de una organización o grupo sea eficaz, las personas deben saber qué se espera de ellas; por esta razón, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para lograrlo. Esto es la planificación o planeación. (Boland, 2007, pág. 48)

1.2. Los Subsistemas de Recursos Humanos

La ARH es un proceso que cuenta con 5 subsistemas estrechamente articulados entre sí: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Cada uno de estos abarca temas determinados que son interdependientes y se complementan orientándose hacia las necesidades de la organización. Para este trabajo nos enfocaremos en dos de los cinco subsistemas: aplicación y desarrollo; y dentro de estos, en dos temas específicos: la evaluación del desempeño y la capacitación.

1.2.1. Subsistema de Aplicación: Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño valora la actividad por la capacidad y méritos de cada uno de los colaboradores al objeto de posibles retribuciones, promociones o premios (Porret, 2008, pág. 65).

Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2001, pág. 357).

Ante lo descrito anteriormente no es extraño suponer que ante la palabra evaluación se tejen una serie de suposiciones y rumores que afectarán el clima y el ánimo de la organización, ya que si bien existen recompensas para lo que salgan bien librados; deberá existir un *castigo* para quien no cumplan con los parámetros requeridos. Esta idea es parte de la idiosincrasia popular de nuestro medio, por la necesidad de identificar un bueno versus un malo, sin embargo debemos esclarecer que a nivel organizacional el motor principal de las evaluaciones es identificar lo que no esta funcionando para desarrollar herramientas que le permitan al colaborador elevar su desempeño y generar mayores aportes a la organización.

Es por esto la importancia de elegir un método de evaluación que se ajuste a la organización, a sus requerimientos y a su gente; cuyos resultados nos permitan identificar fielmente lo que no esta generando valor y que esta información sea concienzudamente analizada para desarrollar un plan de capacitación coherente y articulado para la realidad empresarial.

1.2.1.1. Tipos de Evaluación del Desempeño

Cuando hablamos de la evaluación del desempeño, nos referimos a la medición del rendimiento del empleado; comparando lo que espera la organización de él frente a lo que realmente entrega. La evaluación del desempeño del empleado se realiza mediante un estudio con su jefe directo comprobando las fortalezas y debilidades observadas en el empleado y también equilibrando las oportunidades de desenvolverse profesionalmente. En la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño se realiza de manera semestral o anual.

Existen varios métodos para llevar a cabo este proceso, a continuación los más usuales en nuestro medio. Un método de evaluación de desempeño común es la evaluación de 360 grados.

En este caso quien conduce la evaluación, es un agente externo, quien entrevista al supervisor, compañeros y clientes del colaborador. Esta práctica facilita que la persona evaluadora obtenga un perfil integral del sujeto evaluado. Además de evaluar el desempeño en la labor del colaborador ya que permite establecer las destrezas técnicas; el paso final consiste en la retroalimentación profunda sobre la conducta presentada por el colaborador versus lo que la empresa espera.

Otra técnica utilizada es la evaluación por objetivos, incentivada inicialmente en 1950 por Peter Drucker. Esta metodología demanda que la jefatura directa y el colaborador a evaluar convengan sobre los objetivos específicos del trabajo a realizar con una fecha límite. Una vez que la meta está instaurada, la responsabilidad recae sobre el colaborador para orientar todas sus fortalezas a la consecución de ese objetivo. Con esta técnica, el éxito o el error son fácilmente reconocibles.

Otro tipo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta técnica pretende que la empresa desarrolle un sistema de evaluación por medio de calificaciones, bastante similar a como se evalúa a los estudiantes en el colegio. Para evaluar el éxito del empleado se utiliza esta escala, en la que se consideran una multiplicidad de áreas como: habilidades técnicas, trabajo en equipo, destrezas de comunicación, etc. Existe normalmente una calificación mínima que puede obtener el colaborador para que la prueba respecto a su desempeño sea considerada exitosa. Aquellos que no alcancen dicha calificación serán los primeros en integrar los planes de mejora personal.

1.2.2. Subsistema de Desarrollo: Capacitación

Es la función más delicada y compleja; por ende la más importante, consiste en la necesidad que tiene la organización para que los individuos crezcan dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez más y mejor (Porret, 2008, pág. 65).

Cuando hablamos de desarrollo no podemos sino referirnos al ejercicio de desarrollar: “acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral” (Española, 2001) pero el ámbito de la administración del Talento Humano cuando hablamos de desarrollo nos referimos a “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante” (Alles, 2006, pág. 251). Parte fundamental de este reconocimiento es el emprendimiento hacia acciones que eviten la pérdida de personal valioso: los procesos del área de desarrollo humano. Hoy en día “los empleados no tienen ni más ni menos necesidades que las que Maslow nos presentó en 1954...” “...Si un empleado se siente reconocido, es evaluado y conoce las reglas, si tiene un plan de carrera, si la empresa mantiene su empleabilidad, estará motivado y no deseará cambiar de trabajo” (Alles, 2005, pág. 257).

El “desarrollo organizacional es un cambio planeado y esta planeación involucra un proceso de investigación donde se determinarán cuáles variables deben considerarse como problemas; en base a ellas se elaborará un plan de acción tendiente a la resolución de dichos problemas.

Las intervenciones que se realicen en una organización a nivel de estructura, formas de dirección, tecnología o espacio físico; tendrán también impacto a nivel de ambiente y conducta” (Garzón C., 2005, pág. 96).

El desarrollo humano contribuye indudablemente al desarrollo organizacional y al igual que aquel esta determinado por la estrategia organizacional, por lo tanto no son solo las aspiraciones individuales el motor de esta tendencia; se trata más bien de un plan de acción determinado por la organización en el cual sin lugar a dudas se toman en cuenta los intereses y aptitudes del colaborador pero responde a las necesidades corporativas.

Proponemos que es la interacción de cada uno de los subsistemas lo que potencia que el resultado a obtener tenga éxito; debemos interiorizar que el mundo empresarial esta constituido por un todo que va mas allá de las partes que lo conforman y que al utilizar una visión sistémica generaremos el valor que llevará al mejoramiento de la organización.

1.2.2.1. La Capacitación como producto de la Evaluación

Existen múltiples factores que interactúan para alcanzar el éxito empresarial; uno importante, por ejemplo; es contar con colaboradores alineados a las políticas y objetivos establecidos por la organización, lo contribuye potencialmente al desarrollo integral que consecuentemente genera el aumento de la productividad. Los administradores del talento humano constantemente se preguntan como lograr esta alineación; de qué manera sincronizar los objetivos personales y los organizacionales para que los resultados a obtener constituyan una ganancia para todos los involucrados.

Antes de proponer respuestas a esta interrogante es pertinente determinar cuál es el estado actual de la organización: qué es lo que falta, qué esta fallando o qué podemos mejorar.

Para esto la organización deberá realizar una constante evaluación de sus procesos internos que le permita conocer si sus lineamientos de acción son claramente identificables para todos sus públicos y, con este conocimiento actuar de manera preventiva o correctiva según sea su necesidad.

“El área de desarrollo humano de la organización es la encargada de identificar la necesidad de incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera conforme a las necesidades organizacionales” (Alles, 2005, pág. 176) por lo que entre sus funciones estará argumentar qué herramienta se considera idónea para esta labor.

Es necesario entonces pensar en una herramienta que tome en consideración a todo el personal que tiene relación directa con el colaborador a evaluar. La herramienta que sugerimos para medir el ejercicio de la práctica profesional es la evaluación de 360 grados, esta herramienta permite evidenciar de manera integral cómo es el desempeño de los colaboradores; ayudando a identificar por un lado las oportunidades de mejora pero también las fortalezas a mantener, lo que nos permitirá tomar decisiones acertadas respecto a capacitaciones, planes de carrera, entre otros. A principios de los años ochenta se la utilizó para evaluar principalmente a ejecutivos de alto nivel, sin embargo hoy en día gracias a los avances tecnológicos es posible implementarla a muchos más niveles.

Identificando la información que se necesita para la implementación del proceso de evaluación de 360 grados y determinando correctamente las características que deben tener los evaluadores; obtendremos una evaluación honesta, y en base a esta información que aporta el proceso influiremos directamente en la planeación de los procesos del área de desarrollo humano ayudando así a los directivos a mejorar su eficacia y eficiencia; llevando la gestión de los procesos de los diferentes subsistemas de recursos humanos a un nivel de excelencia que satisfaga las expectativas de la empresa y los colaboradores.

1.3. La Evaluación de 360 Grados como herramienta de apoyo para la Planeación de los Procesos de Desarrollo Humano

La evaluación de 360 grados es una herramienta para el desarrollo del Talento Humano, es por esto que la consideramos la mejor opción para cuando la evaluación del desempeño tiene como finalidad ayudara establecer el plan de capacitación y el crecimiento de los empleados

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, es decir que su verdadero objetivo es aportar a la planeación del desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados “es un sistema sofisticado utilizado –por lo general- en grades multinacionales, en el cual se incluye al entorno de la persona evaluada, mientras mayor sea el numero de involucrados, mayor será el grado de fiabilidad del sistema” (Alles, 2006, pág. 145), ya que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los cargos vinculados a su función: su jefe, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

La evaluación de 360 grados es una excelente herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre y cuando se haya tomado en cuenta para su diseño las competencias identificadas por la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios a ejecutar los que serán evaluados para identificar las brechas existentes y ejecutar un plan de acción que permita compensarlas y alcanzar los objetivos deseados.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación y retroalimentación que proporciona la evaluación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales.

Comparte la responsabilidad de la evaluación entre varias personas por lo que muchos errores comunes se pueden reducir o eliminar. Este método proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona y para el desarrollo de una persona se requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica (Mondy, 2005, pág. 251).

