

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.



Tesis:

Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano
Gerente de una Organización Manufacturera.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL.**

PRESENTA:

LIC. CITLALI ZAMORA TOVAR.

ASESORES:

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN.

M.P.L. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO.

SEMESTRE AGOSTO - DICIEMBRE 2011 MONTERREY, N.L. MEXICO.

AGRADECIMIENTOS.

A mis dos grandes pilares que son mis padres por guiar mis pasos a lo largo de estos 27 años; formándome como una persona íntegra y completa; así mismo por confiar y apoyar todas mis decisiones aportándome su experiencia, sabiduría y el más grande amor que jamás haya conocido; así mismo, agradezco a mis hermanos por alentarme a seguir día con día para buscar la excelencia y con ello crecer todos al mismo ritmo y caminar a mi lado.

Además, agradezco el apoyo de mis maestros iniciando con el maestro Álvaro Ascary por facilitarme los conocimientos y su valioso tiempo ambos clave así como necesarios para el desarrollo de este proyecto, por ser ejemplo a seguir por su entereza y gran trayectoria laboral, que son dignas de mi admiración; así mismo, al maestro Armando Peña, por buscar la excelencia de cada uno de sus alumnos al fomentar el pensamiento crítico, y con ello enriquecer mi persona con la diversidad y dinamismo de sus clases no solo durante la maestría sino desde el curso de mi licenciatura. A los becarios Lenin y Héctor por apoyarme desinteresadamente en el andar de este proyecto.

También, doy gracias al Dr. Eduardo Leal por transmitir y reflejar el inmenso gozo del desempeño de su trabajo e inspirarme a seguir con fervor el enriquecimiento de mi persona en base al estudio de la maestría.

Al doctor Francisco Treviño y al maestro Daniel Mendoza mis revisores de tesis por el tiempo dedicado a la lectura y análisis de mi proyecto; teniendo como resultado aportaciones de valor al mismo.

A mis madrinas Elsa y Felipa, por escuchar mis ideas, cuestionarlas, alentarlas y cuando han sido equivocadas remarcarlas y detenerlas; a mis amigos que han alentado mis pasos para desarrollarme y buscar un mejor mañana mediante el conocimiento y entendiendo mi ausencia por el curso de mis estudios.

A mis compañeros, por aportarme su experiencia y conocimientos; además, por dejarme compartir cada momento en varios ámbitos y roles de sus vidas. En especial a Ivet Hutler y Miguel Larralde por convertirse además de mis compañeros en mis amigos.

A Sealed Air mi casa, mi empresa no tengo más que agradecerle y reconocerle el apoyo incondicional que siempre me ha brindado; por su comprensión para el desempeño de mis estudios, por los recursos que siempre me facilitó. Especialmente les agradezco a Jaime y David por la confianza brindada día con día a este proyecto.

ÍNDICE.

Resumen.....	6
Capítulo 1: Introducción.....	7
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	11
2.1 Antecedentes sobre la evaluación del desempeño.	
2.2 Conceptualizaciones sobre la evaluación del desempeño.	
2.3 El objetivo de la evaluación del desempeño.	
2.4 La importancia y las ventajas del desempeño.	
2.5 Métodos para la implementación de una evaluación de desempeño	
2.6 Factores a considerar en una evaluación de desempeño.	
2.7 Funciones y responsabilidades para la implementación de una evaluación de desempeño.	
Capítulo 3: Metodología.....	45
3.1 Diseño: No experimental, Expos-facto Transversal Descriptivo.	
3.2 Hipótesis	
3.3 Operacionalización de variables	
3.4 Participantes	
3.5 Escenario o ambiente	
3.6 Instrumentos	
3.7 Procedimiento	

Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	50
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	85
Bibliografía.....	88
Anexos.....	90

RESUMEN

El presente proyecto hace referencia a la gestión e implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño 360° dirigido al Talento Humano Gerente, de una Organización Manufacturera. En donde el objetivo primordial radicó en identificar y valorar tanto áreas de oportunidad como fortalezas del talento humano en relación a procesos organizacionales vitales como liderazgo, manejo de tareas, trabajo en equipo, entre otras; todo ello desde diferentes perspectivas (autopercepción pares, directivo y subordinados). Para llevar a cabo el presente proyecto se recurrió al diseño ex-posfacto transversal descriptivo apoyado en un modelo de instrumentación similar a la escala para la medición de comportamientos. Dicha herramienta permitió conocer la percepción de un directivo, veintiocho jefes/subordinados y nueve gerentes evaluados. Es importante mencionar que los resultados obtenidos en el presente estudio permiten un análisis cuantitativo y cualitativo relevante en cuanto a las oportunidades y fortalezas del comportamiento organizacional gerencial.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Concepción de la idea a investigar.

Las organizaciones modernas hoy en día muestran gran interés en desarrollar a su talento humano, ya que este es un factor primordial para la existencia de las mismas. Para ello, se establecen estrategias y acciones financieras, sociales, estructurales y psicológicas, siendo estas últimas de gran interés ya que el individuo es el motor principal de los procesos que se gestan en una organización como lo son: trabajo en equipo, liderazgo, motivación, valores, comunicación entre otros.

Definitivamente el talento humano es el pilar fundamental de una organización y es por ello que resulta importante conocerlo, antes de proponerle un cambio. Para esto último, existen un sinnúmero de propuestas, siendo una de ellas la Evaluación de Desempeño 360°. La cual es considerada una herramienta de desarrollo profesional que impacta de manera positiva en el crecimiento profesional y personal del individuo, lo cual repercute en los procesos organizacionales. Otro gran aporte de esta herramienta es que cuantifica y califica las competencias del individuo ya que verifica los resultados provenientes de otras fuentes y perspectivas.

El autor Walter Tornow (1997) en el artículo Center for Creative Leadership expresa que el análisis de 360° es una herramienta para el desarrollo y crecimiento la cual no debe incrementar el temor natural de ser evaluado, sino al contrario debe ser percibida como una estrategia de desarrollo que brinda resultados a corto y mediano plazo.

1.2 Justificación de la investigación.

El implementar un proceso de Evaluación de Desempeño 360° permite tener una perspectiva del desempeño del talento humano de una forma más adecuada y objetiva, desde diferentes ángulos como por ejemplo jefes, compañeros, subordinados, etc.

Chiavenato (2000) define a la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o potencial de desarrollo futuro”.

Indiscutiblemente una evaluación de 360° ofrece al talento humano una retroalimentación muy significativa para tomar decisiones en cuanto a áreas de oportunidad o fortalezas. En sí una evaluación de este tipo ofrece los siguientes beneficios:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados con base en sus diferentes competencias requeridas por el puesto.
- Detección de áreas de oportunidad del individuo, equipo y organización.
- Establecer acciones precisas para mejorar el desempeño de la persona.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones contemporáneas, ya que este tipo de metodología es utilizada para obtener mediciones tanto cuantitativas como cualitativas del comportamiento humano en las organizaciones, orientada a procesos como:

- a. Desempeño del personal.

- b. Desarrollo de competencias.
- c. Diseño de programas de formación.

Entre otros beneficios permite ofrecer al evaluado un panorama sobre sus áreas de oportunidad o fortalezas desde una auto-percepción, hasta una percepción directiva o de pares. Esta retroalimentación desde múltiples perspectivas debe ser conducida desde un modelo de counseling organizacional. A fin de ofrecer al evaluado una visión completa y objetiva sobre su desempeño.

Esto último puede ser utilizado por la organización para establecer planes de acción orientados al desarrollo personal y profesional de talento humano, por citar un referente, la revista Fortune publicó que más del 90% de las empresas que aparecen en sus listados 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño, o ambos. (Transearch, 2008 párrafo. 6).

Cabe mencionar que en la organización en la cual se desarrolló el presente estudio no existe un historial de implementación de este tipo de herramienta, ni en México ni en Estados Unidos con base a lo anterior el presente proyecto estimula a una cultura de evaluación de esta índole.

Ante ello se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto de la implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la identificación de oportunidades y fortalezas del talento humano gerencial en dirección a áreas de mejora?

1.4 Objetivo general:

Conocer e identificar por medio de la implementación de una Evaluación de Desempeño 360° las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

1.5.1. Determinar la tendencia del desempeño general con base a cada nivel jerárquico.

1.5.2. Conocer la tendencia del desempeño a nivel general con base a cada factor.

1.5.3. Identificar con base a cada sujeto la tendencia de cada factor evaluado y su indicativo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes sobre la evaluación del desempeño.

Hablar de las evaluaciones es de remontarnos hasta las épocas más primitivas de la humanidad, a través de un pasaje histórico podemos mencionar el uso de las características físicas de los sujetos tales como estatura, peso y complejión para la elección de los líderes de las tribus nómadas, estas evaluaciones, si bien superficiales servían como punto de referencia para tener una idea concreta de las capacidades a desempeñar.

Conforme el paso del tiempo las evaluaciones se fueron haciendo más elaboradas, pues la exigencia y la demanda de una capacidad competente para ocupar un puesto o realizar una actividad determinada fungían como requisito primordial.

A lo largo de la historia se mencionan eventos en los cuales se pueden destacar formas de evaluación del desempeño del ser humano, por citar algunos están:

- Socorro (2005) hace referencia sobre el Libro de los Muertos de la antigua civilización Egipcia (3150 – 35 a.c.) quienes representaban, como el alma de las personas era sometida a una evaluación antes de establecer si era digna o no de entrar al otro mundo. Las acciones del recién fallecido eran enjuiciadas por Anubis “señor de la ciudad de los muertos” y si su proceder era benévolo y exitoso, pesaba más que sus defectos y errores, daba como veredicto la dicha y la gloria en el más allá. Esta línea de pensamiento era muy similar a la que poseían los Sumerios, la primera civilización en desarrollar avances importantes en los conceptos religiosos, sociales y administrativos y cuya cultura se difundió en buena parte de los antecesores del pueblo Egipcio.

Al parecer esta concepción de ser evaluado por sus acciones después de la muerte es asimilada por el pueblo hebreo (1750 a.c.), quienes se desempeñaban como esclavos de los egipcios, y posteriormente fue acuñada en el pensamiento religioso de la doctrina cristiana quien promueve el juicio final donde serán ensalzados los justos y condenados los infractores.

- Los emperadores de la dinastía china Wei (221-265 d.c.) tenían un “valorador imperial”, el cual tenía por tarea valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte.

En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús (1540 d.c.); San Ignacio de Loyola introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros , a los cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente. (Candela, 2008).

En los eventos históricos antes citados referentes a la evaluación del desempeño, se deja al descubierto la poca o nula importancia que se le daban a los aspectos que realmente se requerían para cumplir una función determinada, considerando únicamente aspectos subjetivos, superficiales, presentes de forma evidente y centralizando la emisión de juicios en una sola figura de autoridad la cual destacaba aspectos para vanagloriar o sancionar.

Como no puede obviarse la increíble influencia que la religión ejerció en la sociedad, la idea lineal y plana que imagina a un ser superior evaluando a otro de menor nivel fue acogida y prácticamente insertada en la conciencia global transmitida de generación en generación, por lo que resulta particularmente lógica

en todas las etapas del desarrollo humano, desde el académico hasta el laboral. (Socorro, 2005).

En la actualidad, los programas de evaluación del desempeño son de alguna manera nuevos para las organizaciones, no así para el mundo; es por ello que se puede mencionar que “donde hay un hombre hay un juez” (Candela, 2008) y el hombre ha sido evaluado desde que presta servicio a otro.

De acuerdo a lo anterior, se citan algunos eventos relacionados con la evaluación del desempeño que se presentaron durante los últimos años. La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

Bohlander (2001) cita que el gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado. Los defensores consideran estos programas de recursos humanos como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados.

En 1917, el Departamento de Guerra de los Estados Unidos adopta el proceso de evaluación del desempeño, principalmente para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Por citar otro ejemplo, Candela (2008) menciona que la General Motors en 1918 fue la primera empresa que diseñó un sistema de evaluación pero orientado únicamente a sus ejecutivos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación los cuales tendían a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo. (“La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos”, 2006).

Ahora bien, recientemente se ha pasado de evaluaciones de 0° a las de 180° e incluso existen empresas que se jactan de evaluar a su personal en 360°, procesos en donde hasta el más elemental de los cargos puede ofrecer su percepción de la más influyente posición y se cree que con ello definitivamente se le está dando una visión completa y compleja a la evaluación evitando en un porcentaje aceptable la subjetividad característica de la misma, cuando en realidad se está reafirmando esta condición. (Socorro, 2005).

Davis (2003) menciona que en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de la evaluación moderna son los siguientes:

1. Orientación al rendimiento.
2. Enfoque en objetivos.
3. Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado.
4. Aclaración de expectativas de comportamiento.
5. Sistemas de retroalimentación extensa.

2.2 Conceptualizaciones sobre la evaluación del desempeño.

La subjetividad en las definiciones de los conceptos en ocasiones se vuelve demasiado sesgada, para uso de este proyecto el concepto evaluación del desempeño es definido por los siguientes autores, que si bien las definiciones son subjetivas los autores tienen en común el mismo enfoque a trabajar.

De inicio, se plantean dos conceptos elementales que se abordan a los largo de este proyecto: evaluar y desempeño.

- En el Diccionario de la Real Academia Española (2001), el término “evaluar” significa determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona.
- El Diccionario Infopedia en Español (Softkey, 1997) señala que evaluar es todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”.
- En el Diccionario de la Real Academia Española (2001), se define “desempeñar” al hecho de cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
- Para Alles (2005), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal.
- Arias (2006), define que la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.
- Para Mesa (2007) la evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un

individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

- De acuerdo con Dessler (2009), la definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasado, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y, 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.
- Werther & Davis (2003) en su libro Administración de personal y recursos humanos, definen que la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.
- Para Scott (2003), la evaluación del desempeño es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.
- Stoner (cit. Por García, 2007) La evaluación del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.
- La evaluación de desempeño no es un fin sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa, y para lograr este objetivo, intenta conseguir diversos objetivos intermedios: adecuación del individuo al cargo, capacitación; promociones; incentivo salarial por buen desempeño; mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados; auto perfeccionamiento del empleado;

información básica para la investigación de recursos humanos; cálculo del potencial de desarrollo de los empleados; estímulo a la mayor productividad; conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa; retroalimentación de información al individuo evaluado, y otras decisiones relacionadas con el personal como transferencias, licencias, etc. (Chiavenato, 2000).

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

- Para uso de este proyecto es indispensable la definición del concepto con la que se trabajará; el concepto de evaluación 360° (Alles, 2005), es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores con comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

2.3 El objetivo de la evaluación del desempeño.

El estudio de los antecedentes de la evaluación, ha dejado claro que la medición del comportamiento humano tiene como finalidad la identificación y valoración de características del individuo tales como sus defectos y virtudes. Sin embargo, los aspectos antes mencionados fueron abordados desde una perspectiva más subjetiva tomando como base las idealizaciones del ser humano y la concepción

de sí mismo. En tiempos modernos, la finalidad de la evaluación ha dado paso a la búsqueda de un método más objetivo tomando como base los modelos de conducta del ser humano y planteándose de manera más específica, las expectativas que éste deberá cumplir.