Sin embargo no debemos dejar de considerar que la evaluación de 360 grados es un método complejo; por dos razones principalmente: primero, por la metodología de proceso, ya que se elaboran cuestionarios para todos los niveles que interactúan con el evaluado; y segundo, por las posibles reacciones emocionales entre los participantes (Gan, 2006, pág. 48), para minimizar este impacto es preferible que este tipo de evaluación se realice por un administrador externo que maneje la información proporcionada por el grupo con profesionalismo y reserva para obtener del proceso datos útiles que permitan el desarrollo del evaluado.

1.3.1. El diseño de la herramienta

La herramienta consiste en un cuestionario en el cual se describen los comportamientos ligados a las competencias establecidas por la organización y la labor de los evaluadores (jefes, pares y clientes) es identificar en qué nivel se encuentra actualmente el evaluado de tal manera que se evidencien las brechas existentes, lo que posibilita planificar programas de desarrollo en base a la retroalimentación y las calificaciones asignadas a la persona evaluada; ya que luego de un análisis es posible detectar las fortalezas y las áreas con necesidades de mejora.

“El esquema que debe seguirse para la aplicación de un proceso de evaluación de 360° es el siguiente” (Alles, 2006, pág. 146):

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o puesto según corresponda
- Diseño de la herramienta de soporte del proceso
- Elección de las personas -evaluadores-
- Lanzamiento del proceso -guías-
- Relevamiento y procesamiento de los datos
- Comunicación a los interesados e Informes -al evaluado-

Para elaborar el presente diseño de evaluación de 360 grados se trabajó con las competencias que la empresa ya tenía establecidas, sin embargo en su revisión nos dimos cuenta que la redacción de las mismas expresaba un concepto que era difícilmente evidenciable en la labor diaria, por lo que se trabajó en la redacción de 3 ó 4 comportamientos asociados a cada una de las competencias; facilitando así el proceso de evaluación a los colaboradores, recordemos que la herramienta de evaluación de 360 grados consiste en “un formulario/cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones: primero, valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir su día a día; y segundo, valora las competencias en condiciones especiales como bajo estrés, cortos plazos, tareas complejas, frecuencia, etc.” (Alles, 2006, pág. 147).

1.3.1.1. Los evaluadores

Los evaluadores constituyen uno de los aspectos fundamentales del proceso de evaluación de 360 grados, ya que será su objetividad y buen juicio lo que nos permitirá obtener resultados honestos y claros como resultado el proceso. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.

“Para que el método no se torne burocrático, no se evalúan todos a todos, sino que se eligen uno o dos pares, supervisados, clientes, etc. y no todos en el mismo nivel” (Alles, 2006, pág. 148)], en nuestro trabajo se destinaron tres grupos objetivos que forman el entorno directo de la muestra evaluada: los subalternos, los pares y los clientes internos. Tres representantes de cada grupo más la evaluación de la jefatura y la autoevaluación conformaron la malla de evaluación de los colaboradores escogidos.

Fue primordial que los evaluadores recibieran orientación para saber cómo se llevaría a cabo el proceso y cuál era su objetivo y así, evitar efectos que podrían sesgar los resultados de la evaluación.

La teoría recomienda que sea el mismo evaluado quien escoja a sus evaluadores ya que es el quien conoce el tipo de relación laboral que maneja y quien verdaderamente es capaz de aportar significativamente para su desarrollo, sin embargo, en este aspecto va a ser determinante la cultura empresarial, no debemos suponer que necesariamente contamos con un empresa madura sino mas bien realizar un análisis de nuestra realidad que nos permita evaluar concienzudamente que tipo de implementación nos generará mejores resultados, Es importante también clarificar lo confidencial del proceso para que no existan presiones respecto a la información diligenciada por medio de los cuestionarios.

Deben participar como evaluadores “las personas que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias” (Alles, 2006, pág. 217) y a partir de esto formar un cuadro comparativo entre las autoevaluación y la percepción de los evaluadores.

Para que el proceso de evaluación de 360 grados tenga éxito debemos considerar ciertos aspectos importantes; por ejemplo: la herramienta, la prueba piloto, el entrenamiento de los evaluadores, los manuales de instrucción, el procesamiento de la información generada, los informes, la devolución a los

evaluados, el seguimiento a los mismos y la continuidad que le daremos al proceso por medio de la planificación para el desarrollo humano.

1.3.1.2. El feedback

“El querer saber lo que los demás piensan de nosotros es mucho mas que una simple curiosidad” (Lévy-Leboyer, 2000, pág. 9) es por esto que la evaluación de 360 grados no termina tan siquiera con la entrega de resultados; el feedback constituye el paso mas importante e implica acceder a una información que nos permite entender el trasfondo de nuestro accionar con los otros y reconocer nuestro comportamiento.

“Los resultados de la evaluación de 360° deben incluir tanto los aspectos positivos como los susceptibles de mejora, y a continuación debe realizarse un trabajo de análisis y de reflexión que lleve al colaborador a comprometerse con la elaboración de un plan de desarrollo y la puesta en práctica del mismo” (Lévy-Leboyer, 2000, pág. 21).

Es bien sabido que solo la motivación intrínseca es capaz de generar un compromiso que va más allá del cumplimiento, y es ese sentimiento lo que se busca generar en el colaborador. Toda capacitación planeada por la empresa sin tomar en consideración lo que realmente atañe al colaborador tiene pocas probabilidades de aceptación y éxito. Lo importante es accionar la verdadera voluntad de abandonar los comportamientos negativos y dar paso al aprendizaje de nuevos comportamiento que se materialicen en logros personales y profesionales.

La aplicación de la evaluación de 360 grados constituye tan solo el primer paso para la implementación de un plan de desarrollo, la forma en que se manejen estos resultados por medio del feedback es lo que dará pie a la generación de una cultura organizacional altamente involucrada con el desarrollo de competencias.

Nuestro modelo de evaluación de 360 grados incluye el diseño de un formulario el cual se compone de dos partes; en primer lugar una tabla de reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora, y luego una declaración de las necesidades evidenciadas y el compromiso de acción del colaborador para su mejora, esta implementación con la finalidad de establecer las pautas para un proceso de seguimiento luego de la evaluación de 360 grados. Por lo general se invierte tanto en estos procesos de evaluación que la información que estos arrojan se suele considerar como el resultado final cuando realmente se trata de un nuevo comienzo.

1.3.2 La Planeación de los Procesos de Desarrollo Humano

El fin último de esta herramienta busca consolidar la intersección entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los colaboradores; para establecer lineamientos de acción que den pie a una relación ganar-ganar entre las partes.

La planeación de los procesos del área de desarrollo humano busca la organización de la manera que aumenten los rendimientos en base a la acertada toma de decisiones, para potenciar la eficiencia organizacional, integrando la visión a largo, mediano y corto plazo.

La planeación de los procesos del área de desarrollo humano es un proceso participativo en la organización. La cabeza de la organización determina metas generales e instaura prioridades; las áreas específicas, determinan procedimientos y presupuestos. El sistema formal de desarrollo humano actúa de tal manera que fortalezca al equipo de trabajo para estar preparado para las demandas existentes o venideras.

El asunto comprende varias fases: en primer lugar considerar la misión y visión de la organización para implantar objetivos y metas claras, a continuación desarrollar presunciones acerca del medio en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a emprender, ejecutar las acciones adoptadas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para ajustar la planificación a futuro.

Existe la necesidad de plantear la articulación de tres escenarios para el desarrollo de competencias: cursos formales sobre la competencia a desarrollar bien conocidos como talleres, el entrenamiento en base a las actividades de labor diaria y finalmente al autodesarrollo.

Estas actividades constituyen la base para el desarrollo de las competencias; y el área de desarrollo humano, esta en el deber de considerar que las acciones independientes no generan el cambio deseado por la organización y pueden constituirse en elementos de frustración para un personal incipientemente motivado.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Esta investigación reúne información acerca del proceso de desarrollo de un diseño de una herramienta de apoyo para los procesos de planeación de desarrollo humano: una evaluación de 360 grados; apunta al desarrollo de una herramienta de apoyo a la gestión de Recursos Humanos, específicamente de desarrollo organizacional; partiendo del diagnóstico del problema de investigación identificado, y a partir de los resultados de este proceso un diseño completo ajustado a la realidad empresarial.

Consiste en un estudio sobre análisis de teorías sobre la importancia de la evaluación de 360 grados como herramienta integral en el planeamiento del desarrollo de los colaboradores de una organización, nuestras reflexiones son tendientes a la realización de una propuesta que sugiere nueva mirada a los planteamientos ya establecidos. Por lo tanto, está orientado a la investigación formativa, por medio de análisis comparativos entre autores, entre metodologías de desarrollo, procedimientos experimentales como una prueba piloto, etc.

1. Método, enfoque y diseño de la investigación

El método de investigación es sin lugar a dudas un tema polémico ya que en torno a este se confirman numerosas escuelas, tendencia y paradigmas que contribuyen a alimentar las inquietudes respecto al verdadero significado y su uso efectivo (Bernal, 2010, pág. 58)

Esta investigación utiliza el método deductivo, el cual toma conclusiones generales; en este caso respecto a los alcances de la evaluación de 360 grados en cuanto a la planeación de los procesos de Desarrollo Humano, para obtener explicaciones particulares que se ajusten a la empresa intervenida. (Bernal, 2010, pág. 59)

En base al análisis de los postulados revisados en el marco teórico logramos identificar cuáles aspectos debe ser tomados en cuenta para la implementación de la evaluación de 360 grados y como utilizar los resultados de esta para la correcta planeación de los proceso del área de Desarrollo Humano.

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto ya que confluyen dos métodos de análisis de la información; por un lado el método cualitativo que se orienta en profundizar casos específicos, cualificar, describir el fenómeno a partir de rasgos determinantes percibidos dentro de la situación estudiada. También utilizamos el método cuantitativo que se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos y generalizando los resultados.

El primero fue utilizado para levantar la información de la realidad circundante, validar la información obtenida a través de las opiniones de los diferentes profesionales del área de Recursos Humanos y determinar qué factores eran consistentes con la realidad estudiada. A partir de haber especificado las categorías que deberían ser tomadas en cuenta para la propuesta era necesario cuantificar en que porcentaje debía influir cada una de las variables y que indicadores nos van a orientar respecto a los avances de la investigación.

Esta investigación es de tipo correlacional ya que ella trata de mostrar o examinar la relación entre diferentes variables, examinando las relaciones entre ella o sus resultados, pero sin tratar de explicar que la una sea la causa de la otra. Se trata de un diseño transversal ya que la propuesta fue generada en función de la realidad particular de la organización.

2. Objetivos

2.1. General

Analizar la contribución de la evaluación de 360 grados a la planeación de los procesos de desarrollo profesional, a través de una investigación de campo en una empresa del sector de servicios, para diseñar un manual de evaluación.

2.2. Específicos

- Identificar las competencias y comportamientos de los colaboradores, por medio de la revisión del modelo existente en la empresa y encuesta a profesionales del área, para la actualización de los procesos de planeación de desarrollo profesional.
- Establecer los parámetros que deben ser considerados en el proceso de evaluación, a través de la revisión del organigrama, estructura organizacional y flujo de procesos, para la selección de los evaluadores.
- Analizar el procedimiento actual de evaluación de competencias, a través de una encuesta a colaboradores, para la puesta en marcha de un nuevo proceso que potencie el cambio y al auto mejoramiento.
- Diseñar un Manual de Evaluación de 360 grados.

3. Hipótesis General

La evaluación de 360 grados al considerar la participación de los colaboradores como evaluadores contribuye de manera positiva en la planeación de los procesos de desarrollo profesional de las organizaciones.

3.1 Hipótesis Secundarias

- I. La evaluación de 360 grados permite actualizar los procesos de planeación de desarrollo profesional de la organización.
- II. La selección del evaluador se define en función del vínculo y frecuencia de la interacción laboral que este tenga con el evaluado.

- III. Los procedimientos de evaluación de competencias que consideran al colaborador generan un mayor impacto potenciando la predisposición al cambio y al auto mejoramiento.

3.2. Conceptualización de las variables

Procesos del área de desarrollo humano: Todas las actividades que tengan relación con capacitación, con el fin de facilitar el desempeño de sus funciones, y apoyar necesidades de desarrollo profesional, dándole mucha importancia a la formación de los empleados identificados con potencial de crecimiento dentro de la organización.

Evaluación de 360 grados: Proceso integral en el cual se identifican las necesidades de adquisición de conocimientos o de desarrollo de habilidades que mejoren el nivel de desempeño en el puesto de trabajo.

Competencias: características de la personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2006, pág. 84)

Los ítems derivados de las variables que permiten la operacionalización de las mismas por medio de indicadores; los mismos se describen a continuación:

- Planeación de los procesos del área de Desarrollo Humano: Planes de carrera y Capacitación
- Competencias: Empresariales, Del área y Del nivel de mando
- Evaluación 360 grados: Plantillas, guías, retroalimentación
- Evaluadores: Manejo de la evaluación, Relación con el cargo, Conocimiento del cargo

4. Población y muestra

La población a la que esta referida la investigación la conforman los colaboradores de la empresa circunscrita en la ciudad de Guayaquil en la cual exista interés en implementar el instrumento de evaluación de 360 grados para que este sirva de apoyo para la planeación de los diferentes procesos que maneja el área de desarrollo humano.

La muestra a la cual se ha seleccionado de manera no probabilística y con fines especiales con la intención de obtener información actualizada del mercado circundante y la conforman doce profesionales del área de recursos humanos y gerentes con personal a su cargo que han tenido experiencia en la implementación de la evaluación de 360 grados. Se ha acudido a personas identificadas como claves para entrevistas a profundidad.

El universo de este trabajo fueron 57 colaboradores que se escogieron del departamento de Recursos Humanos y de Servicio al Cliente; siendo estas dos áreas consideradas como críticas para la organización. De este grupo de colaboradores se evaluaron 8 en total correspondiendo los restantes al personal evaluador, entre ellos jefes, pares, subalternos y clientes.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información se elaboraron dos herramientas; primero, utilizando de base la técnica del benchmarking para evidenciar las mejores prácticas en base a comparaciones con otras organizaciones se decidió elaborar una encuesta dirigida a los profesionales que integran la Red de Talento Humano, organización de la ciudad de Guayaquil que vincula a colaboradores del área de Recursos Humanos de diferentes empresas, con la finalidad de obtener información actualizada del mercado circundante; fue importante para nosotros conocer si este tipo de evaluación ya se estaba

utilizando en nuestro medio y cuáles eran los resultados obtenidos hasta el momento.

Para determinar la percepción acerca de este tipo de evaluación se realizaron encuestas a doce profesionales del medio, considerando sus opiniones acerca de la importancia el impacto, los factores a evaluar y recomendaciones generales. Las preguntas escogidas fueron: ¿A qué colaboradores aplicaría usted una evaluación de 360°?, ¿Qué competencias consideraría usted en una evaluación de 360 grados?, ¿Qué aspectos considera usted valiosos de la evaluación de 360 grados? y ¿De qué manera ha beneficiado a su organización la implementación de la evaluación de 360 grados?

A posterior, se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas que fue aplicado en entrevistas a profundidad con personas identificadas como claves para la organización intervenida en el cual se trataron temas relacionados con el desarrollo humano, competencias organizacionales, objetivos de la evaluación, tratamiento de la información obtenida, entre otros. Luego de implementada la prueba piloto diseñada se realizó también entre los colaboradores incluidos a este trabajo una encuesta para recoger información acerca de la experiencia y medir el impacto de la intervención.

4.1. Fuentes de la investigación

- Fuentes primarias: Información obtenida a través de las entrevistas y encuestas realizadas.
- Fuentes secundarias: Manuales de competencias y de evaluación de desempeño de la organización; evaluación de 360 grados del corporativo, bibliografía relacionada.

4.2. Cualitativa

- Entrevistas en profundidad con los colaboradores claves en la empresa
 - Variables: Competencias, Procesos de desarrollo humano
- Prueba piloto.
 - Variables: Etapas del proceso de evaluación

4.3. Cuantitativa

- Encuestas a profesionales del área de Recursos Humanos
- Encuestas a colaboradores que participaron la prueba piloto

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo fundamental de esta investigación fue determinar si la evaluación de 360° podría constituirse para los directivos de la organización de una herramienta que les permitiera tomar decisiones en cuanto a la planeación de los procesos de Desarrollo Humano en beneficio de la empresa y sus colaboradores, por medio esta deberá ser posible una clara identificación de competencias en el personal y la determinación de las brechas existentes. Mediante un proceso de retroalimentación al colaborador correctamente definido podrían elaborarse plantillas de corrección de deficiencias individuales y organizacionales permitiendo fortalecer la gestión empresarial por medio de la correcta planeación de los procesos de Desarrollo Humano, logrando en consecuencia la eficiente evaluación integral del personal.

El objetivo de las encuestas realizadas en el medio circundante a profesionales que se desempeñan laboralmente dentro del área de Recursos Humanos de varias empresas de nuestra ciudad, fue obtener información acerca de la importancia del establecimiento de evaluaciones de 360 grados a nivel empresarial y su impacto en la planeación de los procesos de desarrollo humano, conocer las diferentes experiencias de estos profesionales no permitió esbozar nuestra propuesta y a partir de ella realizar los ajustes necesarios para la elaboración final.

Se determinó en base a la información obtenida establecer la frecuencia como escala de evaluación, omitiendo los porcentajes y la valoración bueno-mala para este proceso. Se decidió elaborar las plantillas de entregas de resultados basándonos en la presentación de semáforo (los colores verde amarillo y rojo) para evidenciar las fortalezas, comportamientos adecuados y oportunidades de mejora de los colaboradores evaluados.

Realizamos también el formato de retroalimentación para llevar a cabo este procedimiento entre las jefaturas y los colaboradores evaluados recogiendo así la percepción y reflexión del colaborador respecto a lo evidenciado por su entorno laboral y establecer un compromiso de mejora. Se realizó el formato de tabulación para recolectar la información generada por el proceso de retroalimentación que sería analizado por Desarrollo Humano para el diseño de la planeación anual.

Para la realización de la prueba piloto que nos ayudaría a constatar que los documentos elaborados hasta el momento eran pertinentes y suficientemente claros para los colaboradores de la organización se convocó a 57 colaboradores los cuales constituyeron la malla de evaluado-evaluador en dos diferentes áreas de la empresa que fueron Recursos Humanos y Servicio al Cliente.

Por medio del diseño de una guía de acción se realizó la prueba piloto la cual contenía la información que se difundió para la socialización y la ejecución del proceso como fechas límites de cada fase, guías para evaluar y retroalimentar, etc. Durante la ejecución de la prueba piloto pudimos cerciorarnos del nivel de aceptación del personal al proceso y el grado de respuesta de los colaboradores nos permitió evaluar también la claridad del proceso y el impacto que este estaba causando en el entorno de los convocados con la generación de expectativas y dudas, síntomas usuales de todo proceso evaluativo. Al finalizar la prueba piloto se realizó una evaluación general del proceso por parte de los colaboradores involucrados.

La información revisada nos ayudó a definir como llevar a cabo cada una de las fases del proceso de la evaluación de 360 grados; como por ejemplo, la evaluación propiamente dicha, la entrega de resultados, la retroalimentación, etc. y se determinó el papel de cada uno de los involucrados en el proceso

desde sus distintas posiciones. Se establecieron también las responsabilidades, los lineamientos ante imprevistos, la periodicidad de su implementación. etc.

En base a las encuestas realizadas a los colaboradores involucrados consideraron que la información que se proporcionó para la ejecución fue catalogada como muy satisfactoria y los tiempos destinados para cada fase resultaron satisfactorios, el proceso en general fue satisfactorio.

En base a las encuestas realizadas a los colaboradores involucrados, la plantilla utilizada recibió los siguientes aportes; que las preguntas deben ser más específicas, que se pueda calificar eventos o situaciones puntuales y que debía existir una casilla de justificación.