- Chiavenato (1996) plantea que los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

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

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

- Según Cuesta (cit. por Mesa et al., s.f.) los objetivos de la Evaluación del Desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación:



- Bohlander (2001) enlista algunos objetivos de la evaluación del desempeño, los cuales se mencionan a continuación:
 1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
 2. Proporciona al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
 3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
 4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

- De forma general Alles (2005) plantea que entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

- De acuerdo con Arias (2006), los principales objetivos de la evaluación del desempeño abordan tres diferentes dimensiones de la organización y plantea lo siguiente:
 - Para la organización.- Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.
 - Para el jefe inmediato.- Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados

para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

- Para el trabajador.- Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador entonces puede perfeccionarse. Estimula además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño, no podrá argumentar desconocimiento dentro de la organización.

- Ayala (2004) en su artículo Proceso de evaluación del Recurso Humano define que el objetivo de la evaluación del desempeño consiste en utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además, justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

Derivado de lo anterior, se puede destacar el impacto que ejerce la evaluación del desempeño buscando el desarrollo y crecimiento de la organización, por medio de la mejora continua de los empleados, tomando en cuenta la información obtenida y la correcta retroalimentación de ésta. Generando programas enfocados al

crecimiento personal y profesional, trayendo consigo la mejora del clima laboral y propiciando una acertada y adecuada toma de decisiones para la administración del recurso humano.

2.4 La importancia y las ventajas de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño hoy en día constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio.

Para Davis y Newstrom (2003) la evaluación del rendimiento desempeña una función clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de valorar sus resultados, compartir información con ellos y buscar formas de mejorar el rendimiento. Esta evaluación es necesaria para: 1. Asignar recursos en un ambiente dinámico; 2. Motivar y recompensar a los empleados; 3. Retroalimentarlos acerca de su trabajo; 4. Mantener relaciones justas en los grupos; 5. Empezar el entrenamiento y desarrollo de los empleados y 6. Acatar reglamentos. También es una oportunidad formal para llevar a cabo lo que debería hacerse con mayor frecuencia en las empresas: agradecer las contribuciones de los trabajadores. Por consiguiente, los sistemas de evaluación son necesarios para la administración apropiada para el desarrollo de los empleados.

Alles (2005) plantea que la evaluación de desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).

- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Además plantea que tiene muchos efectos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre otros usos se pueden mencionar:

1. Determinar promociones.
2. Tomar decisiones de retener o despedir.
3. Identificar necesidades de capacitación específica.
4. Planear carreras para el personal.

2.4.1 ¿Por qué evaluamos el desempeño?

Citando Dessler (2009) podemos mencionar que por las siguientes cuatro razones:

- a) Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.

- b) Segunda, ofrece la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.
- c) Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.
- d) Por último, las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y mejorarlo.

Mesa (2007) menciona que a grosso modo el introducir un sistema innovador para evaluar el desempeño dentro de los ejes competentes a la organización permite:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna.
- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar ajustes a los planes individuales de carrera
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.
- Facilitar la comunicación vertical.
- Favorecer las relaciones entre evaluado y evaluador, basadas en la confianza mutua.
- Validar métodos y estilos de liderazgo.
- Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Obtener información sobre el clima laboral existente.
- Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo.
- Orientar y prestar atención al desarrollo profesional del evaluado.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.

Bohlander (2001) clasifica la importancia de la implementación de un sistema de evaluación de acuerdo a los propósitos que éste persiga:

Propósitos administrativos

La investigación ha demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación. Así mismo, dicha evaluación tiene relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección. Las evaluaciones de desempeño proporcionan también una “senda de papel” para documentar las acciones de la administración de recursos humanos, cuyo resultado pudiera ser una acción legal.

Propósitos de desarrollo

Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualquier problema potencial y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados.

Para Mesa (2007), los beneficios brindados por la evaluación del desempeño se ubican en los siguientes niveles de la organización:

Para el jefe

Tiene beneficios para el jefe porque éste puede realizar una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con un sistema de medición que tiende a neutralizar el aspecto subjetivo, también puede proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.

Para el subordinado

Tiene beneficios para el subordinado porque éste puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

Para la organización

Para la organización tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Ayala (2004) menciona que la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en

que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

En cuanto a los beneficios más relevantes que se obtienen al implementar la evaluación del desempeño se encuentra una homogeneidad que se dirige a calificar aspectos salariales y/o de promoción o despido, se cree que existe otro aspecto tan importante como éstos no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores siendo la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo. (Alles, 2005)

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mesa, 2007)

2.5 Métodos para la implementación de una evaluación de desempeño.

A través de los beneficios encontrados en la implementación de la evaluación del desempeño, se han creado métodos que varían en calidad, precisión, complejidad; dichos métodos constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas fijadas por la organización. Cabe mencionar que no existe un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

De acuerdo a lo anterior, la elección del método adecuado a utilizar para evaluar el desempeño dependerá de diversos aspectos como propone Mesa (2007) a continuación:

- Tipo de puesto
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura empresarial existente.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- Etc.

Para Alles (2005) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden como las características, las conductas o los resultados.

Es por ello que a lo largo de las evaluaciones del desempeño se han ido desarrollando diversos métodos que permiten evaluar de manera más detallada los aspectos que la organización demanda.

2.5.1 Método de comparación

Al referirse al método de comparación Arias (2006) aborda a través de la comparación del desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

1. Alineamiento.- Se enlista por orden a todos los individuos objeto de la evaluación; del menos efectivo al considerado más efectivo.
2. Comparación por pares.- Consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quien posee un mejor desempeño; como consecuencia, se considerará mejor quien resulte con mayor número de marcas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo tiene como principal inconveniente el tiempo, pues aumenta considerablemente el número de comparaciones por cada persona incluida.
3. Distribución forzosa.- Este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones:
 - a) El 10% con calificación muy inferior.
 - b) El 20% con calificación inferior.
 - c) El 40% con calificación promedio.
 - d) El 20% con calificación superior.
 - e) El 10% con calificación muy superior.

2.5.2 Métodos de características

Bohlander (2001) refiere que los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué grado el empleado posee tal característica. Menciona la existencia de muchas variaciones en la escala gráfica de evaluación; apunta ciertas diferencias las cuales se encuentran en: las características o dimensiones en que se califican las personas, el grado hasta que el evaluador define la dimensión del desempeño y con cuánta claridad se definen los puntos en la escala. Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala se definen con toda la precisión posible. Asimismo, plantea que el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala.

Bohlander (2001) además, planteó que los métodos de características han ido evolucionando a través del tiempo como se muestra a continuación:

a) Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior; basados en una comparación estándar.

b) Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre; tiene sus limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener la validez.

c) Método de formas narrativas

Enfoque para evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.

2.5.3 Métodos de Escalas

Arias (2006) en su libro *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* describe la metodología empleada para evaluar al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado de desempeño logrado por el trabajador a juicio del evaluador.

Dicho autor propone una clasificación de escalas para este método:

- Escalas continuas.- Tienen la ventaja de permitir mayor flexibilidad en el juicio del evaluador y los diferentes grados en el desempeño de los subordinados.
- Escala discontinua.- Es aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso, el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una división específica. Éste método de evaluación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tienen el inconveniente de que la evaluación que hace de un factor determinado puede influir sobre la evaluación de los restantes (“efecto de halo”), por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre un mismo factor, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de “tendencia central”, consiste en considerar a todos los evaluados como normales o promedio, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala.

2.5.4 Métodos de listas de comprobación

Al abordar esta metodología se pretende que el supervisor no se dé cuenta exactamente de cuál será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores (Arias, 2006).

Al utilizar el método de listas de comprobación, se emplean las llamadas listas ponderadas o de selección forzada que forman parte del material en donde se plantean afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas (25 a 100), a continuación a cada enunciado se le otorga un valor diferente, donde supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio describen mejor al evaluado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores en virtud de que solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tienen un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste; se debe evitar que el evaluador conozca cuales declaraciones se tienen en cuenta y cuáles no, pues de otra manera podría manipular la evaluación. (Arias, 2006).

2.5.5 Métodos de comportamiento

Con la finalidad de contar con métodos más exactos y objetivos Bohlander (2001) define los métodos de comportamiento mediante descripciones de manera específica de acciones que deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Para el abordaje de este método y tomando en cuenta puntos específicos establece los siguientes enfoques:

- a. Método de incidente crítico.- Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Quizá su

mayor contribución sea para el desarrollo de especificaciones de puestos y la generación de otros tipos de procedimientos de evaluación.

- b. Método de lista de revisión de conductas.- Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o conducta del empleado.
- c. Escala fundamentada para la medición de comportamiento (BARS).- Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño. Asimismo, los procedimientos para desarrollar una escala de medición fundamentada en el comportamiento generan escalas con un grado de validez de contenido más elevado. La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además, debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto, no sirva para otro.
- d. Escalas de observación de comportamiento (BOS).- Mide la frecuencia observada de una conducta. 1) Conserva la objetividad, 2) Separa a los buenos empleados de los malos, 3) Proporciona retroalimentación y 4) Identifica las necesidades de capacitación.

2.5.6 Métodos de resultados

Bohlander (2001) resalta las ventajas de estos métodos, pues se enfoca más a la objetividad mediante la observación de resultados cuantificables, permitiendo así una mayor responsabilidad y autoridad a los empleados, facultándolos en planes de acción.

El abordaje a los métodos de resultados se canaliza en 2 ejes centrales, que son:

- 1. La mediciones de productividad: en ella existen muchas mediciones de resultados que permiten evaluar el desempeño donde cada una de estas mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados

y los resultados que benefician a la organización permitiendo alinear directamente al empleado con las metas organizacionales.

2. Administración por objetivos (MBO): esta es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Ducker en 1954 en que los empleados deben establecer objetivos mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. (Bohlander, 2001).

2.5.7 La entrevista de evaluación del desempeño.

El papel que le compete a la entrevista en la evaluación del desempeño, es tomado como un elemento muy importante en todo el proceso, pues consiste en un intercambio entre evaluador y evaluado, donde el primero le comunica al segundo los resultados de la evaluación y su potencial futuro.

Al hablar de los objetivos o finalidades que cumple la entrevista dentro de la evaluación del desempeño se pueden mencionar:

- Proporcionar información a los trabajadores acerca de su rendimiento.
- Dar al trabajador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles, comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- Concertar objetivos de trabajo.
- Establecer posibilidades de promoción y desarrollo de carreras.
- Servir de elemento motivador para la mejora y desarrollo de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación y relaciones personales entre jefe y subordinado.

Se debe de tener en cuenta que para hablar de éxito en la entrevista éste dependerá de los siguientes factores:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente a los demás.

2. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

Mesa (2007) menciona que al momento de realizar la entrevista de evaluación es necesario tener en cuenta una serie de aspectos:

- Planificar de antemano la entrevista.
- Avisar con tiempo al trabajador comunicándole el objetivo de la entrevista.
- Proporcionar información sobre el rendimiento del trabajador y no sobre sus características personales, es decir sobre lo que hace y no sobre lo que es.
- Dar información específica, no vaga o general.
- Orientación hacia el futuro.
- El tiempo dedicado a comentar los aspectos negativos y positivos debe ser proporcional a los errores y aciertos del trabajador.
- Conviene separar las entrevistas en que se habla sobre el desarrollo y rendimiento del individuo de aquellas en las que se tratan temas de incentivos y salarios.
- Escuchar lo que el trabajador tiene que decir sobre su propio rendimiento.
- Hacer preguntas sobre lo que expone.
- Proporcionar información al trabajador sobre los resultados de la evaluación.
- Establecer objetivos nuevos.
- Establecer un programa de seguimiento.

En la implementación de los métodos de evaluación es importante considerar que estos se deben ejecutar de acuerdo a los objetivos organizacionales ya que

existen ventajas y desventajas para cada enfoque de evaluación con base en características, comportamientos y resultados.

En el siguiente recuadro Bohlander (2001) destaca las ventajas y desventajas de los modelos de características, comportamiento y resultados.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo es barato. 2. Utilizan dimensiones significativas. 3. Son fáciles de usar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen un alto potencial para errores de calificación. 2. No son útiles para asesorar a los empleados. 3. No son útiles para asignar recompensas. 4. No son útiles para tomar decisiones de promoción.
Métodos de comportamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizan dimensiones específicas de desempeño. 2. Son aceptables para los empleados y superiores. 3. Son útiles para proporcionar retroalimentación. 4. Son justos para las decisiones de recompensa y promoción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo. 2. Su desarrollo puede ser muy costoso. 3. Tienen cierto potencial para los errores de calificación.
Métodos de resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen menos de subjetividad. 2. Son aceptables para los empleados y superiores. 3. Enlazan el desempeño de la persona con la organización. 4. Fomentan el establecimiento de metas en conjunto. 5. Son buenos para las decisiones de recompensa y promoción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo y uso consumen mucho tiempo. 2. Quizá fomenten una perspectiva de corto plazo. 3. Quizá empleen criterios diferentes.

2.5.8 La Evaluación de 360°.

La retroalimentación de 360 grados (también llamada retroalimentación de fuentes múltiples o de círculo completo), se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estas perspectivas se examinan para saber donde existen problemas a los ojos de uno o más grupos. También es posible comparar los resultados con el paso del tiempo, para ver si ha habido mejoría, o contrastarlos contra normas organizacionales, para ver si la persona guarda una posición mejor o peor que la de otras. El sistema de evaluación 360 grados funciona óptimamente cuando la autoevaluación que hace el individuo guarda correspondencia con los datos recopilados, ya que ello alienta la confrontación sincera de la necesidad personal de cambio. El producto de este enfoque de evaluación multidireccional es una retroalimentación abundante (tanto positiva como negativa), cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore. Requiere la cooperación de otros individuos para brindar retroalimentación sincera, garantías de que los datos serán confidenciales y facilitadores hábiles que ayuden a que los receptores entiendan la información compleja y elaboren planes de acción útiles para mejorar. Sin embargo, los programas de retroalimentación de 360 grados requieren mucho tiempo, intimidan a los receptores, son caros (por el desarrollo y administración de formularios de calificación y capacitación para su uso). (Davis, 2003).

Davis (2003) indica que la evaluación 360° emplea listas de verificación, las cuales contienen aspectos primordiales para el puesto y recopilan información de manera anónima del comportamiento de cada persona evaluada. Posteriormente, se correlacionan los resultados de la autoevaluación y los resultados de la apreciación del resto de los participantes, obteniendo una calificación, para posteriormente hacerlos partícipes de un plan de desarrollo.

Ventajas y desventajas de la evaluación del método de 360° (Bohlander, 2001):

Ventajas:

- El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.
- La calidad de la información es mayor. (la calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de la Administración de la Calidad Total porque hace hincapié en los clientes y los equipos, internos y externos.
- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no sólo una.
- La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.

Desventajas:

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han “confabulado”.
- Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.
- Los empleados podrían coludirse o “jugar” con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

2.6 Factores a considerar en una evaluación de desempeño.

La existencia de un sinnúmero de variables en la vida, trae a considerar en la implementación de la evaluación del desempeño, la especificación de los posibles factores que pudiesen actuar como variables relevantes que influyan de manera directa o indirecta para la óptima implementación de la misma. Es por eso que una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso, ese “algo” es el puesto que ocupa.

Según Werther y Davis (1991): “Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos”. (cit. por Mesa, 2007)

Arias (2006) por su parte menciona de manera general los requisitos a considerar a la hora de medir el desempeño:

- **Objetividad.** Un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien juzga.
- **Validez.** Debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo.
- **Confiabilidad.** Las medidas de ejecución deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y la persona permanezcan iguales

Alles (2005) lista algunos de los problemas más comunes de la evaluación del desempeño:

- Carencia de normas.
- Utilización de criterios subjetivos.