En base a las encuestas realizadas a los colaboradores involucrados, pudimos evidenciar que 97 % está de acuerdo con que la opinión del entorno acerca del desenvolvimiento a nivel laboral de los colaboradores es fundamental para la planeación de su desarrollo, la jefatura de DH tuvo la siguiente percepción del proceso, observó facilidad a través del uso de frecuencia, se generó vínculo laboral, y debe escoger correctamente a los colaboradores que realizan la evaluación; consideró también que las comunicaciones dirigidas a los grupos generaron mayor compromiso y participación.

La información generada aporta al departamento de Desarrollo Humano información valiosa ya que se consideró la percepción del entorno del evaluado, se implementó la autocrítica y reflexión y se enunció un compromiso voluntario por parte del colaborador evaluado.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

Para elaborar la propuesta se consideró información fundamentada en una encuesta aplicada a profesionales que se desempeñan en el área de recursos humanos de distintas empresas de nuestro medio, ya que era importante tomar en cuenta las diferencias culturales y sociales de nuestro entorno para elaborar un diseño lo más ajustado posible a nuestra realidad.

Se revisó el material proporcionado por el corporativo de la empresa de servicios respecto a la implementación de la Evaluación de 360 grados en otras empresas del grupo para analizar cada uno de los factores que se toman en consideración en el diseño, como por ejemplo; el número de personas involucradas en el proceso, los tiempos de ejecución, los aportes generados, etc.

La etapa de ejecución esta compuesta por distintas fases, en cada una de las cuales se elaboró un producto específico. Para la determinación de cada una de las tareas y actividades específicas. Para diseñar la herramienta se realizó en primera instancia un estudio de los diferentes manuales de la empresa relacionados con el tema a tratar; por ejemplo: el Manual de Competencias, Manual de Evaluación del Desempeño, Manual de Desarrollo Humano.

Finalmente se determinó trabajar con las competencias establecidas por la empresa, respetando la diagramación planteada por áreas y niveles, tal cual de usa para la evaluación del desempeño anual, implementando una modificación respecto a la redacción de las competencias definidas por la organización; para de esta manera convertir el concepto estipulado en comportamientos evidenciables por los colaboradores en el ejercicio de la labor diaria para de esta manera facilitar el proceso de evaluación.

Se dio por finalizado el proceso de diseño de la herramienta con la elaboración de las plantillas para cada una de las once áreas de la empresa, con tres plantillas para cada área correspondiente a los tres niveles jerárquicos establecidos por la empresa.

Finalmente se elaboró los manuales de políticas y procedimientos necesarios para la correcta ejecución de la evaluación de 360 grados, se estableció el objetivo general de la misma y los diferentes aportes que daría la empresa.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el área de Desarrollo Humano de esta empresa es de suma importancia la información que aportó la evaluación de 360 grados implementada, ya que por medio de ésta podrá actualizar los procesos de planeación de desarrollo profesional de la organización, haciéndolos coherentes en base a la necesidades de capacitación encontradas en el personal evaluado.

Fue importante identificar plenamente el entorno evaluador del evaluado por medio de un análisis del organigrama, estructura organizacional y flujo de procesos ya que solo la vinculación directa con el personal evaluado nos podrá dar una lectura clara del grado de desarrollo de las competencias que posee el personal y cuáles deberán ser potenciadas por medio de la capacitación.

Si las competencias se manifiestan a través de la utilización de capacidades y habilidades; podremos determinar su grado de desarrollo por medio de la observación del comportamiento del colaborador en el desarrollo de sus funciones; por lo que luego de toda intervención de evaluación de 360 grados, es necesaria la posterior implementación, desde el área de Desarrollo Humano, de procesos que respondan a lo evidenciado en la evaluación, ya que este proceder proveerá de coherencia al proceso y generará expectativas positivas en los colaboradores.

Al implementar un proceso de evaluación de 360 grados, efectuamos un profundo proceso de sensibilización que permitió a los colaboradores clarificar los objetivos y beneficios a nivel individual y empresarial de este proceso, y de esta manera vincularlos con su responsabilidad respecto a su entorno para potenciar su intervención en la evaluación honesta del personal.

El personal que participó en el proceso de evaluación desarrolló interés por conocer la percepción de su entorno; lo que podría significar que se generó un impacto positivo que podría potenciar la predisposición al cambio y al auto mejoramiento; por este hecho consideramos que el procedimiento de evaluación de competencias de 360 grados al considerar el entorno del colaborador evaluado es más efectivo que otros métodos de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar un oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Boland, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad del Sur. Ediuns.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría de la Administración*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*.
- Gan, F. y. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Díaz de Santos.
- Garzón C., M. (2005). *El cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gutman, N. (2007). *El hombre de los Recursos Humanos*. Recuperado el 27 de Agosto de 2012, de <http://www.arearh.com/rrhh/hombre-rrhh.html>

- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Esic .
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Feedback de 360°*. España: Gestión 2000.
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Madrid: Netbiblo.
- Reis, D. P. (2007). *Evaluación de Desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer.
- Rementeria Piñones, A. (2008). *Concepto de Gestión*. Obtenido de Universidad de Santiago de Chile: <http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>
- Sagí-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Esic.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México DF: Limusa S.A.
- Werther, W. P. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

ANEXOS
PLAN DE ACCIÓN

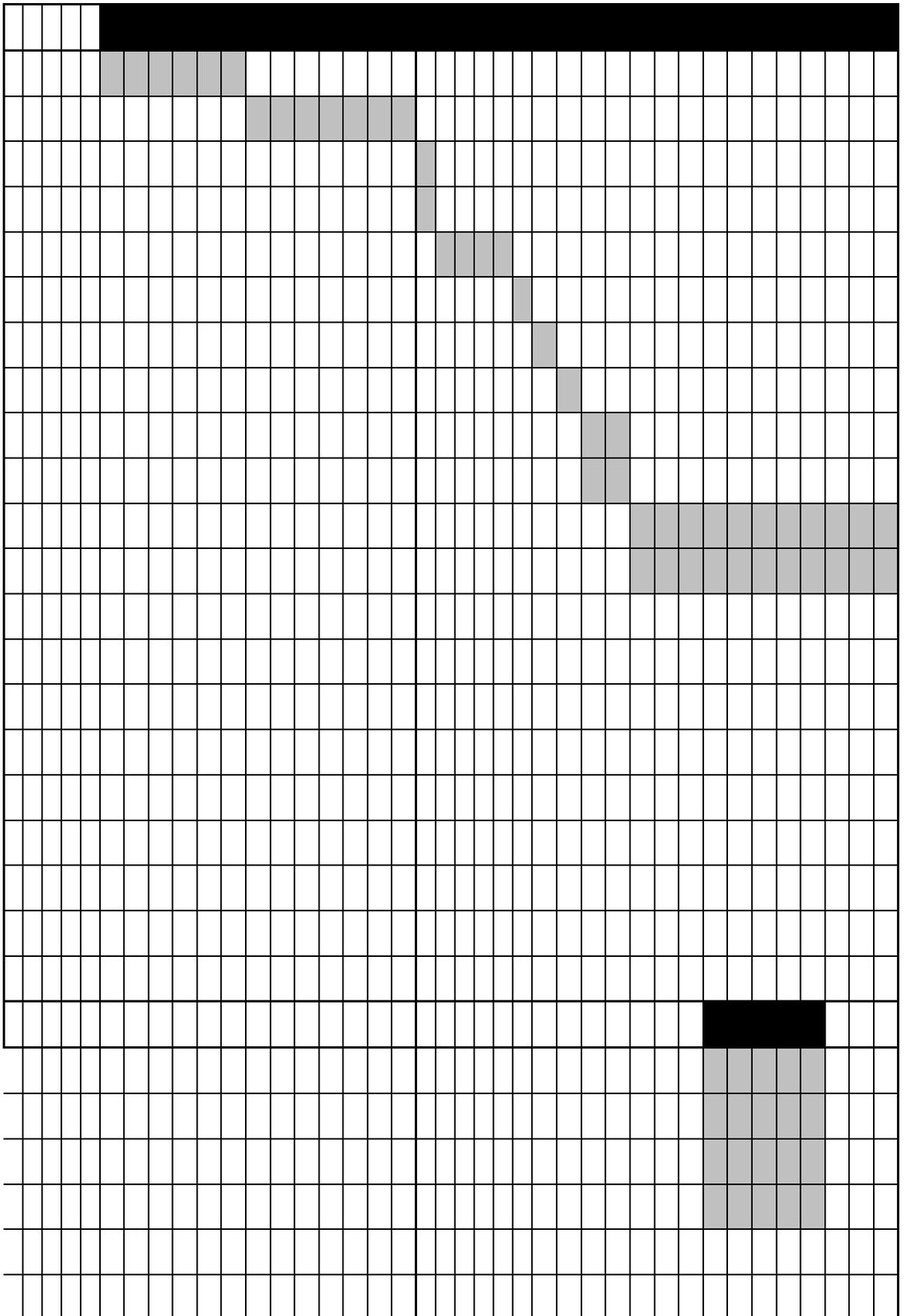
ACTIVIDAD	TIEMPO / DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
FASE I: DISEÑO DE LA HERRAMIENTA			
Definición de competencias a considerar para la evaluación 360°	15	Bibliografía relacionada, manuales de competencias de la organización	Pasante + Organización
Determinar los indicadores de desempeño a nivel ejecutivo, medio y de apoyo	15	Bibliografía relacionada, manuales de competencias de la organización	Pasante + Organización
Elaboración de formatos de control	5	Utilitarios	Pasante
Elaboración del instrumento	15	Utilitarios	Pasante
Elaboración de las guías para los evaluadores	5	Utilitarios	Pasante
Elaboración de la guía de retroalimentación	5	Utilitarios	Pasante

Elaboración de la guía de sensibilización	5	Utilitarios	Pasante
---	---	-------------	---------

FASE II: PRUEBA PILOTO			
Identificar el área de intervención	5	Organigramas	Pasante + Organización
Identificar a los involucrados en el proceso	5	Organigramas	Pasante + Organización
Proceso de sensibilización a los colaboradores del área escogida	5	Sala de reunión + utilitarios	Pasante + Organización
Ejecución del proceso de evaluación 360°	15	Documentos elaborados	Pasante + Organización
Recolección y procesamiento de la información	5	Utilitarios	Pasante
Proceso de retroalimentación al colaborador	5	Documentos elaborados	Pasante + Organización
Proceso de retroalimentación	10	Documentos elaborados	Pasante + Organización

RRHH			
Proceso de retroalimentación y corrección del instrumento	10	Utilitarios	Pasante

FASE III: DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN			
Identificar los responsables del proceso	2	Organigramas	Pasante + Organización
Determinar la áreas, el ámbito y los ciclos de evaluación	5	Organigramas	Pasante + Organización
Elaboración del manual de políticas y procedimientos para la correcta implementación	2	Utilitarios	Pasante
Fase de revisión y análisis por parte de la gerencia encargada de la supervisión	10	Utilitarios	Pasante + Organización
Ejecución de correcciones	5	Utilitarios	Pasante



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

I. OBJETIVO

Apoyar a la planificación de los diferentes procesos que administra el departamento de Desarrollo Humano por medio de la obtención una visión global del desempeño empresarial que permita identificar fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, para generar un compromiso individual que estimule y conduzca al desarrollo integral.

II. ALCANCE

Aplicable al personal de Cargos Claves, Mandos Medios y Ejecutivos de la empresa.

III. POLÍTICAS

GENERALES

1. El sistema de evaluación de 360 grados, constituye una herramienta que permite a la organización evidenciar y retroalimentar acerca de las fortalezas y áreas de mejora de cada uno de los colaboradores.
2. Los pilares de la evaluación de 360 grados son:
 - La confidencialidad del proceso
 - La objetividad de los evaluadores
 - La calidad de la información
3. Los resultados de las evaluaciones de 360 grados sirven para:

- Proveer a la organización de una visión global del desempeño empresarial
 - Retroalimentar al personal de las fortalezas y área de mejora evidenciadas
 - Planificar las acciones necesarias para el desarrollo integral
4. El Evaluado podrá ser todo funcionario del Nivel de Apoyo que se desempeñe en un cargo considerado clave para la empresa, del Nivel Mando Medio o Ejecutivo que tenga o no personal a su cargo; y los Evaluadores, serán personas que se encuentren en relación laboral directa con el evaluado y que tengan tres meses o más de haber ingresado a la empresa. *Ver MALLA DE EVALUACIÓN Anexo 1*
 5. La evaluación de 360 grados será anual y se realizará en los meses de octubre y noviembre, de tal manera que sus resultados aporten a la elaboración del plan de desarrollo y capacitación del año entrante.
 6. Dentro de la Evaluación de 360 grados se evaluarán las competencias empresariales, del área y del nivel de mando.
 7. Las Competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, las que correctamente combinadas frente a una situación de trabajo, predicen el desempeño de cada individuo. (Del Diccionario de Competencias Empresarial)

8. La escala de calificación, está expresada mediante la frecuencia de repetición del comportamiento descrito, en el accionar de las labores diarias.
9. Luego de cerrado el proceso de evaluación de 360 grados, se enviará de forma confidencial los resultados obtenidos a cada evaluado para su reflexión y análisis.
10. Es deber de cada evaluado acercarse a su jefatura de área para realizar el proceso de retroalimentación y enviar a RH los criterios acordados para su desarrollo.
11. Los resultados de las evaluaciones de 360 grados de los empleados se consideran información confidencial y solamente de uso y beneficio exclusivo para la organización y el propio empleado, por lo que no se proporcionarán copias a terceros sin autorización de Recursos Humanos.
12. El departamento de Recursos Humanos se encargará de elaborar y presentar los informes al final del período de evaluación; además de ser responsable de editar, revisar, actualizar y difundir estas políticas.
13. La Dirección de Recursos Humanos es responsable de definir los lineamientos generales del sistema de evaluación de 360 grados, con el propósito de alinear los medios de desarrollo individual y grupal hacia los objetivos y estrategias de la organización.
14. La Gerencia de Selección y Desarrollo Humano será responsable de establecer el plan de acción para la implementación de los lineamientos

definidos por la Dirección de Recursos Humanos sobre el sistema de evaluación de 360 grados, monitoreando su cumplimiento.

15. El Analista de Desarrollo Humano, como administrador del sistema de evaluación de 360 grados, será el responsable de atender las solicitudes e inquietudes del personal de la empresa y soportar a la Gerencia de Selección y Desarrollo Humano y a la Dirección de Recursos Humanos en la administración de las políticas y procedimientos del sistema.

DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. Los evaluadores son personas que cumplen con la labor de dar valor, son informantes claves escogidos por la organización para conocer su realidad y poder accionar coherentemente para satisfacer las demandas del entorno.
2. Los evaluadores de uno u otro modo se encuentran relacionadas laboralmente con la persona a evaluar; RH realizará la preselección de los evaluadores y se la enviará a la jefatura de la persona a evaluar para su aprobación.
3. Se considerarán once evaluadores que serán:
 - El jefe directo
 - Tres pares –miembros su área-
 - Tres subordinados
 - Tres clientes internos –miembros de otra área de la empresa-
 - El evaluado.

4. Cuando la evaluación de 360 grados se utilice para personal que ocupa cargos claves de la empresa, no aplicarán los 3 subordinados por lo que se considerarán tan solo ocho evaluadores.
5. Es responsabilidad de RH familiarizar a los evaluadores con el proceso y la técnica a utilizar: Se programará una capacitación anual antes de la implementación de la herramienta y cada vez que se realicen cambios a la misma y cuando se incorporen nuevos evaluadores al proceso – nuevas jefaturas o promociones-.
6. El proceso para responder el cuestionario le tomará a cada evaluador aproximadamente tres minutos y accederán a él mediante un link que proporcionará RH de manera directa y confidencial.
7. El cuestionario de evaluación está diseñado en base a las competencias requeridas para el buen desempeño de las labores en el puesto de trabajo del evaluado, las mismas que se describen mediante una serie de comportamientos observables en la persona a evaluar.
8. El evaluador debe considerar el comportamiento manifiesto de la persona, no lo que la persona debería hacer o como debería actuar. Debe evaluar con visión global, recordando el comportamiento habitual de la persona evaluada; descartando pensar en un solo incidente o en acciones recientes.
9. El evaluador debe señalar la frecuencia con que este comportamiento se repite en el desarrollo diario de la práctica profesional del evaluado.
10. La escala de evaluación esta compuesta de los siguientes ítems y su respectiva equivalencia numérica servirá para la tabulación de los

resultados: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi Nunca (2), Nunca (1)

11. Para efectos de tabulación se considerará ROJO –Oportunidad de mejora- todos aquellos puntajes que vayan desde 1 a 2, AMARILLO – Adecuado, puede mejorar- aquellos que vayan desde 2.1 a 3.9 y VERDE –Fortaleza a mantener- aquellos que vayan de 4 a 5.
12. Es compromiso de los evaluadores realizar una evaluación justa y objetiva que garantice el éxito del proceso.
13. Es responsabilidad del Analista de Desarrollo Humano dar seguimiento al proceso para su correcta ejecución, así como el manejo confidencial de la información generada a partir de las evaluaciones de 360 grados, su tabulación y envío de los resultados a los evaluados.

DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

1. La retroalimentación consiste en entregar al colaborador los resultados del proceso de evaluación de 360 grados para su análisis y reflexión; lo que permitirá determinar un accionar coherente para su desarrollo.
2. El proceso de retroalimentación será llevado a cabo por la gerencia o jefatura directa de la persona evaluada. Únicamente en casos considerados críticos será la Gerencia de Selección y Desarrollo Humano quien lleve a cabo dicho proceso.
3. El proceso de la retroalimentación tiene como finalidad:
 - Entregar al evaluado una valoración integral de su desempeño laboral
 - Identificar las oportunidades de mejora y las fortalezas existentes

- Planear las acciones necesarias para el desarrollo laboral
 - Forjar el compromiso del evaluado
 - Proveer al área de Desarrollo Humano información clara y precisa para la elaboración de los lineamientos de acción respecto a procesos de capacitación, establecimiento de planes de carrera, etc.
4. La reunión para la retroalimentación debe desarrollarse en los siguientes términos:
 5. Generar un ambiente de confianza y cooperación mutua
 6. Clarificar el proceso de evaluación
 7. Socializar junto con el colaborador los resultados del proceso
 8. Determinar mediante consenso con el colaborador acciones, prioridad y objetivos de desarrollo
 9. La gerencia encargada de la retroalimentación debe ayudar a visualizar los dos aspectos contenidos en la hoja de resultados: la visión global del entorno y la percepción respecto al desempeño; de tal manera que la información resumen que se envíe a RH corresponda a lo evidenciado por el entorno del colaborador. *Ver PLANTILLA PARA LA CORRECTA VISUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS Anexo 2*
 10. Una vez finalizada la reunión de retroalimentación la gerencia/jefatura encargada enviará a RH el acuerdo de compromiso de desarrollo elaborado junto al colaborador para que Desarrollo Humano lo incluya en la programación anual.

11. El analista de Desarrollo Humano deberá realizar la tabulación de la información recibida a partir de los formularios de compromiso de desarrollo y realizar una propuesta que se presentará a la Gerencia de Selección y Desarrollo Humano para su consideración respecto al plan de Desarrollo y Capacitación anual.

12. Es responsabilidad del Analista del Desarrollo Humano dar seguimiento a la ejecución del proceso de retroalimentación y constatar el ejercicio del mismo mediante la revisión de los compromisos de desarrollo recibidos.