- Aplicación de criterios poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

De manera más amplia Bohlander (2001) considera otros aspectos más específicos a la hora de evaluar el desempeño en la organización, que conllevan a fallas:

- a. El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
- b. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
- c. El gerente no toma en serio la evaluación.
- d. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- e. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
- f. El gerente carece de habilidades para evaluar.
- g. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
- h. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- i. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- j. El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Sea cual sea el método de evaluación, es preciso tomar en cuenta ciertos tipos de errores que podrían presentarse:

- Error de halo.

- Error de tendencia central. Tasación inexacta del desempeño, en la cual todos los trabajadores son calificados dentro de la media.
- Error de suavidad o firmeza. Índice de error en la evaluación del desempeño en el cual el evaluador generalmente tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados.
- Error de novedad. Porcentaje de inexactitud detectado en la evaluación del desempeño, basándose en gran medida en el comportamiento más reciente, más que en el comportamiento del empleado a lo largo del periodo de evaluación.
- Error de contraste. Grado de inexactitud en la evaluación del desempeño de un empleado, la cual puede fluctuar debido a la comparación con otro empleado evaluado anteriormente.
- Error de similitud. Porcentaje de inexactitud en la evaluación del desempeño en el cual el evaluador infla la evaluación de un trabajador debido a relaciones personales.

Para prescindir de las fallas antes mencionadas es importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación, asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. Además, la capacitación en procesos de evaluación deberá alertar a los calificadores respecto a las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

Bohlander (2001) estableció que la propuesta para el desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño, está enfocada en:

- Establecimiento de normas de desempeño. Definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se va a valorar todo desempeño. Cuando las normas de desempeño se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos de

puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

- Las normas de desempeño permitirán a los gerentes especificar y comunicar información precisa a los empleados respecto a la calidad y cantidad de su rendimiento. Por lo tanto, cuando se redactan las normas de desempeño, deben definirse en términos cuantificables y mensurables. Cuando las normas se expresan en términos específicos y mensurables, el resultado de comparar el desempeño del empleado con la norma es una evaluación más justificable.
- Apego a la ley. Las evaluaciones de desempeño deberán cumplir los siguientes lineamientos legales:
 - a. Las clasificaciones de desempeño deben relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de éste.
 - b. Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con antelación a la evaluación.
 - c. Los gerentes que realizan la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que califican. Esto supone tener una norma mensurable para comparar la conducta del empleado.
 - d. Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de evaluación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de evaluación cuando realizan juicios.
 - e. Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorarlo.
 - f. Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

2.7 Funciones y responsabilidades para la implementación de una evaluación del desempeño.

Decidir quién debe evaluar el desempeño, es establecer el rol de cada uno de los participantes en este proceso, es brindarle la oportunidad de hacerse responsable de sus acciones y otorgarle el empoderamiento que las organizaciones buscan para la formación de los equipos auto dirigidos y de alto rendimiento.

Bohlander (2001), presenta las funciones de los involucrados y con esto fomenta la búsqueda del compromiso de cada uno de ellos en el desarrollo de una evaluación del desempeño, lo anterior representado en los siguientes puntos:

- a. Evaluación del gerente o supervisor.- evaluación del desempeño realizada por el gerente de un empleado y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato.
- b. Autoevaluación.- evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador. Ésta es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación exige que el empleado llene el formato evaluatorio antes de la entrevista de evaluación de desempeño. Cuando menos esto lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, y quizá lo lleve a analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz.
- c. Evaluación de los subordinados.- evaluación del desempeño de un superior, realizado por un subordinado, lo cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos. Ha estado en uso en empresas grandes y pequeñas para retroalimentar a los gerentes sobre el modo en que sus subordinados los perciben. Los subordinados están en buena posición para evaluar a sus gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos y ocupan un puesto único desde el cual observan muchos

comportamientos relacionados con el desempeño. Entre las dimensiones que se consideran más apropiadas para ser evaluados por los subordinados se incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de esfuerzos de equipo y el interés en los subordinados. Sin embargo, por lo general no se considera conveniente que el subordinado juzgue las dimensiones relacionadas con las tareas gerenciales específicas, como planeación y organización, presupuesto, creatividad y capacidad analítica.

- d. Evaluación de compañeros.- Los compañeros pueden identificar habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo. Una ventaja de las evaluaciones de los compañeros es la idea de que proporcionan información más precisa y válida que las que realizan los superiores. Muchas veces el supervisor ve al empleado haciendo su mejor esfuerzo, en tanto que quienes trabajan con él ven una imagen más realista. En las evaluaciones de compañeros, cada uno evalúa al sujeto.

Cuando los compañeros compiten, como ocurre con los asociados de ventas, quizá este tipo de evaluaciones no sea aconsejable para decisiones administrativas como salario o bonos. Asimismo, las empresas que utilizan la evaluación de los compañeros deben salvaguardar la confidencialidad en el manejo de las formas de revisión. Cualquier fuga de información puede dar origen a rivalidades entre las personas, susceptibilidades heridas y generar hostilidad en las relaciones entre los compañeros.

- e. Evaluación del equipo de trabajo.- una extensión de la evaluación de los compañeros es la evaluación del equipo de trabajo. Muchas veces, el interés de una empresa en las evaluaciones de equipo es impulsado por el compromiso con los principios y las prácticas de la administración de la calidad total. Las evaluaciones del equipo representan una manera de derribar las barreras entre las personas y fomentar un esfuerzo colectivo.

- f. Evaluación de clientes.- Asimismo impulsadas por la administración de calidad total, cada vez hay más empresas que emplean la evaluación de clientes internos y externos como fuente de información para la evaluación del desempeño.

- g. Evaluación integral (360°).- Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Los puestos tienen diversas facetas y cada persona ve cosas distintas. Como el nombre lo indica, la evaluación integral (o de 360°) pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien en sus inicios los sistemas integrales se enfocaban en el desarrollo, y se limitaban al desarrollo de los ejecutivos y profesionales, han pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas. Una encuesta reciente descubrió que más de 90% de las empresas que aparecen en la lista Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

Complementando lo anterior, Chiavenato (1996) plantea el derecho del empleado a conocer las reglas del juego; conociendo a fondo la información respecto a la manera en que está siendo juzgado su desempeño. Destaca, que las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior y el evaluado. (cit. por Mesa, 2007).

Chiavenato (1996:261) plantea: “El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el

trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el evaluado”. (cit. por Mesa, 2007).

De acuerdo con lo anterior, las perspectivas de evaluación del desempeño en la actualidad buscan delimitar responsabilidades que van más allá de la perspectiva tradicional jefe – subordinado, mediante la extensión y la ampliación de las redes de interacción de los evaluados, lo que aporta resultados más completos, objetivos y brindando mayores beneficios en la consecución de metas.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño: Exposfacto Transversal Descriptivo.

3.2 Hipótesis:

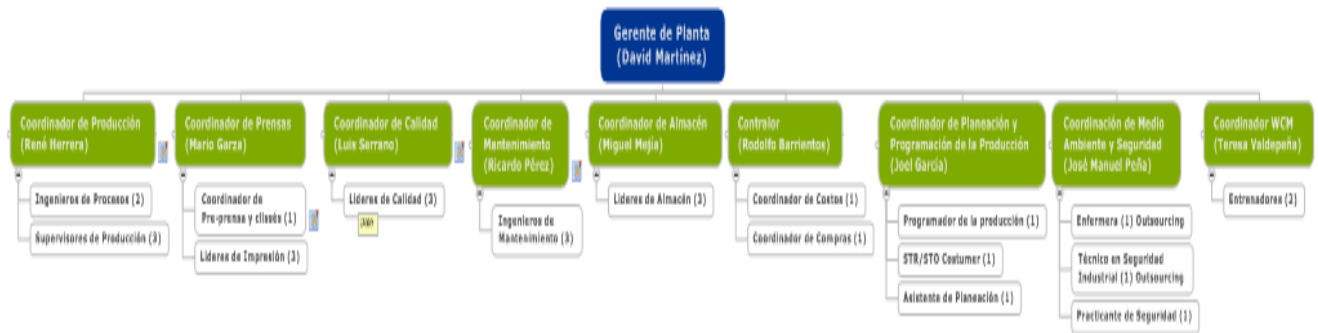
El gestionar e implementar un modelo de Evaluación de Desempeño 360° contribuye a la identificación de oportunidades y fortalezas del talento humano en dirección al desarrollo personal y profesional del mismo.

3.3 Operacionalización de variables:

-
- Variable Dependiente: Percepción sobre factores relacionados al desempeño de la psicología organizacional.
 - Variable Independiente: Evaluación de Desempeño 360°.
 - Variables Extrañas: Fisiológicas (hambre y sueño) , envidias , etc.
-

3.4 Participantes: En total 38 sujetos. Para mayor descripción de los participantes, se presenta la siguiente tabla:

Puesto:	Cantidad:	Rol de participación:
• Director	1	Percepción directiva hacia el gerente.
• Gerentes	9	Autoevaluado y Evaluado por pares.
• Coordinadores	28	Percepción de subordinados hacia el gerente.



3.5 Escenario o ambiente:

Sala de Juntas (Ver anexo 1), la cual cuenta con ventilación artificial y una dimensión de 6 x 8 m². Además, está equipada con 1 infocus, 1 escritorio, 2 archiveros, 15 sillas, cuenta con iluminación natural y artificial.

3.6 Instrumentos:

Lápices, borradores y los siguientes elementos:

- Carta de Consentimiento (Ver anexo. 2). La misma manifiesta el objetivo del proyecto, así como los compromisos tanto del sustentante como de la organización a evaluar. Además, se resalta la confidencialidad tanto de los participantes y del uso estadístico de los resultados.
- Guía de Preguntas sobre Indicadores de Desempeño del autor Ascary - 2010 CFm.M. (Ver anexo. 3). Es importante mencionar que tal guía se presentó al directivo de la empresa a fin de establecer los factores a evaluar y estandarizar los mismos con base a la muestra. Es importante mencionar que el directivo aceptó los factores tal y cual se le presentaron, sin efectuar modificación alguna.

- Escala de Indicadores de Desempeño: Auto percepción (Ver anexo. 4). Está constituido de variables nominales como nombre, puesto y género. Además, cuenta con un sistema de calificación en orden ascendente (NA hasta el número 5 el cual refleja un comportamiento que siempre se demuestra). Aplicable a 6 factores del desempeño (Valores, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Manejo de Tareas, Trabajo en Equipo) los cuales están constituidos con 5 ítems cada uno.
- Escala de Indicadores de Desempeño: Pares (Ver anexo. 5). Cuenta con las variables nominales de género y puesto. Además, incluye un sistema de calificación en orden ascendente (NA hasta el número 5 el cual refleja un comportamiento que siempre se demuestra). Orientados a un sistema de escalonamiento que incluye el nombre del evaluado.
- Escala de Indicadores de Desempeño: para uso Directivo. (Ver anexo. 6). Incluye un sistema de calificación en orden ascendente (NA hasta el número 5 el cual refleja un comportamiento que siempre se demuestra). Orientados a un sistema de escalonamiento que incluye el nombre del evaluado.
- Escala de Indicadores de Desempeño: para uso de Jefes. (Ver anexo. 7). Incluye un sistema de calificación en orden ascendente (NA hasta el número 5 el cual refleja un comportamiento que siempre se demuestra). Orientados a un sistema de escalonamiento que incluye el nombre del evaluado.

3.7 Procedimiento:

El presente procedimiento se realizó por etapas. Las cuales se detallan a continuación:

Etapa 1. Se solicitó una cita con el director de la empresa a fin de comunicarle la intención del presente proyecto y obtener su consentimiento.

Etapa 2. En reunión con el director se le socializó tanto el objetivo principal y alcances del presente proyecto, obteniendo una respuesta favorable por parte del mismo para la implementación del sistema de evaluación del desempeño. Es importante mencionar que el directivo no realizó modificación alguna tanto a la propuesta como instrumentación presentada, pareciéndole muy ad hoc con sus necesidades.

Etapa 3. Una vez autorizado el proyecto de evaluación del desempeño, se convocó a una reunión de sensibilización al talento humano que estaría involucrado en el mismo, en tal sesión se les hizo hincapié a los participantes sobre la importancia de su consentimiento y participación voluntaria al proyecto; así como, de las ventajas que brindaría para potencializar su desempeño laboral. Es importante mencionar que en dicha reunión se detalló el esquema de evaluación correspondiente conforme a su participación (directivo, gerentes y jefes), factores a evaluar e indicadores (auto percepción, percepción directiva, pares y subordinados).

Etapa 4. Con base a la aceptación del talento humano (muestra) se realizó una calendarización por bloques de cuatro en donde cada participante tenía asignado tanto la fecha, horario, grupo y su esquema de evaluación según su rol (directivo, gerentes, pares y jefes).

Etapa 5. Posteriormente se preparó la documentación a utilizar en un folder, tal documentación incluía la guía de respuestas y las evaluaciones que les correspondían de acuerdo a su rol.

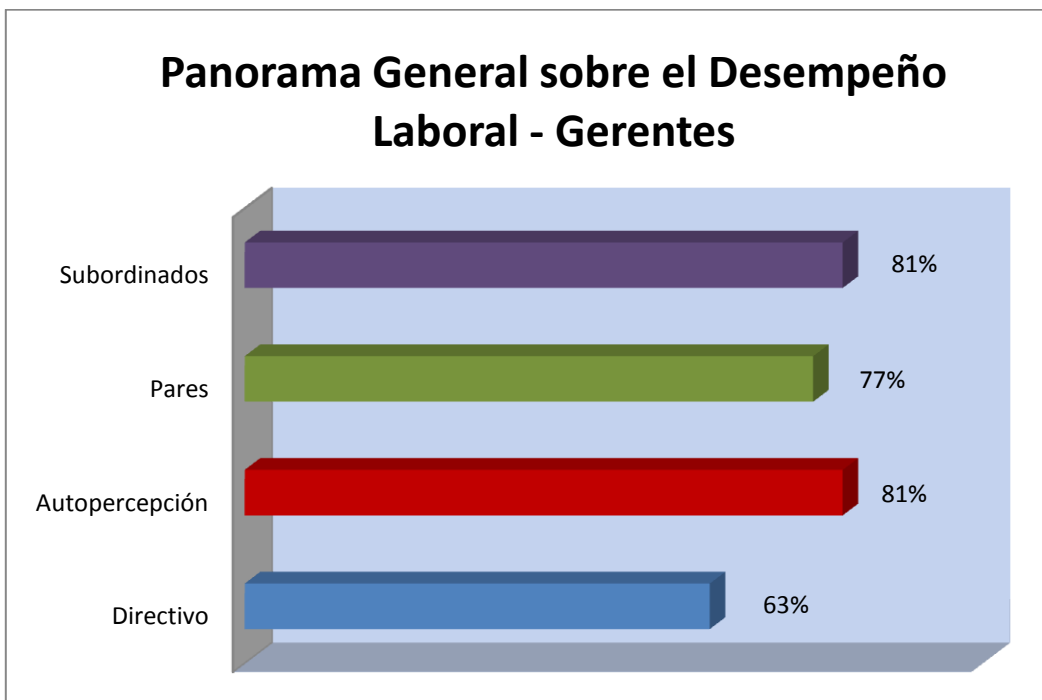
Etapa 6. La aplicación se llevó a cabo en la sala de juntas (Ver anexo 1 y 2) de una manera monitoreada con presencia del evaluador. Tal desarrollo consistió en un modelo práctico de entrega de evaluaciones según su rol dentro del presente proyecto.

Etapa 7. Una vez realizada por parte del participante la evaluación correspondiente, se le agradeció su participación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

A continuación se presentan los resultados con base a objetivos e hipótesis planteada.

- 4.1. Determinar la tendencia del desempeño general con base a cada nivel jerárquico.

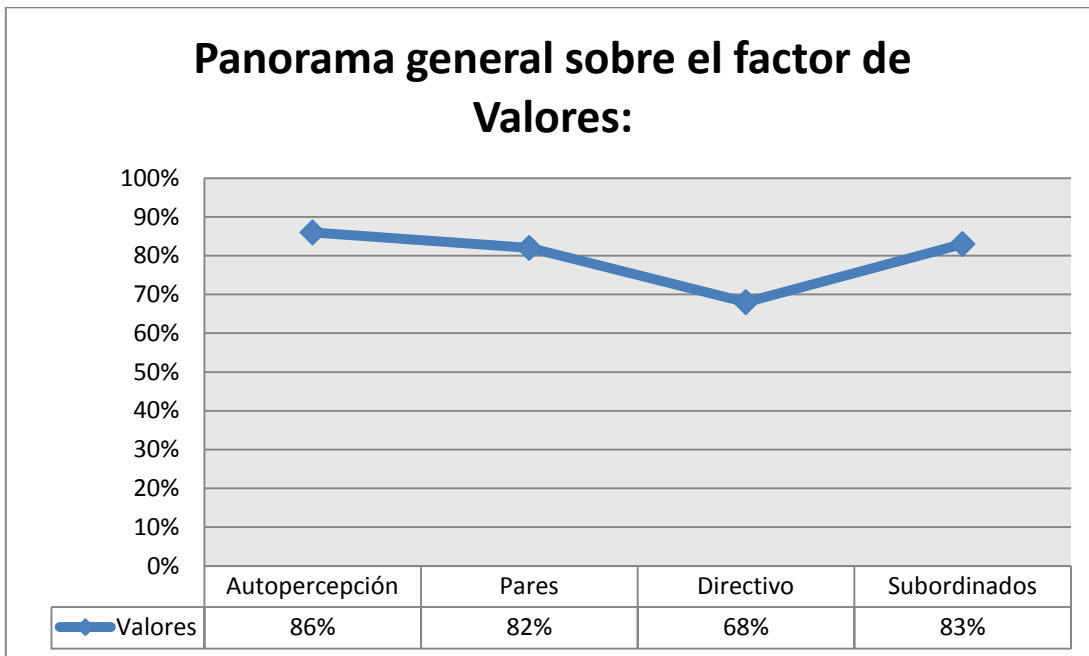


Gráfica 1. Panorama General sobre el Desempeño Laboral – Gerentes.

La gráfica 1 incluye la perspectiva general del talento humano participante (directivo, gerentes y subordinados) en relación a los 6 factores (valores, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, manejo de tareas y trabajo en equipo) del desempeño evaluados. Los resultados mostrados en la misma son muy claros ya que la autopercepción de los gerentes es de un 81% al igual que la percepción de los subordinados, reflejando esto un nivel de desempeño aceptable;

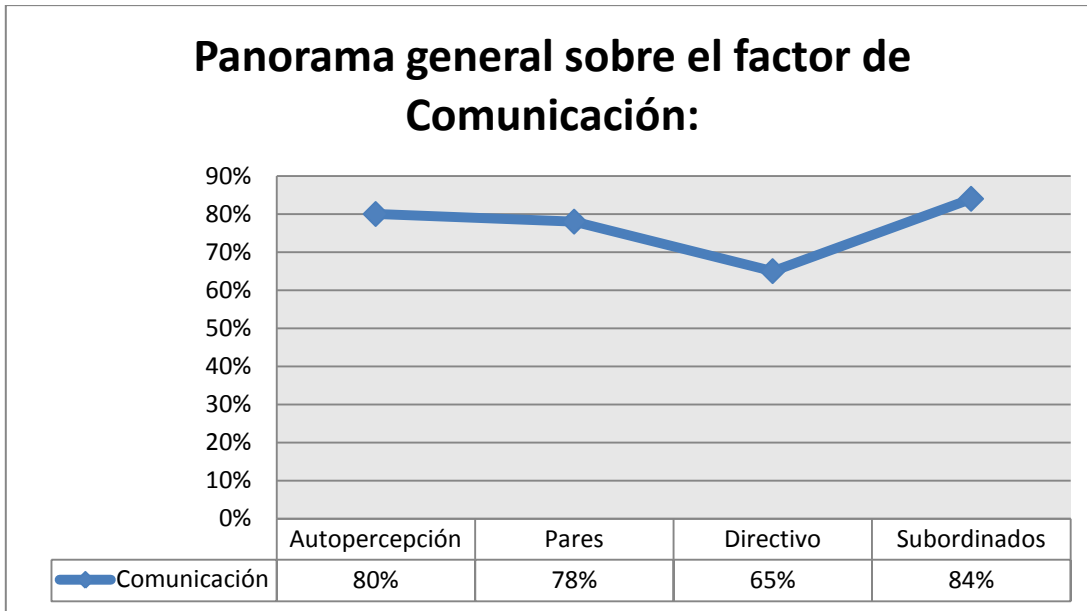
sin embargo, a nivel directivo (63%) y pares (77%) no comulgan con tal apreciación mostrando un discernimiento de un desempeño bajo. Ésta situación invita a reflexionar sobre las expectativas del director en relación al desempeño y/o competencias de sus gerentes.

4.2. Conocer la tendencia del desempeño a nivel general con base a cada factor.



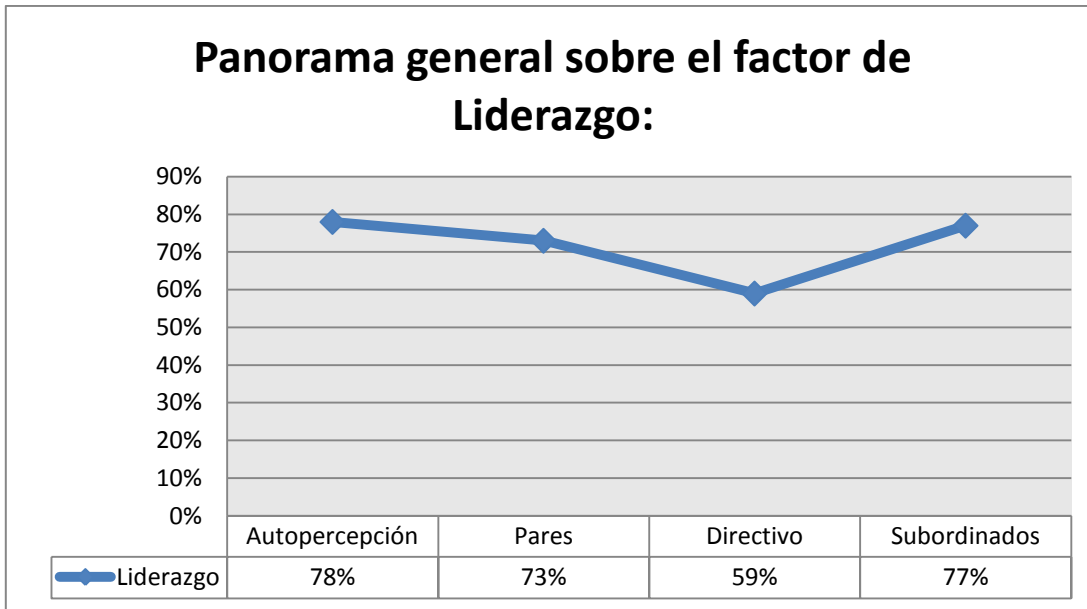
Gráfica 2. Panorama General sobre el factor de Valores.

La gráfica 2 muestra que la autopercepción de los gerentes hacia el desarrollo de los valores (respeto, sencillez, humildad, principios éticos y confianza) a nivel general es de un 86%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo refleja una discrepancia significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que lo ubica en un 68%. En cambio bajo la percepción de pares (82%) y subordinados (83%) la proyección de los valores a nivel gerencial son aceptables. Es importante clarificar la importancia de los valores ya que éstos representan que los integrantes de la organización, interactúen de una manera armónica para poder alcanzar los objetivos trazados.



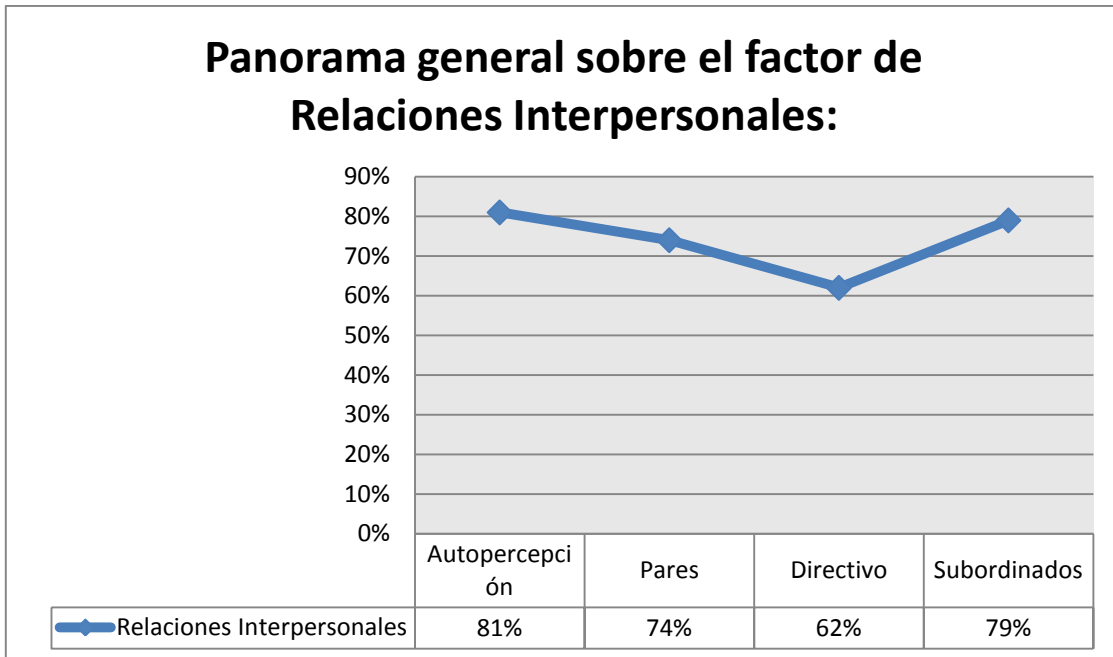
Gráfica 3. Panorama General sobre el factor de Comunicación.

La gráfica 3 indica que la autopercepción de los gerentes respecto al factor de comunicación (forma de expresarse, interés por lo que los otros dicen, comunicación directa, escucha, solicitud de opiniones) a nivel general es de un 80%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo refleja una desigualdad de opinión significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que lo ubica en un 65%. En cambio bajo la percepción de pares (78%) y subordinados (84%) expresan que la proyección del factor comunicación del gerente es aceptable. Es importante mencionar que la comunicación contribuye en gran medida a la generación de información, la cual a su vez impacta en metas y actividades del talento humano de la organización; ante ello es importante retomar como se da la comunicación de nivel gerencial al director y entre los mismos gerentes.



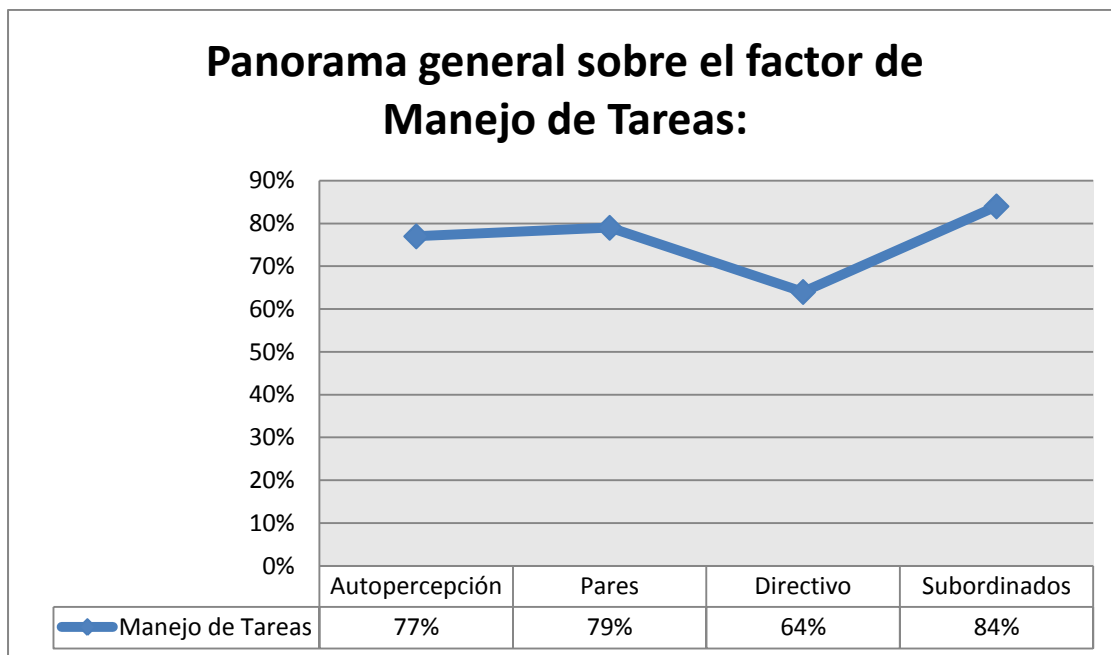
Gráfica 4. Panorama General sobre el factor de Liderazgo.

La gráfica 4 muestra que la autopercepción de los gerentes hacia el ejercicio del factor liderazgo (influencia, facilita el dar lo mejor de los demás, confianza, visión de panorama generalizado, delega y asume responsabilidades) a nivel general es de un 78%, siendo lo anterior un área de oportunidad significativa ya que el liderazgo es un proceso vital en su desempeño; sin embargo, la postura del directivo refleja una discrepancia significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que lo ubica en un 59%. Aunado a lo anterior, la tendencia a nivel pares (73%) y subordinados (77%) es percibida baja. En general este factor refleja que debe atenderse primordialmente ya que el liderazgo impacta en procesos consecuentes como: trabajo en equipo, toma de decisiones, innovación y desarrollo.