IV. RESUMEN DE RESPONSABILIDADES

El **Gerente de Selección y Desarrollo Humano** será responsable de:

- Determinar los cargos claves del nivel de apoyo a los que se aplicará la evaluación de 360 grados
- Aprobar el material por medio del cual se difunde la información de la evaluación de 360 grados.
- Determinar prioridades de capacitación y planificar cursos de capacitación en base a la información generada por la evaluación de 360 grados.
- Analizar historial de evaluación de 360 grados de los empleados para determinar las brechas existentes entre el perfil requerido y el perfil evidenciado.

El **Director de Recursos Humanos** será responsable de:

- Revisar, ajustar y aprobar la ejecución de la evaluación de 360 grados.

El **Colaborador EVALUADOR** será responsable de:

- Realizar el proceso con la confidencialidad requerida.
- Llevar a cabo el proceso de evaluación dentro de los tiempos estipulados para el mismo.
- Realizar una evaluación justa y objetiva que aporte con información veraz a los colaboradores evaluados y al departamento de Desarrollo Humano.

El **Colaborador EVALUADO** será responsable de:

- Realizar el proceso de retroalimentación junto a la jefatura del área en los tiempos destinados para el mismo.
- Cumplir con el compromiso asumido en los tiempos establecidos.

El **Analista de Desarrollo Humano** será responsable de:

- Elaborar las “*Guías de Acción*” -ver Anexo 3- para el correcto desarrollo del proceso de evaluación de 360 grados.
- Hacer el seguimiento del proceso en cada una de sus fases.
- Mantener un control y sigilo respecto de la información recibida
- Tabular la información generada por el proceso de evaluación de 360 grados
- Enviar de manera confidencial a los colaboradores evaluados los resultados del proceso de evaluación para su reflexión y análisis.
- Tabular la información generada por el proceso de retroalimentación y elaborar una propuesta en base a lo evidenciado.

V. PROCEDIMIENTO

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Gerente de Selección y Desarrollo Humano

1. Revisa la información de las plantillas de evaluación y el histórico de evaluaciones realizadas.
2. Determina el número de personas que serán evaluadas en cargos claves.
3. Elabora las plantillas de evaluadores junto con las gerencias de las demás áreas.

Director de Recursos Humanos

1. Realiza los ajustes necesarios y aprueba la ejecución.

Analista de Desarrollo Humano

1. Envía los correos de sensibilización frente al proceso.
2. Corroborar que los integrantes de las plantillas de evaluadores se encuentren en labores durante el proceso.
3. Envía los correos de evaluación y despeja dudas a los colaboradores

Colaborador Evaluador

1. Realiza la evaluación solicitada al colaborador especificado según lo solicitado.
2. Envía a RH de manera anónima su evaluación.

Analista de Desarrollo Humano

1. Tabula la información generada a partir de las evaluaciones realizadas.

RETROALIMENTACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Analista de Desarrollo Humano

1. Envía de forma confidencial a los resultados a los evaluados.

Colaborador Evaluado

1. Recibe los resultados de su evaluación y los imprime para su análisis y reflexión.
2. Programa una reunión con su jefatura para realizar la retroalimentación correspondiente y juntos elaborar el compromiso de desarrollo

Jefe Inmediato

1. Recibe a su colaborador y realiza el análisis de su evaluación de manera integral, juntos determinan las fortalezas y áreas de mejora en el desarrollo de su labor
2. Diligencia el formato de compromiso de desarrollo para enviar a RH en base a lo convenido junto al colaborador

Analista de Desarrollo Humano

1. Recibe los formularios de compromiso de desarrollo y tabula la información obtenida.
2. Elabora una propuesta para la inclusión de las necesidades evidenciadas en el plan de desarrollo y capacitación anual.

Gerente de Selección y Desarrollo Humano

1. Analiza la propuesta recibida y determina las posibilidades de inclusión en el plan de desarrollo y capacitación anual.

VI. GLOSARIO

CAPACITACIÓN.- Preparación sobre un tema determinado que se desconoce o no se maneja en su totalidad.

DESARROLLO.- Es el proceso de superación y mejoramiento en todos los campos que un ser humano puede hacer y el esfuerzo consciente y planificado que dentro de una empresa se hace para lograrlo y hacer del empleado o ejecutivo un individuo más completo tanto en el aspecto laboral, profesional como personal.

ENTRENAMIENTO.- Instrucción sobre determinados procesos y actividades específicas, implica proveer de herramientas para el ejercicio de la labor.

FORMACIÓN.- Desarrollo de competencias de forma articulada.

PLAN DE CAPACITACIÓN.- Es el programa anual que la empresa pone a disposición de los colaboradores, como apoyo a su desarrollo personal y profesional, clasificado en:

CAPACITACIÓN INTERNA.- Se refiere a la capacitación, que se organiza especialmente para los empleados y funcionarios de la empresa. Puede ser esta en las salas de capacitación de la empresa o en algún salón contratado para el efecto.

CAPACITACIÓN EXTERNA.- Se refiere a la capacitación abierta que ofrecen los diferentes centros nacionales o internacionales, en la que participan los empleados y funcionarios.

CAPACITACIÓN EN CASCADA.- Se refiere a la capacitación que se organiza con empleados que han tomado programas de especialización técnica o programas internacionales, los que deben replicar la información al resto del personal que no pudo obtener este beneficio y que requieran de este conocimiento.

PLANES DE CARRERA.- Los planes de carrera implican la planeación de la utilización del potencial del individuo al ofrecerle oportunidades para el desarrollo y crecimiento en la Empresa. Un plan de carrera es una actividad continua en la que se incluye la actualización de conocimientos técnicos y funcionales, reforzando los puntos débiles de cada individuo y la oportunidad de conocer diversos puestos en la empresa, con un objetivo concreto.

SEGUIMIENTO: Es un proceso de diagnóstico posterior al curso, que tiene por objetivo medir los resultados de los programas de capacitación y entrenamiento y su impacto en el trabajo para controlar la inversión en capacitación que la empresa hace.

MALLA DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN 360 GRADOS	
MALLA DE EVALUACIÓN	
AREA:	
NIVEL DE MANDO:	
EVALUADO	
SUBALTERNO 1	
SUBALTERNO 2	
SUBALTERNO 3	
PAR 1	
PAR 2	
PAR 3	
CLIENTE 1	
CLIENTE 2	
CLIENTE 3	
JEFATURA	

PLANTILLA PARA LA CORRECTA VISUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Visión global del entorno:

En vertical, considerando cada uno de los grupos que lo conforman.

EVALUADO		EVALUADORES				
		Evalua do	Jerárca s	Subal ternos	Par tes	Clie ntes
EFECTUAR ACCIONES Y RESULTADOS	Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.					
	Mirsa sus tareas hacia los objetivos de la organización					
	Buica y maneja diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.					
EMPRESA Y RESPONSABILIDAD	Cumple activamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.					
	Assume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.					
	Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.					
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).					
	Se anticipa, planea y organiza las tareas/proyectos a través de decisiones apropiadas.					
	Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.					
ACTITUD DE SERVIDOR	Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.					
	Brinda un trato positivo al cliente.					
	Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.					
CONCIENCIA DEL TRABAJO	Realiza su trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.					
	Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.					
	Conoce los temas relacionados a su área/departamento/sección, lo que le permite desarrollar sus tareas con eficiencia y lo esperado.					
MANEJO DE PROBLEMAS Y NEGOCIACIÓN	Dirige su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.					
	Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.					
	Identifica y propone soluciones sólidas a ejecutarlas.					
DIRECCIÓN DE EQUIPO	Es capaz de resolver problemas.					
	Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.					
	Intercambia conocimientos y alcanza acuerdos satisfactorios para los involucrados.					
LEADERSHIP	La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite operar negocios para la organización.					
	Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.					
	Colabora con otros miembros del área y/o departamento.					
LEADERSHIP	Mantiene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.					
	Animas el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.					
	Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.					
LEADERSHIP	Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.					
	Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.					
	Mantiene una conducta y desempeño intachable.					

NOMENCLATURA

	FORTALEZAS MEDIAS
	DEBILIDADES MEDIAS
	FORTALEZAS AVANZADAS

Percepción respecto al desempeño:

En horizontal, considerando el bloque de comportamientos relacionados a cada una de las competencias evaluadas.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360°

A continuación se detalla el listado de competencias requeridas para el correcto desempeño de tus labores y los resultados de tu evaluación integral.

Queremos que visualices de forma global la percepción de tu entorno sobre tu comportamiento laboral. Usa esta información para identificar tus fortalezas y las áreas en las que necesitas trabajar para elevar tu desempeño.

NOMENCLATURA

	FORTALEZA MEDIA
	ÁREAS QUE MEJORAR
	FORTALEZA ALTA/MEDIA

EVALUADO	EVALUADORES	GRUPOS EVALUADORES				
		Evaluable	Jefatura	Subalternos	Partes	Clientes
MANEJO DE RECURSOS Y TAREAS	Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.					
	Mirra sus tareas hacia los objetivos de la organización.					
	Dirige y maneja diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.					
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD	Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.					
	Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.					
	Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.					
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Mantiene puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).					
	Se anticipa, planea y organiza las tareas/proyectos a través de decisiones apropiadas.					
	Definir eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.					
ACTIVIDADES DE SERVICIO	Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.					
	Brinda un trato positivo al cliente.					
	Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.					
CARGO DEL TRABAJO	Realiza su trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.					
	Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.					
	Conoce los temas relacionados a su área/departamento/sección, lo que le permite desarrollar sus tareas con eficiencia y seguridad.					
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Mirra su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.					
	Cuando se presenta una situación o problema, lo atiende en todos sus aspectos.					
	Identifica y propone soluciones viables a ejecutarse.					
CARGO DEL TRABAJO	Es capaz de resolver problemas.					
	Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.					
	Interactúa constructiva y alcanza acuerdos satisfactorios para los involucrados.					
TRABAJO EN EQUIPO	La calidad de las relaciones que mantiene con directos, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar acciones para la organización.					
	Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.					
	Colabora con otros miembros del área y/o departamento.					
LEADERSHIP	Mantiene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.					
	Alimenta el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.					
	Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.					
LEADERSHIP	Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.					
	Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.					
	Mantiene una conducta y desempeño intachable.					