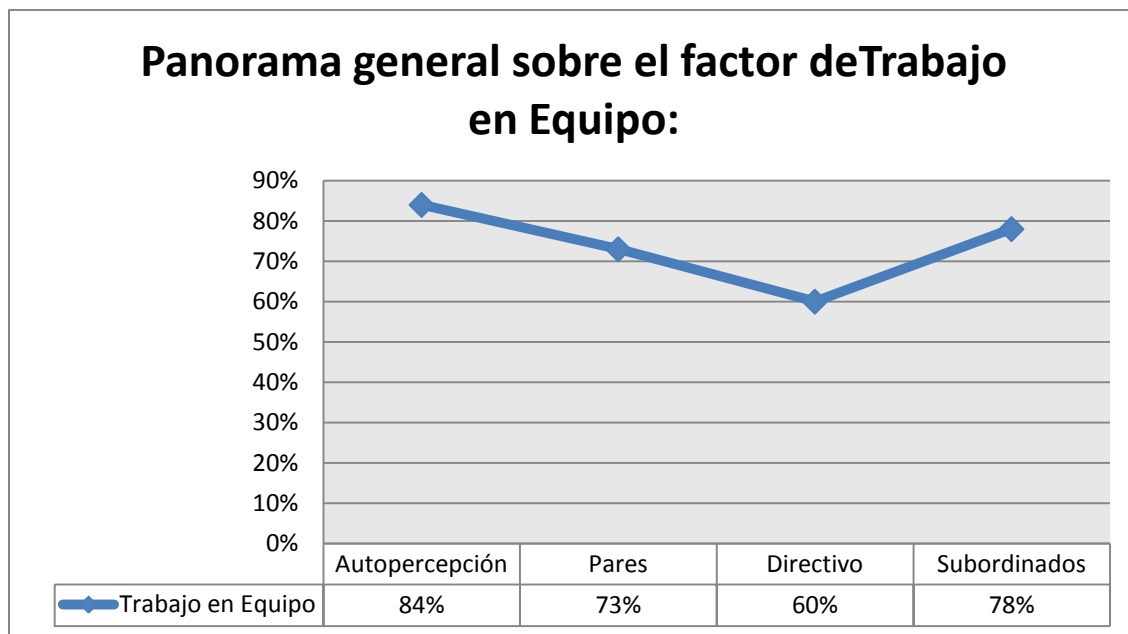
Gráfica 5. Panorama General sobre el factor de Relaciones Interpersonales

La gráfica 5 muestra que la autopercepción de los gerentes hacia el establecimiento de relaciones interpersonales (consideración por los sentimientos, muestra tacto, influencia positiva, resolución de conflictos de forma imparcial, no muestra prejuicios) a nivel general es de un 81%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo refleja incompatibilidad significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que los ubica en un 62%. En cambio bajo la percepción de pares es de 74% y subordinados 79%. Es importante mencionar en relación a la presente gráfica que las relaciones interpersonales son importantes ya que contribuyen a la resolución de conflictos a nivel funcional, además de gestionar cierta empatía por el sentir del talento humano.



Gráfica 6. Panorama General sobre el factor de Manejo de Tareas.

La gráfica 6 muestra que la autopercepción de los gerentes en relación al manejo de tareas (habilidad de aprendizaje, establecimiento de prioridades, uso inteligente de los recursos, aplicación de tecnología vigente para maximizar la eficiencia, integración de nuevos métodos) a nivel general es de un 77%, siendo lo anterior un área de oportunidad; ante ello, la postura del directivo es de 64%. En cambio bajo la percepción de pares (79%) y subordinados (84%) la proyección del desenvolvimiento en relación al manejo de tareas a nivel gerencial son aceptables. Es importante clarificar la importancia del manejo de tareas ya que mediante ellas se logra la optimización y grados de eficiencia mayores en la consecución de los objetivos organizacionales.



Gráfica 7. Panorama General sobre el factor de Trabajo en Equipo.

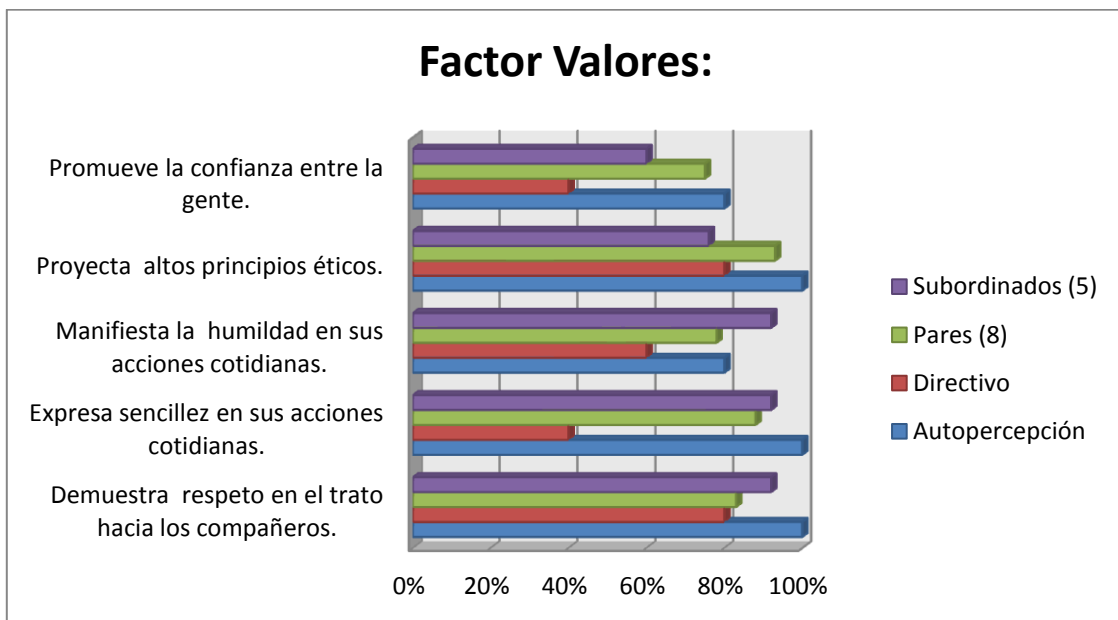
La gráfica 7 muestra que la autopercepción de los gerentes en relación al trabajo en equipo (promoción de la comunicación, establecer redes de trabajo, priorización del equipo, cohesión y colaboración) a nivel general es de un 84%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo es de 60%. En cambio bajo la percepción de pares (73%) y subordinados (78%). Esta gráfica refleja claramente que se tienen que establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo eficiente y eficaz del equipo de trabajo.

4.3. Identificar con base a cada sujeto la tendencia del desempeño de cada factor evaluado y su indicativo.

A continuación se presentarán los resultados de una manera integrativa de factores evaluados y sus diferentes percepciones, con base a cada gerente.

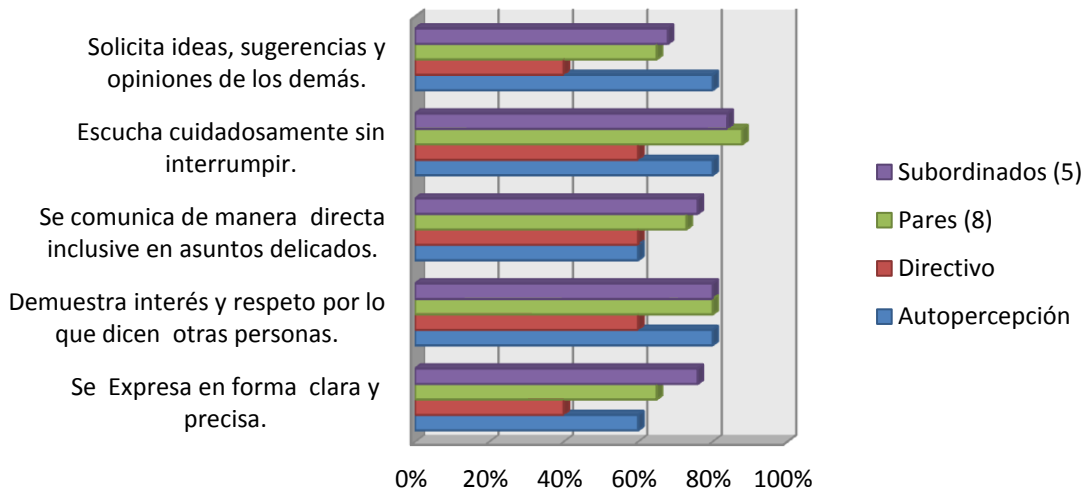
Nota: Las siguientes gráficas no son descritas debido a que los indicativos de cada factor evaluado son muy claros, reflejando tanto oportunidades como fortalezas del evaluado.

Gerente: R.H.



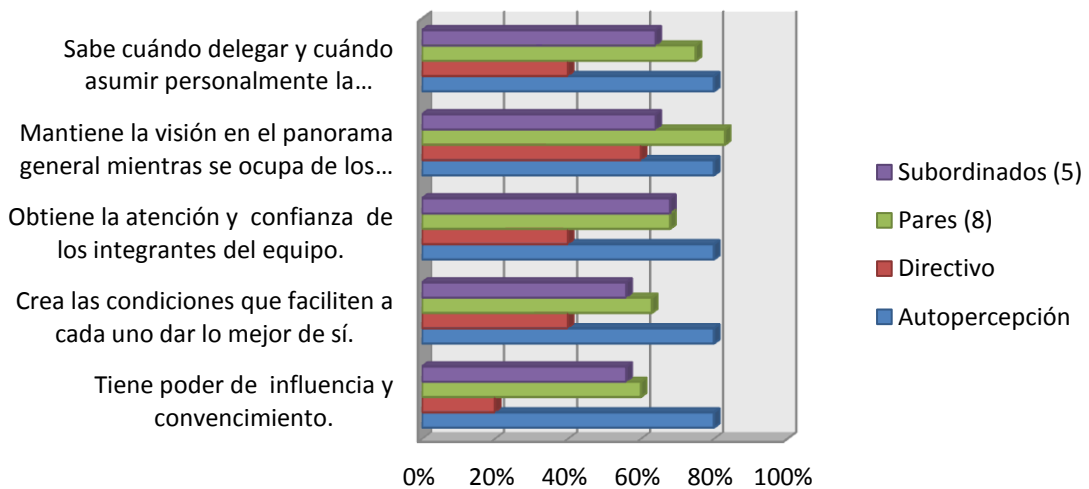
Gráfica 8. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de R.H.

Factor Comunicación:



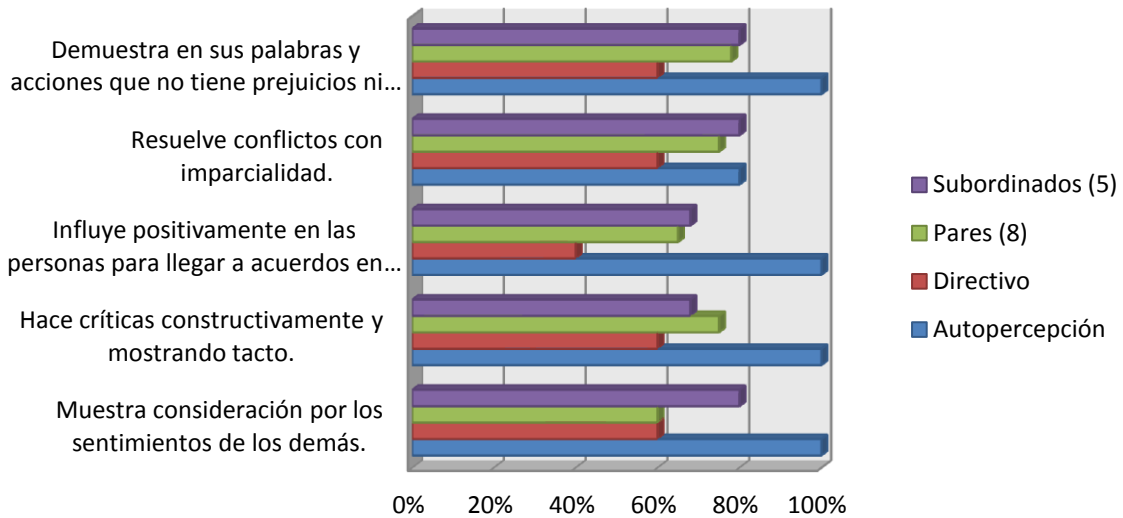
Gráfica 9. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de R.H.

Factor Liderazgo:



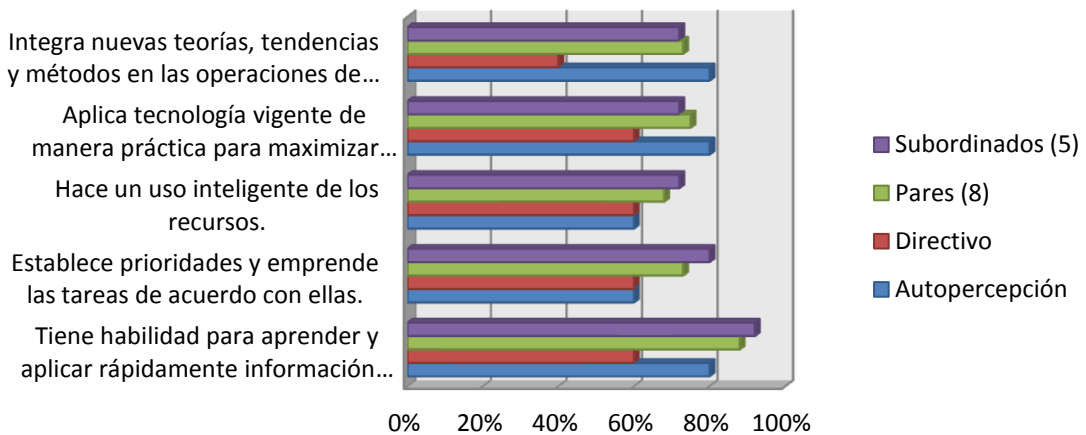
Gráfica 10. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de R.H.

Factor Relaciones Interpersonales:

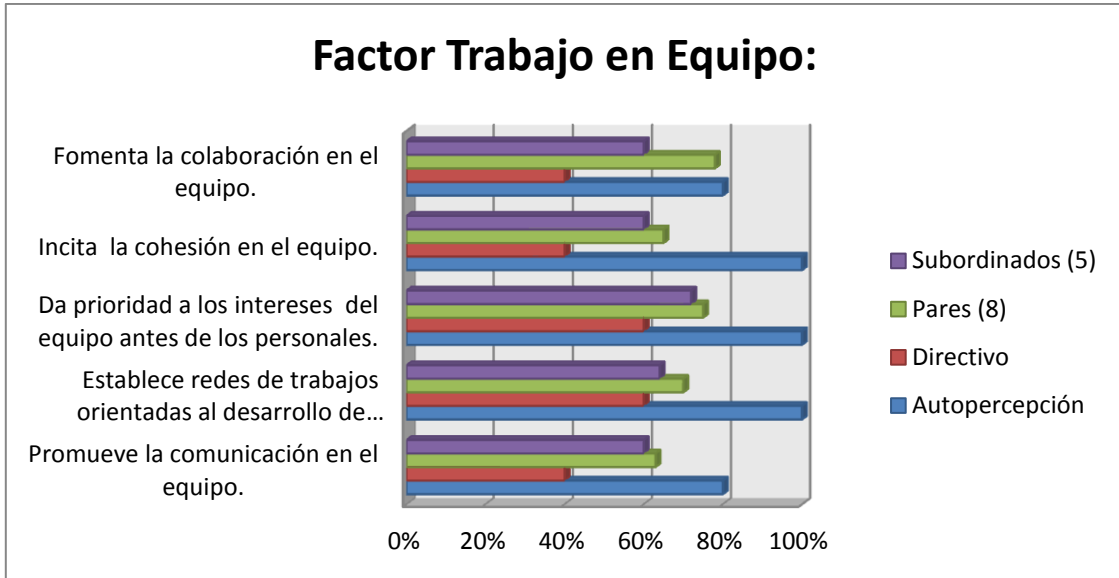


Gráfica 11. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de R.H.

Factor Manejo de Tareas:

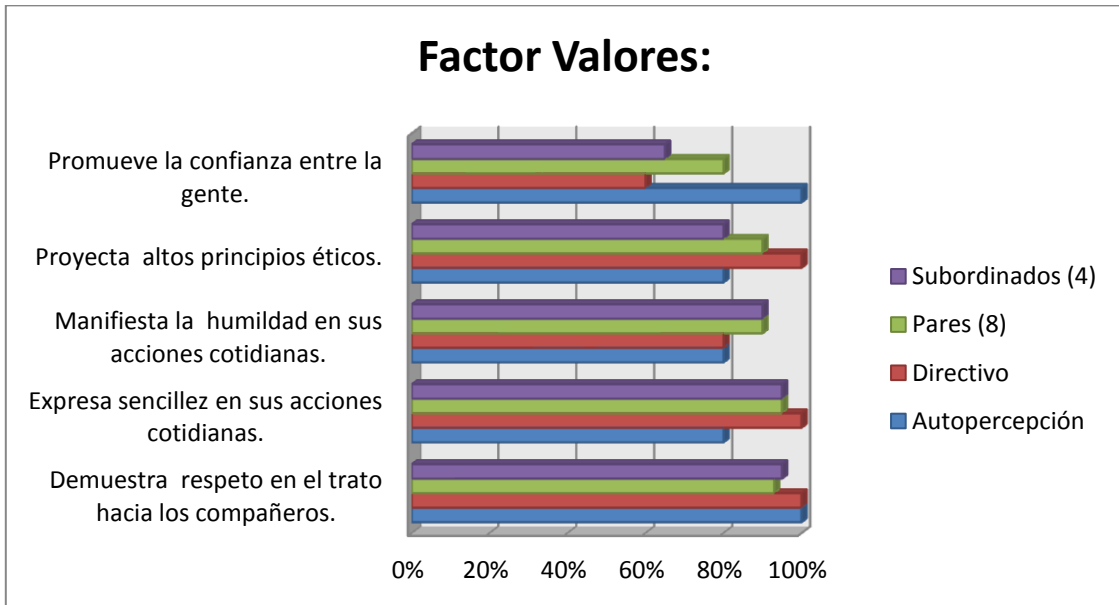


Gráfica 12. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de R.H.



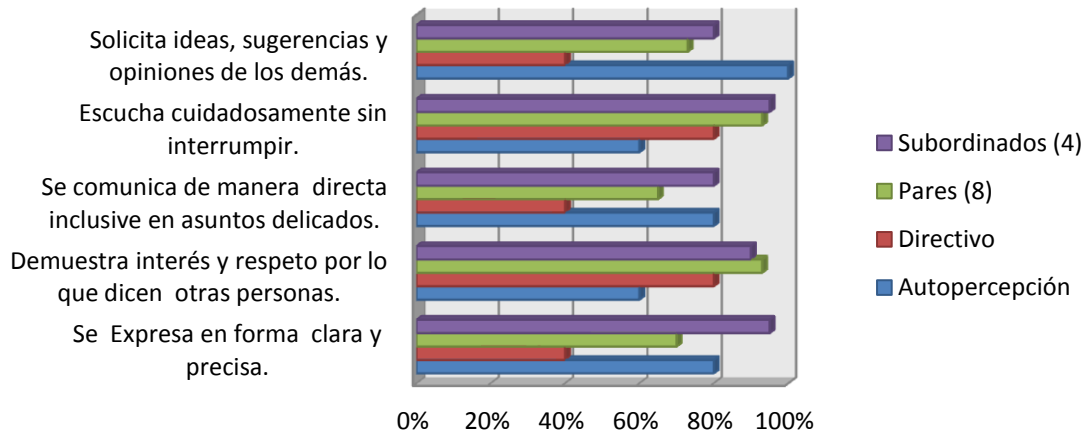
Gráfica 13. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de R.H.

Gerente: M.G.



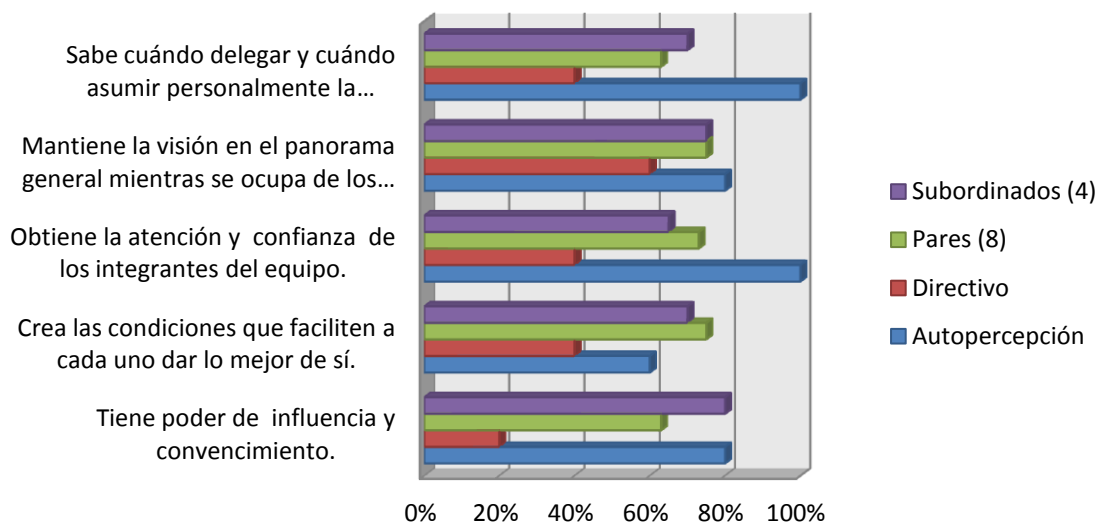
Gráfica 14. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de M.G.

Factor Comunicación:

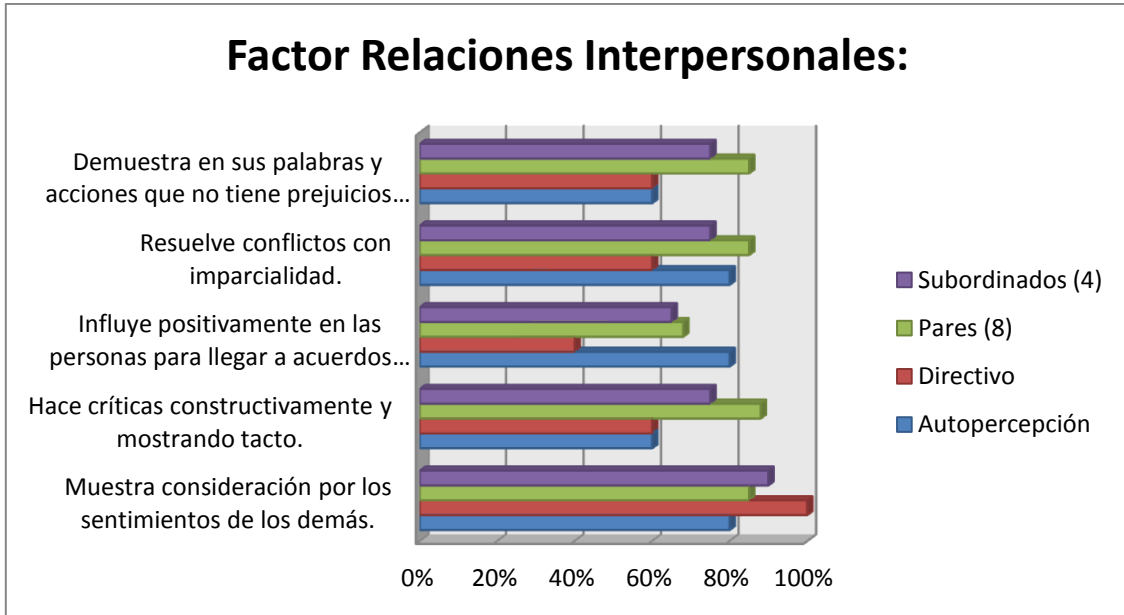


Gráfica 15. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de M.G.

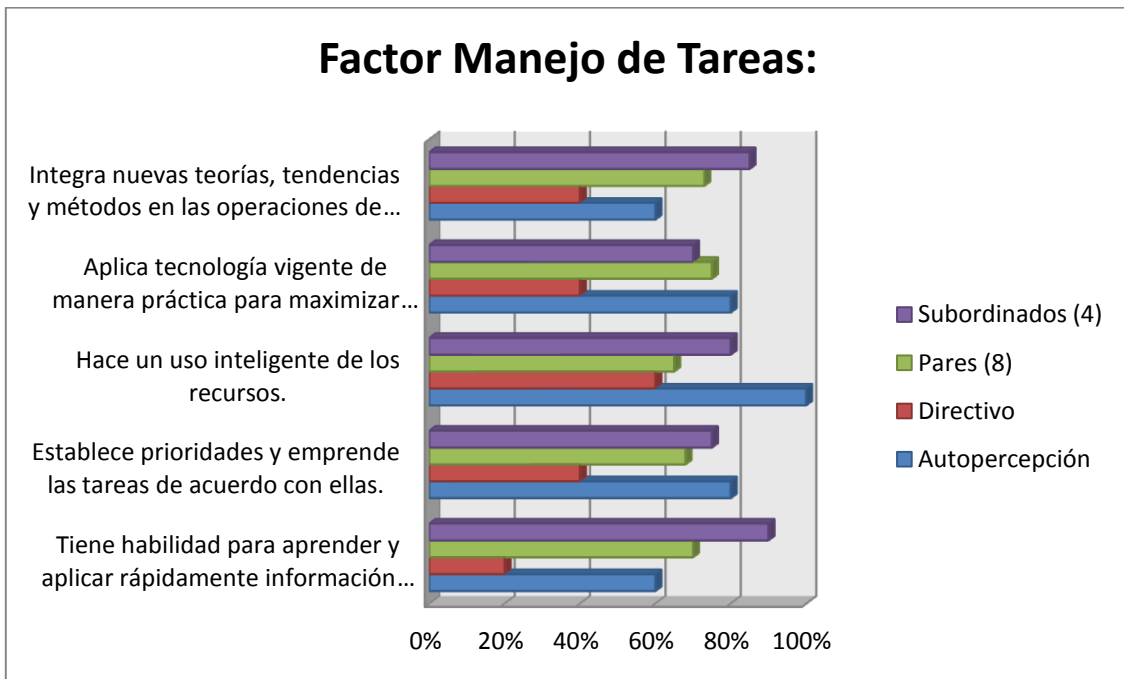
Factor Liderazgo:



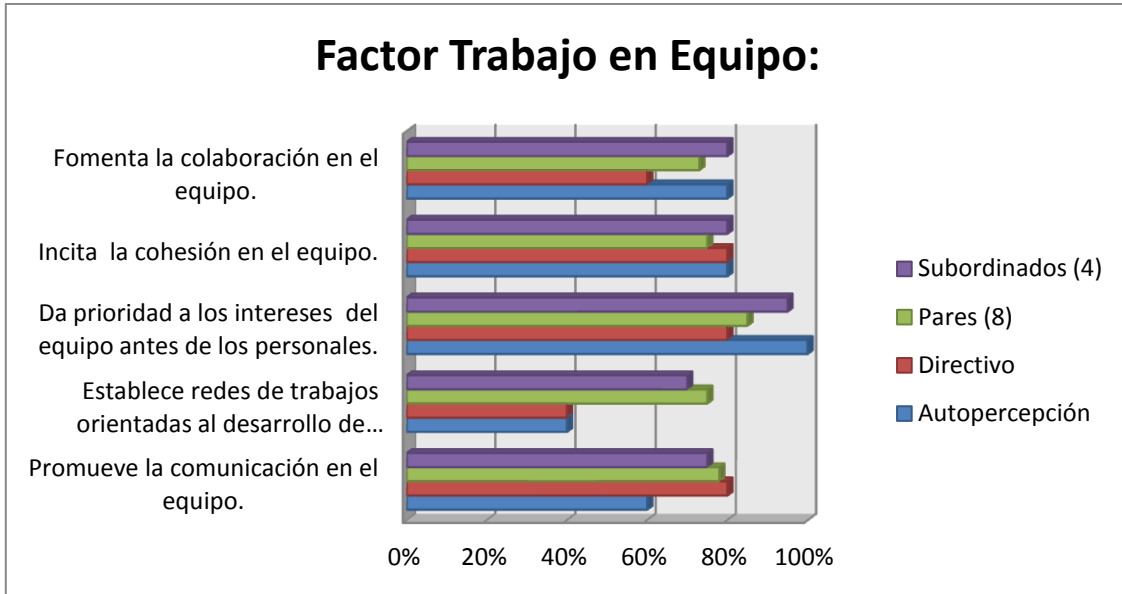
Gráfica 16. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de M.G.



Gráfica 17. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de M.G.

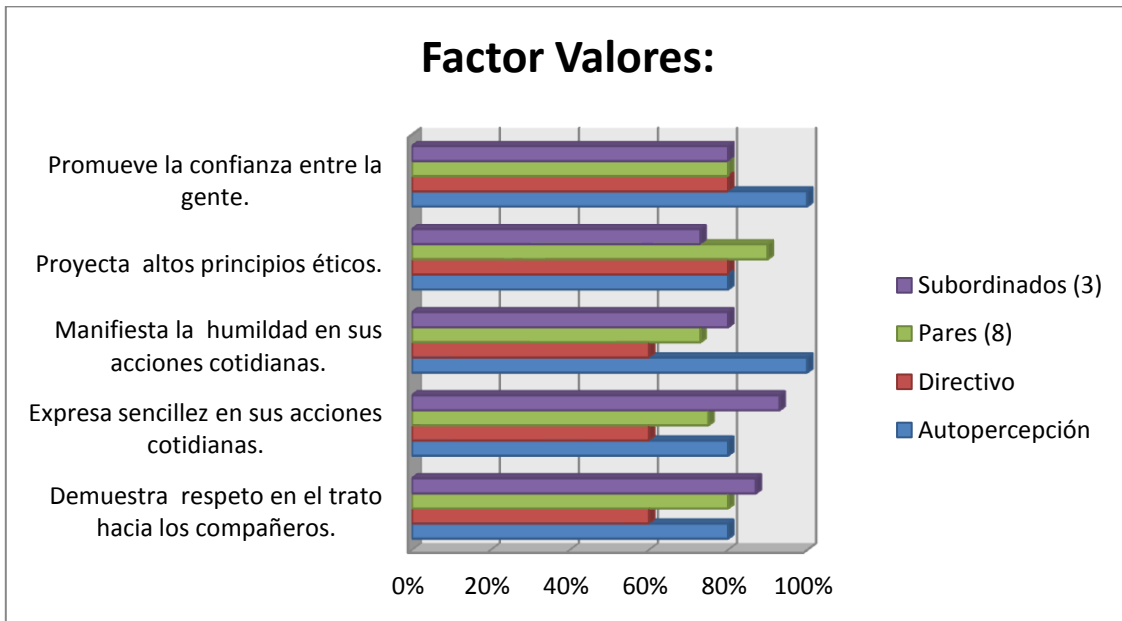


Gráfica 18. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de M.G.