En este caso, solo se podrá marcar la competencia como *FORTALEZA* cuando todo el bloque haya sido evaluado como tal, sino constituirá un *DESEMPEÑO ADECUADO*. Se considerará un *ÁREA DE MEJORA* cuando el 60% del bloque se hayan marcado como adecuado por los evaluadores.

Anexo 3: GUÍAS DE ACCIÓN

Para sensibilización:

Sensibilizar implica hacer tomar conciencia o influir sobre una persona para que recapacite y perciba el valor o la importancia de algo. En este caso nuestro principal objetivo es lograr que el personal identifique el proceso de Evaluación de 360 grados como una herramienta que el área de Desarrollo Humano utilizará como un insumo adicional de diagnóstico para los diferentes procesos que administra el departamento.

PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN

Es pertinente previo a la Implantación del Sistema de Evaluación de 360 grados se disipen las dudas y los rumores que usualmente se generan entre los colaboradores ante la implantación de un proceso de evaluación, compartir de manera clara los objetivos que se quieren alcanzar y generar el compromiso que garantice el éxito del proceso.

PLAN DE ACCIÓN

Hacer llegar por medio de la Intranet los siguientes comunicados:



La evaluación de 360 grados genera información del entorno del colaborador respecto a su desempeño laboral para ayudarlo a emprender acciones para mejorar

La ilustración muestra tres figuras azules que sostienen un lápiz gigante amarillo. El texto 'EVALUACIÓN INTEGRAL' está escrito en rojo y amarillo en la parte superior izquierda de la imagen.

Es compromiso de todos realizar una evaluación justa y objetiva, que genere información veráz y útil para el desarrollo profesional del evaluado.



LA OPINIÓN DE TU ENTORNO CUENTA

La evaluación de 360 grados te permite conocer la opinión de otros acerca de tu desempeño, esto te ayudará a identificar tus fortalezas y las áreas en la que puedes mejorar.



¡Juntos hacemos un gran equipo!

Hoy finalizará el plazo para realizar la prueba piloto de la EVALUACIÓN DE 360 GRADOS, aún estas a tiempo de realizar el proceso y demostrar tu compromiso empresarial.

¡CONTAMOS CONTIGO!

Para evaluadores:

Los evaluadores son personas que cumplen con la labor de dar valor, son informantes claves escogidos por la organización para conocer su realidad y poder accionar coherentemente para satisfacer las demandas del entorno.

¿CÓMO ELEGIMOS LOS EVALUADORES?

Los evaluadores son personas que de uno u otro modo se encuentran relacionadas laboralmente con la persona a evaluar. Recursos Humanos realiza la preselección de los evaluadores y se la envía a la jefatura de la persona a evaluar para su aprobación. Se considerarán los siguientes evaluadores que según el caso serán:

El jefe directo

3 pares –miembros su área

3 subordinados* No aplica en cargos claves del nivel de apoyo

3 clientes internos –miembros de otra área de la empresa

El evaluado

CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

Es responsabilidad de Recursos Humanos familiarizar a los evaluadores con el proceso y la técnica a utilizar. Se programará una capacitación anual antes de la implementación de la herramienta y cada vez que se realicen cambios a la misma. Y cuando se incorporen nuevos evaluadores al proceso –nuevas jefaturas o promociones.

¿POR QUE EVALUAR 360°?

Este proceso le aportará a la persona evaluada información completa, diversa y sincera sobre su desempeño, permitiéndole reconocer sus fortalezas y las áreas en las que es necesario mejorar para incrementar su rendimiento y el de la empresa. Usted es uno de los miembros del equipo evaluador; la elección de los evaluadores la establece la relación laboral y sus respuestas serán almacenadas de forma anónima generando un informe consolidado. Nos proponemos satisfacer las necesidades y expectativas de todo el entorno -no solo del jefe- que recibe servicios de la persona evaluada.

¿CÓMO EVALUAR CORRECTAMENTE?

Una vez iniciado el proceso, responder el cuestionario le tomará aproximadamente tres minutos, no lo abandone hasta terminarlo y enviarlo a RRHH. El cuestionario está diseñado en base a las competencias requeridas para el buen desempeño de las labores en el puesto de trabajo del evaluado. Las competencias se describen mediante una serie de comportamientos observables en la persona a evaluar. Recuerde que usted va a evaluar el comportamiento manifiesto de la persona, no lo que la persona debería hacer o como debería actuar. Señale la **frecuencia** con que este comportamiento se repite en el desarrollo diario de la práctica profesional.

ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS

Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización. Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Alcanza las metas y objetivos propuestos superando los obstáculos.	<input type="radio"/>				
Tiene una visión global de la organización.	<input type="radio"/>				
Búsqueda y manejo diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			



UTILICE EL MOUSE PARA

Evalúe con visión global, trate de recordar el comportamiento habitual de la persona evaluada; descarte pensar en un solo incidente o en acciones recientes.

Responder de forma honesta aporta un resultado valioso sobre como están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de las competencias del colaborador evaluado.

Es compromiso de los evaluadores realizar una evaluación justa y objetiva que garantice el éxito del proceso.

Para retroalimentación:

La retroalimentación consiste en entregar al colaborador los resultados del proceso de evaluación de 360 grados para su análisis y reflexión; lo que permitirá determinar un accionar coherente para su desarrollo.

POR QUÉ RETROALIMENTAR?

La Evaluación de 360 grados tiene como objetivo el desarrollo de las personas; para conseguirlo la retroalimentación es fundamental, el proceso de la misma se describe a continuación:

- 1.- Entregar al evaluado una valoración integral de su desempeño laboral.
- 2.- Identificar las oportunidades de mejora y las fortalezas existentes.
- 3.- Planear las acciones necesarias para el desarrollo laboral.
- 4.- Forjar el compromiso del evaluado.
- 5.- Proveer al área de Desarrollo Humano información clara y precisa para la elaboración de los lineamientos de acción respecto a procesos de capacitación, establecimiento de planes de carrera, etc.

¿QUIÉN DEBE REALIZAR LA RETROALIMENTACIÓN?

El proceso de retroalimentación será llevado a cabo por la gerencia o jefatura directa de la persona evaluada. Únicamente en casos considerados **críticos** será la Gerencia de Desarrollo Humano quien lleve a cabo dicho proceso.

LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

A continuación se presenta un listado que pretende ordenar el proceso de retroalimentación mas no se trata de un modelo inalterable; contamos con la experticia de cada gerencia/jefatura para acertada ejecución de la labor encomendada.

PASOS

Saludo: Genere un ambiente de confianza y cooperación mutua

Resumen: Clarifique el proceso de evaluación

Resultados: Realice la entrega y permita la inspección por el colaborador

Socialización: Permita al colaborador expresarse

Compromiso: Determine mediante consenso con el colaborador acciones, prioridad y objetivos de desarrollo

Cierre: Utilice frases positivas que motiven al colaborador

Una vez finalizada la reunión de retroalimentación la gerencia/jefatura encargada elaborará junto al colaborador el acuerdo de compromiso de desarrollo. Este acuerdo de compromiso deberá remitirse a Desarrollo Humano para que sea incluido en la programación anual.

GLOSARIO DE APOYO

CAPACITACIÓN.- Preparación sobre un tema determinado que se desconoce o no se maneja en su totalidad.

ENTRENAMIENTO.- Instrucción sobre determinados procesos y actividades específicas, implica proveer de herramientas para el ejercicio de la labor.

FORMACIÓN.- Desarrollo de competencias de forma articulada.

FORMATOS DE EVALUACIÓN

Bienvenido a la Evaluación de 360 grados

El objetivo de esta evaluación es identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de desarrollo de nuestros colaboradores en relación a su entorno de trabajo y de acuerdo a las competencias laborales que la empresa ha determinado como importantes para el logro de sus metas.

La información que proporcionen será de carácter confidencial y será utilizada para fines de desarrollo exclusivamente

INGRESE EL NOMBRE DEL EVALUADO:

MARQUE CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA

Respecto a la persona que evaluaré soy:

EVALUADO

JEFATURA

SUBALTERNO

PAR

CLIENTE INTERNO

INSTRUCCIONES

1.- Llenar completamente el formulario le tomará aproximadamente 3 minutos.

2.- Cada competencia se describe por medio de 3 o 4 comportamientos observables. Lea con

atención cada uno de ellos.

3.- Califique a la persona evaluada marcando la frecuencia con la que presenta ese comportamiento en el desarrollo de sus labores.

4.- Por favor verifique que usted ha respondido a todas las preguntas formuladas antes de presionar ENVIAR.

5.- La información llegará de forma anónima a RH

PASE A LA PESTAÑA DE EVALUACIÓN

ASEG. INGRESOS Y CONTROL RIESGO
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

ASEG. INGRESOS Y CONTROL RIESGO	
MANDOS MEDIOS	
ESCALA DE VALORACIÓN:	
(1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES	
(4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE	
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS	
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.	
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.	
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.	
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.	
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.	
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.	
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.	
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.	
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
ACTITUD DE SERVICIO	
Brinda un trato positivo al cliente.	
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.	
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.	
CALIDAD EN EL TRABAJO	
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.	
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.	
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.	
COMPETENCIAS DEL ÁREA	
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.	
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.	
Es capaz de resolver problemas.	
CONTROL	
Es capaz de regular el trabajo propio.	
Analiza objetivamente el trabajo de otros	
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.	
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO	
TRABAJO EN EQUIPO	
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.	
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.	
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.	
LIDERAZGO	
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.	
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.	
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.	
Mantiene una conducta y desempeño intachable.	