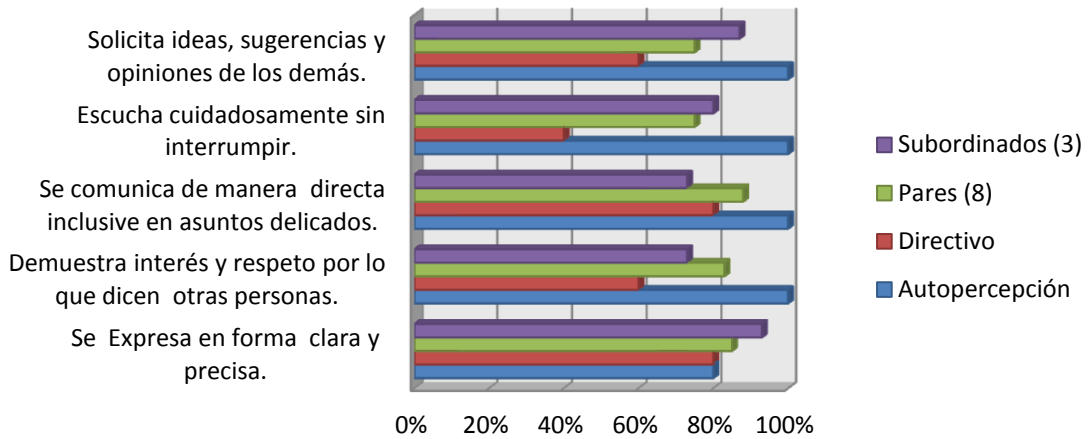
Gráfica 19. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de M.G.

Gerente: L.S.



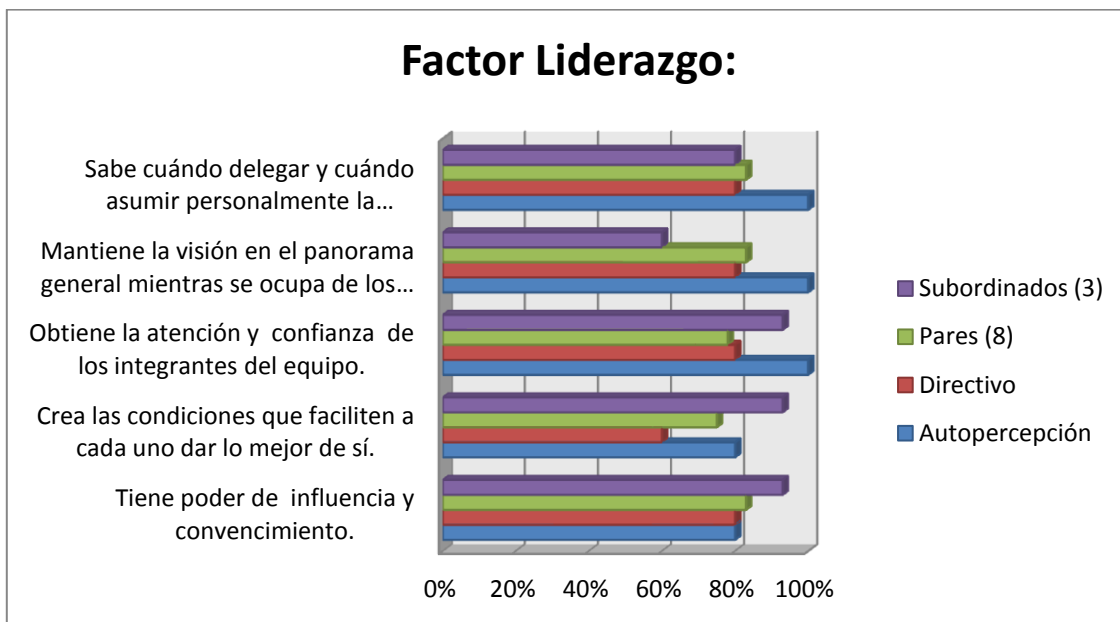
Gráfica 20. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de L.S.

Factor Comunicación:

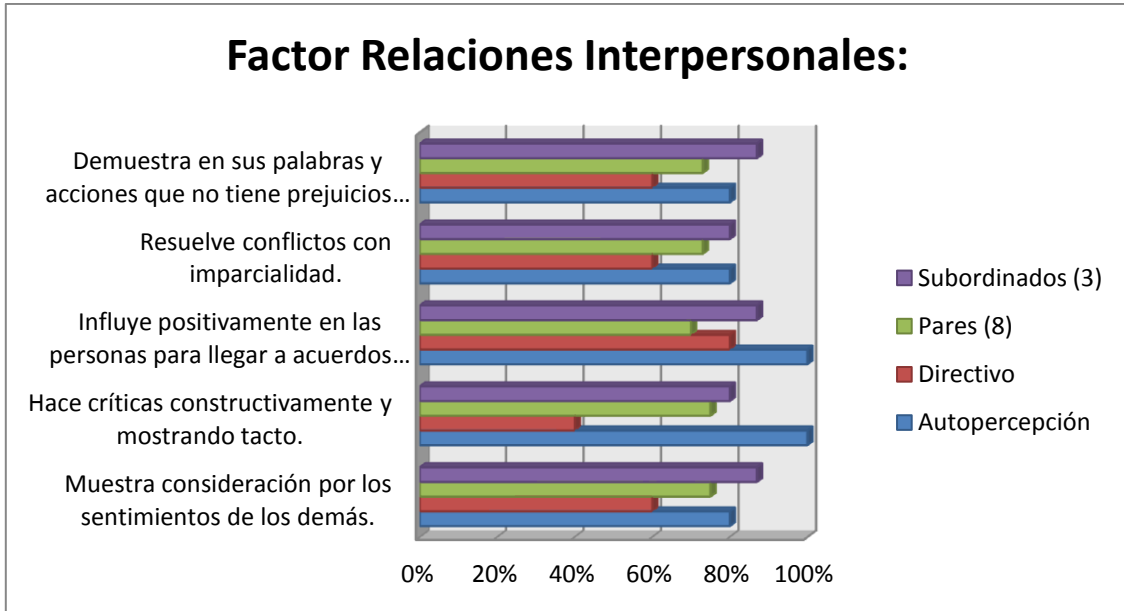


Gráfica 21. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de L.S.

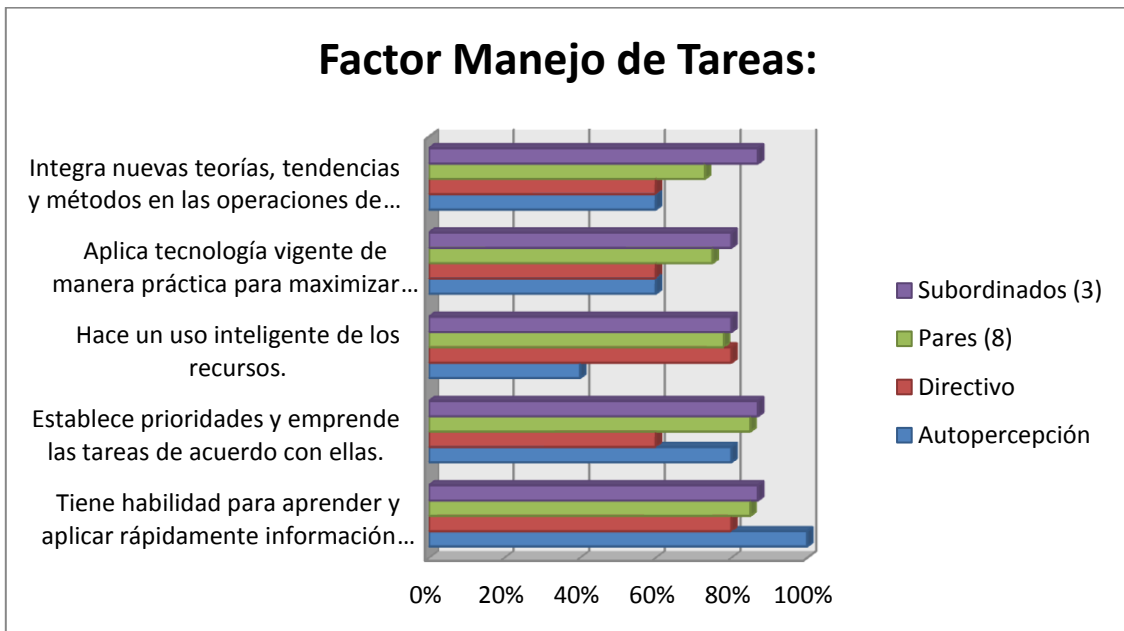
Factor Liderazgo:



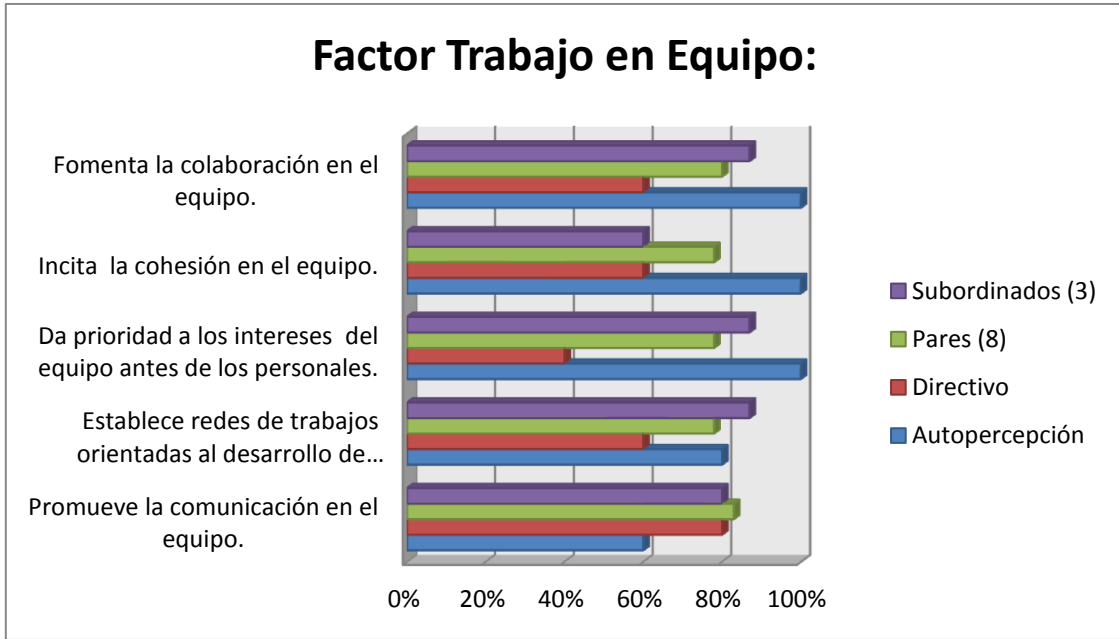
Gráfica 22. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de L.S.



Gráfica 23. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de L.S.

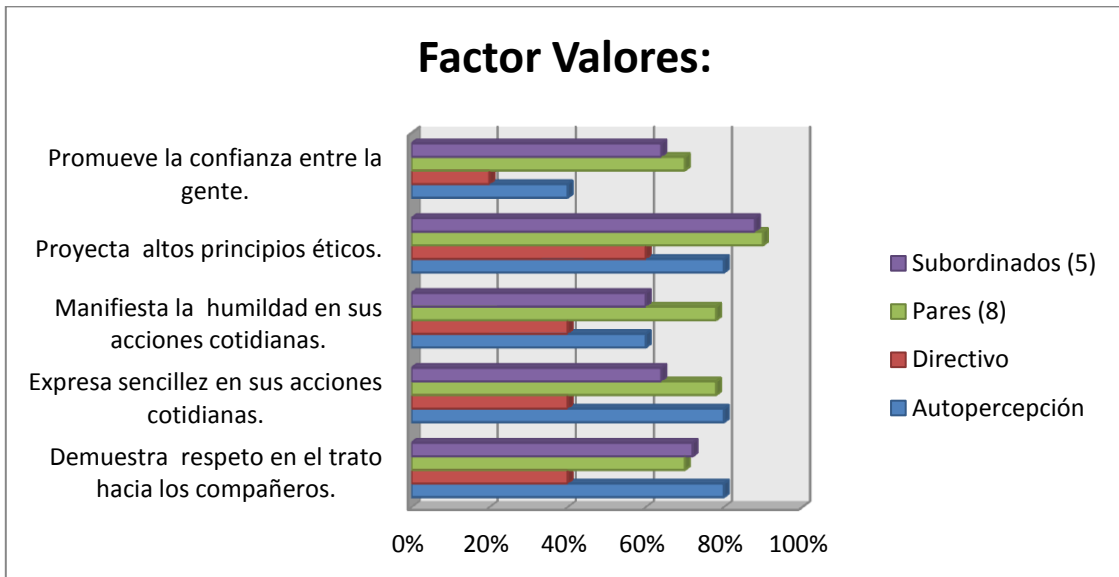


Gráfica 24. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de L.S.

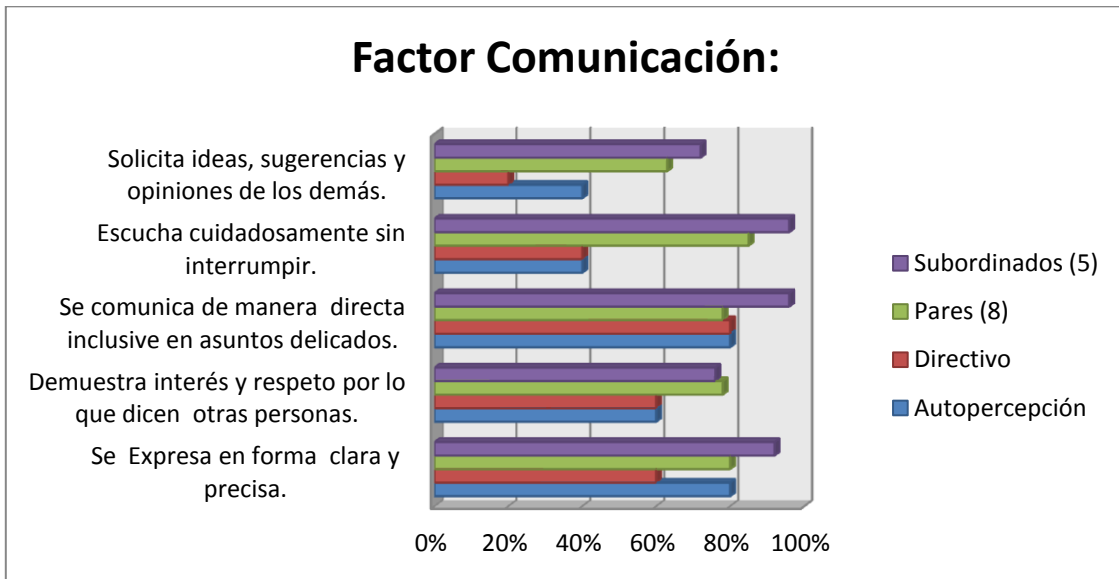


Gráfica 25. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de L.S.