ASEG. INGRESOS Y CONTROL RIESGO
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. 86
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

AUDITORIA
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

AUDITORIA
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

AUDITORIA
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno.
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

PROYECTOS Y PROCESOS
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

PROYECTOS Y PROCESOS
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

PROYECTOS Y PROCESOS
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CONTROL
Es capaz de regular el trabajo propio.
Analiza objetivamente el trabajo de otros
Administra sus actividades de forma independiente sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. 92
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

COMERCIAL
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

COMERCIAL
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

COMERCIAL
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

FINANCIERO
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantiene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

FINANCIERO
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

FINANCIERO
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. ⁹⁸
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

RECURSOS HUMANOS
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

RECURSOS HUMANOS
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

RECURSOS HUMANOS
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. ¹⁰¹
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

TÉCNICA
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantiene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

TÉCNICA
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

TÉCNICA
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. ¹⁰⁴
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

LEGAL
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantiene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

LEGAL
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

LEGAL
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. ¹⁰⁷
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

MARKETING
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
CREATIVIDAD
Considera recursos y métodos novedosos para concretar sus acciones
Descubre soluciones imaginativas para los problemas.
Genera ideas, las desarrolla y las somete a la crítica.
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

MARKETING
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
CREATIVIDAD
Considera recursos y métodos novedosos para concretar sus acciones
Descubre soluciones imaginativas para los problemas.
Genera ideas, las desarrolla y las somete a la crítica.
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

MARKETING
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
CREATIVIDAD
Considera recursos y métodos novedosos para concretar sus acciones
Descubre soluciones imaginativas para los problemas.
Genera ideas, las desarrolla y las somete a la crítica.
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. ¹¹⁰
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

OPERACIONES
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

OPERACIONES
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

OPERACIONES
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. ¹¹³
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

PRESIDENCIA
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
COMUNICACIÓN
Escucha y expresa ideas en el momento oportuno.
Tiene precisión, síntesis y claridad para transmitir información oral y escrita.
Canaliza clara y comprensiblemente instrucciones y opiniones al dirigirse a los otros.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

PRESIDENCIA
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
CREATIVIDAD
Considera recursos y métodos novedosos para concretar sus acciones
Descubre soluciones imaginativas para los problemas.
Genera ideas, las desarrolla y las somete a la crítica.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

PRESIDENCIA
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
CREATIVIDAD
Considera recursos y métodos novedosos para concretar sus acciones
Descubre soluciones imaginativas para los problemas.
Genera ideas, las desarrolla y las somete a la crítica.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. 116
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

SERVICIO AL CLIENTE
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

SERVICIO AL CLIENTE
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

SERVICIO AL CLIENTE
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.
Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.
Es capaz de resolver problemas.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
Identifica las posiciones propias y ajenas en una negociación.
Intercambian concesiones y alcanza acuerdos satisfactorios para ambas partes.
La calidad de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos le permite concretar negocios para la organización.
Frente a una discusión, la dirige o controla centrándose en el problema y no en la persona.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. 119
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

SISTEMAS
NIVEL DE APOYO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
AUTOGESTIÓN
Posee motivación y confianza en sí mismo.
Se desenvuelve de manera autónoma, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
Se preocupa por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.

SISTEMAS
MANDOS MEDIOS
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
TRABAJO EN EQUIPO
Colabora con otros miembros del área y/o departamento.
Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas.
Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
LIDERAZGO
Se interesa en que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.

SISTEMAS
NIVEL EJECUTIVO
ESCALA DE VALORACIÓN: (1) NUNCA (2) CASI NUNCA (3) ALGUNAS VECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE
COMPETENCIAS EMPRESARIALES
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS
Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.
Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.
Busca y maneja diversos recursos para alcanzar las metas establecidas.
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD
Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.
Asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.
Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.
Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Se anticipa, planea y organiza las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
ACTITUD DE SERVICIO
Brinda un trato positivo al cliente.
Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.
Realiza el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
CALIDAD EN EL TRABAJO
Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
Conoce los temas relacionados a su área, departamento o sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.
Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.
COMPETENCIAS DEL ÁREA
DINAMISMO
Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.
Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos o cambios.
Realizar el trabajo cotidiano con predisposición
INICIATIVA
Aporta con mejoras de procesos para el área y la empresa.
Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas.
Actuar de forma proactiva y emprende acciones.
COMPETENCIAS DEL NIVEL DE MANDO
LIDERAZGO
Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.
Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.
Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.
Mantiene una conducta y desempeño intachable.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Analiza y comprende los cambios del entorno. 122
Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
Toma decisiones efectivas y equilibradas para la organización y sus colaboradores.

FORMATO DE ENTREGA DE RESULTADOS A COLABORADORES EVALUADOS

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360°

A continuación se detalla el listado de competencias requeridas para el correcto desempeño de tus labores y los resultados de tu evaluación integral.

Queremos que visualices de forma global la percepción de tu entorno sobre tu comportamiento laboral.
 Usa esta información para identificar tus fortalezas y las áreas en las que necesitas trabajar para elevar tu desempeño.

NOMENCLATURA

	OPORTUNIDAD DE MEJORA
	ADECUADO, PUEDE MEJORAR
	FORTALEZA, A MANTENERSE

EVALUADO		NOMBRE DEL COLABORADOR				
		Evaluado	Jefatura	Subalternos	Pares	Cientes
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS	Supera los obstáculos existentes para alcanzar resultados concretos.					
	Alinea sus tareas hacia los objetivos de la organización.					
	Búscas y maneja diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.					
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	Cumple efectivamente las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.					
	Assume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.					
	Fomenta un positivo comportamiento individual como colectivo.					
	Asiste puntual a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Se anticipa, planea y organiza las tareas/proyectos a través de decisiones apropiadas.					
	Determina eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.					
	Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.					
ACTITUD DE SERVIDOR	Brinda un trato positivo al cliente.					
	Escucha y entiende las necesidades de sus clientes/usuarios.					
	Realiza su trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.					
CALIDAD EN EL TRABAJO	Realiza su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.					
	Conoce los temas relacionados a su área/departamento/sección, lo que le permite desarrollar sus tareas conforme a lo esperado.					
	Utiliza su capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas.					
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Cuando se presenta una situación o problema, lo entiende en todos sus aspectos.					
	Identifica y propone soluciones válidas a ejecutarse.					
	Es capaz de resolver problemas.					
DINAMISMO	Trabaja duro y con energía en situaciones distintas y variadas.					
	Trabaja intensamente y le gusta enfrentar desafíos/cambios.					
	Realizar el trabajo cotidiano con predisposición					
TRABAJA EN EQUIPO	Colabora con otros miembros del área y/o departamento.					
	Mantene el entusiasmo y una actitud positiva al trabajar con nuevas personas					
	Anima al espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.					
LIDERAZGO	Se interesa en que equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos.					
	Trabaja conjuntamente con el equipo en el alcance de los objetivos.					
	Se responsabiliza por entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a los miembros de su grupo de trabajo.					
	Mantiene una conducta y desempeño intachable.					

FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN

Ingrese el nombre del colaborador:

VALORACIÓN INTEGRAL DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Marque con una X en el recuadro según corresponda

Mi entorno manifestó que, respecto mi desenvolvimiento a nivel laboral yo:

Observe de forma global la percepción de cada grupo objetivo

	Tengo desafíos pendientes	Puedo mejorar en ciertos aspectos	Debo mantener mis fortalezas
Evaluado			
Jefatura			
Pares			
Clientes Internos			

COMPETENCIAS EVALUADAS

Observe de forma global el bloque de comportamientos que evidencia cada competencia

	Fortaleza	Adecuado	Oportunidad de mejora
ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS			
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
ACTITUD DE SERVICIO			
CALIDAD EN EL TRABAJO			

RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN			
TRABAJO EN EQUIPO			
LIDERAZGO			

INFORMACIÓN PARA DESARROLLO HUMANO

La información que proporcione a continuación debe generarse a partir del análisis de lo evidenciado en la Evaluación de 360 grados.

Utilice el glosario para identificar correctamente la acción a tomar

GLOSARIO

CAPACITACIÓN	Preparación sobre un tema determinado que se desconoce o no se maneja en su totalidad.
ENTRENAMIENTO	Instrucción sobre determinados procesos y actividades específicas, implica proveer de herramientas para el ejercicio de la labor.
FORMACIÓN	Desarrollo de competencias de forma articulada.

Necesidades evidenciadas:

Indique las acciones a tomar y la prioridad de las mismas

	Alta	Media	Baja
Capacitación			
Entrenamiento			

Formación			
-----------	--	--	--

Detalle el tema específico de la necesidad evidenciada:

--

Indique el objetivo del emprendimiento de la acción:

--

Indique el tiempo que considera pertinente para la revisión de su avance, luego de que Desarrollo Humano ejecute el proceso solicitado

Esta declaración constituye un compromiso por parte del colaborador

3 meses	
6 meses	
9 meses	

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DESARROLLO HUMANO

Datos del colaborador evaluado	Mi entorno manifestó que respecto mi desenvolvimiento a nivel laboral yo:				COMPETENCIAS EVALUADAS								
	Jefatura	Subalternos	Pares	Clientes Internos	ENFOQUE A LOGROS Y RESULTADOS	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO
SAC 1	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo	Verde
SAC 2	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Amarillo
SAC 3	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Amarillo	Verde	Verde
SAC 4	Verde	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo

Datos del colaborador evaluado	Necesidades evidenciadas			Información para Desarrollo Humano		
	Capacitación	Entrenamiento	Formación	Tema específico de la necesidad evidenciada	Objetivo del emprendimiento de la acción	Tiempo para revisión del avance
SAC 1	Media	Media		Respecto al trabajo con su gente, debe hacer coaching, tomar cursos de trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo o cuerdas medias	6 meses
SAC 2			Media	No califica/retroalimenta a todos sus subalternos sobre el trabajo aportado por ellos. Se le recuerda que se debe formar para mejorar/preparar para futuros crecimientos a todo el personal (bueno o regular)	Se trabajará coaching con su gente de tal manera que ellos perciban el cambio en su liderazgo.	6 meses
SAC 3	Media			Capacitación en temas de negociación	Mejorar las negociaciones con clientes y pares	9 meses
SAC 4	Media			Mejorar la calidad de sus relaciones con sus compañeros, se recomienda trabajar un curso de trabajo en equipo.	Mejorar las relaciones con sus pares.	6 meses