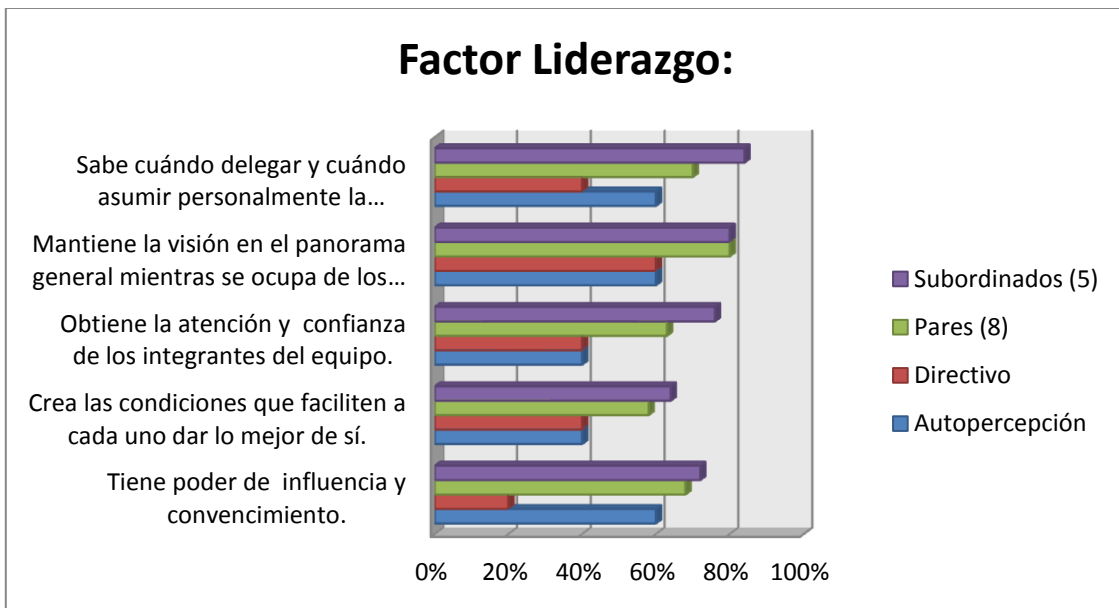
Gerente: R.P.



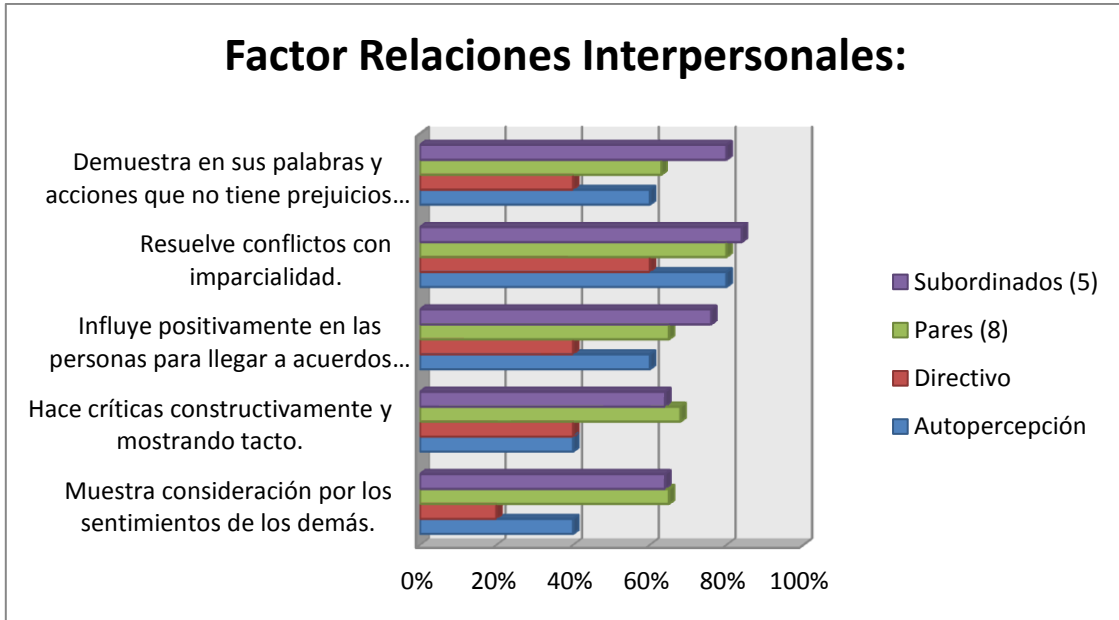
Gráfica 26. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de R.P.



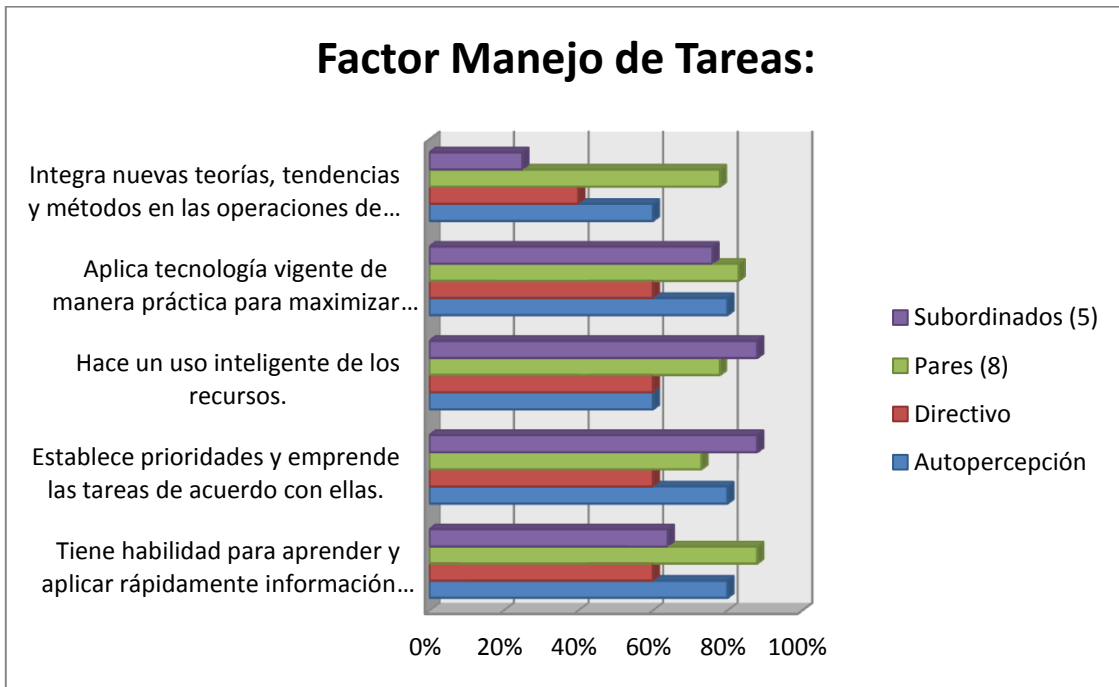
Gráfica 27. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de R.P.



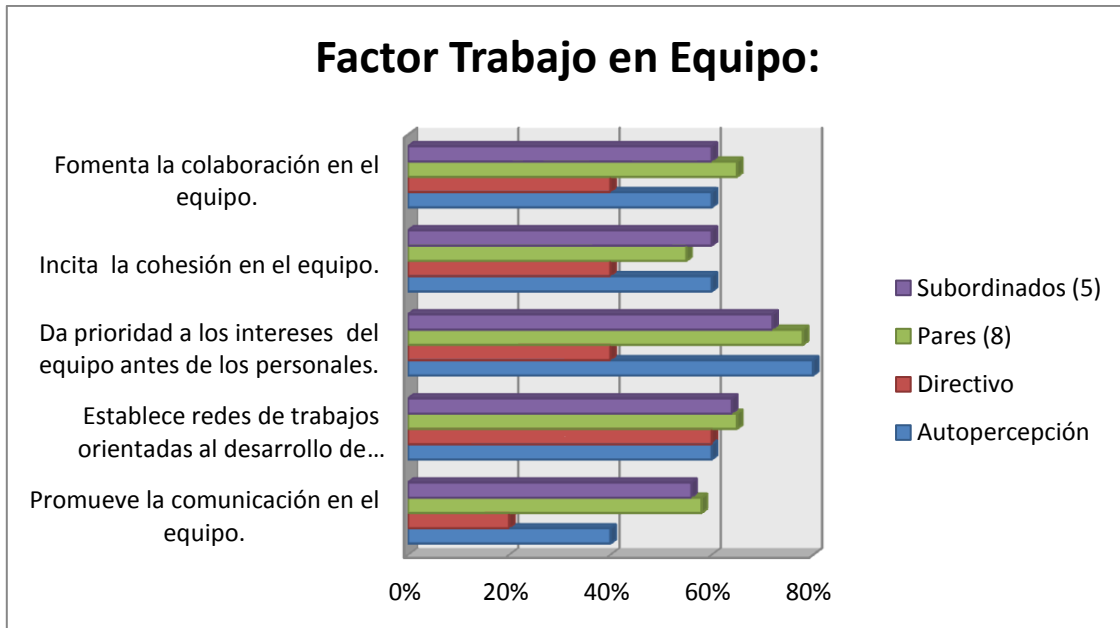
Gráfica 28. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de R.P.



Gráfica 29. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de R.P.

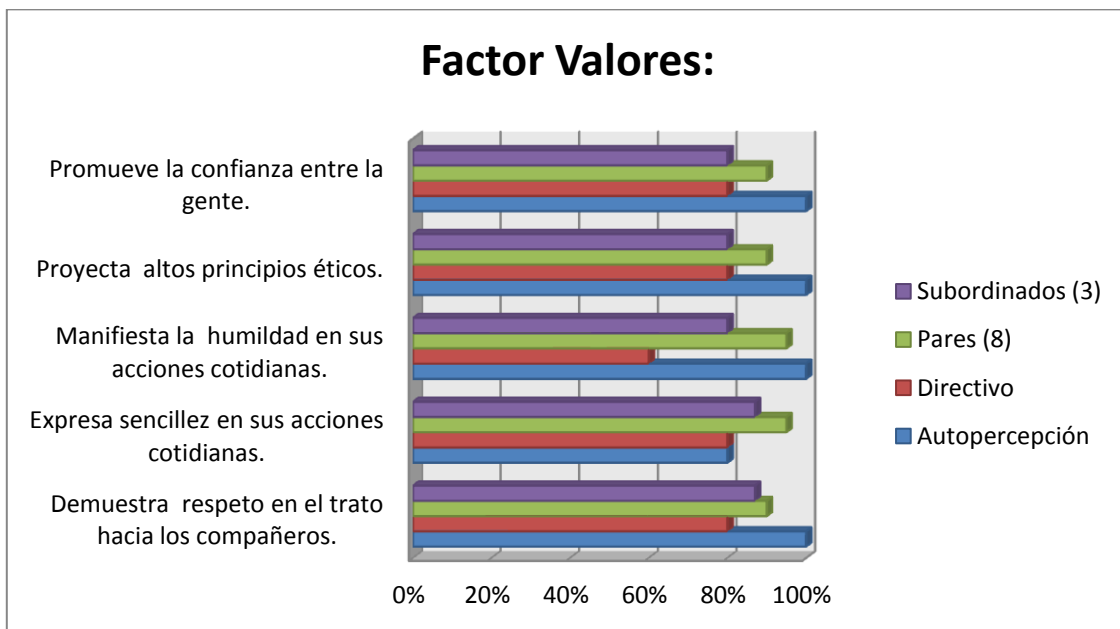


Gráfica 30. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de R.P.

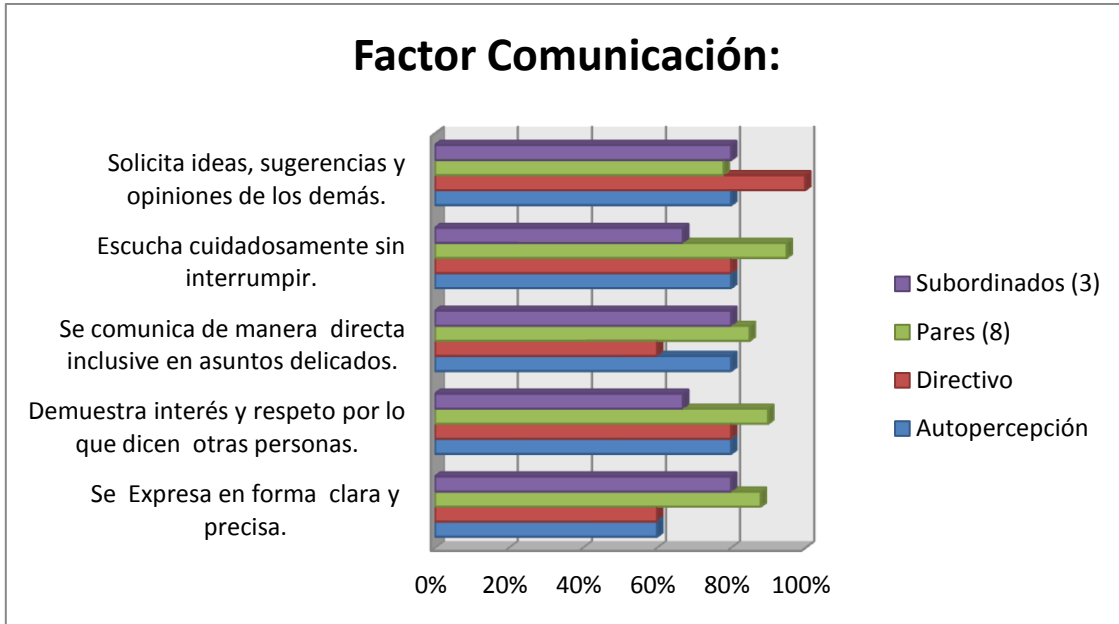


Gráfica 31. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de R.P.

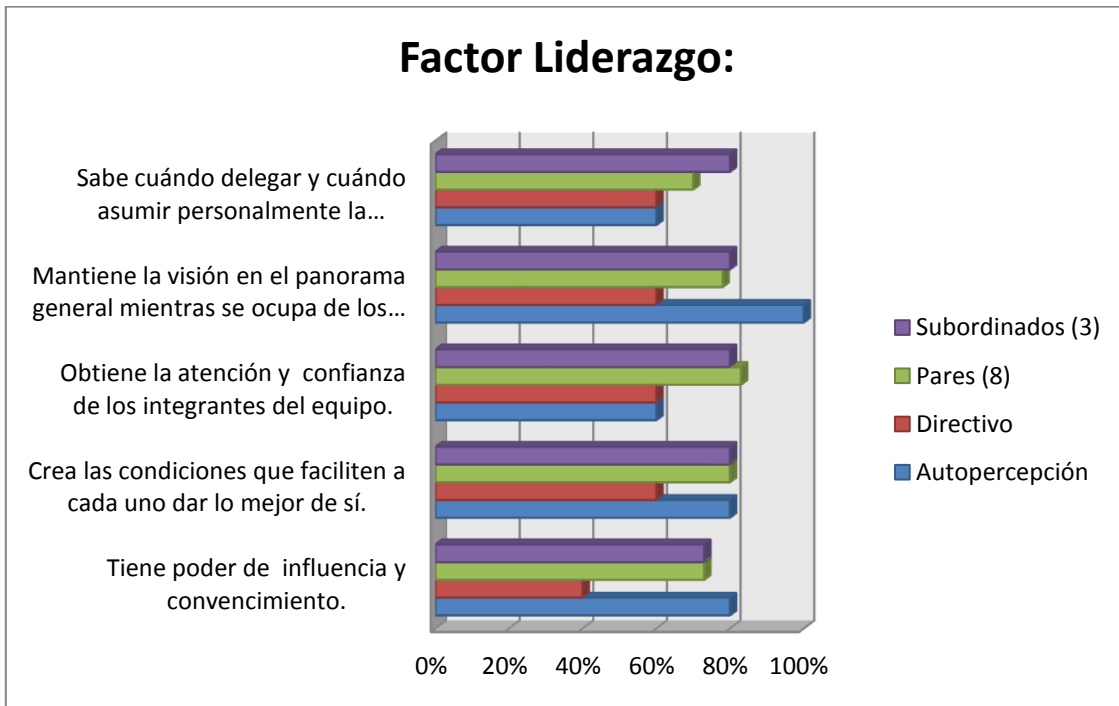
Gerente: M.M.



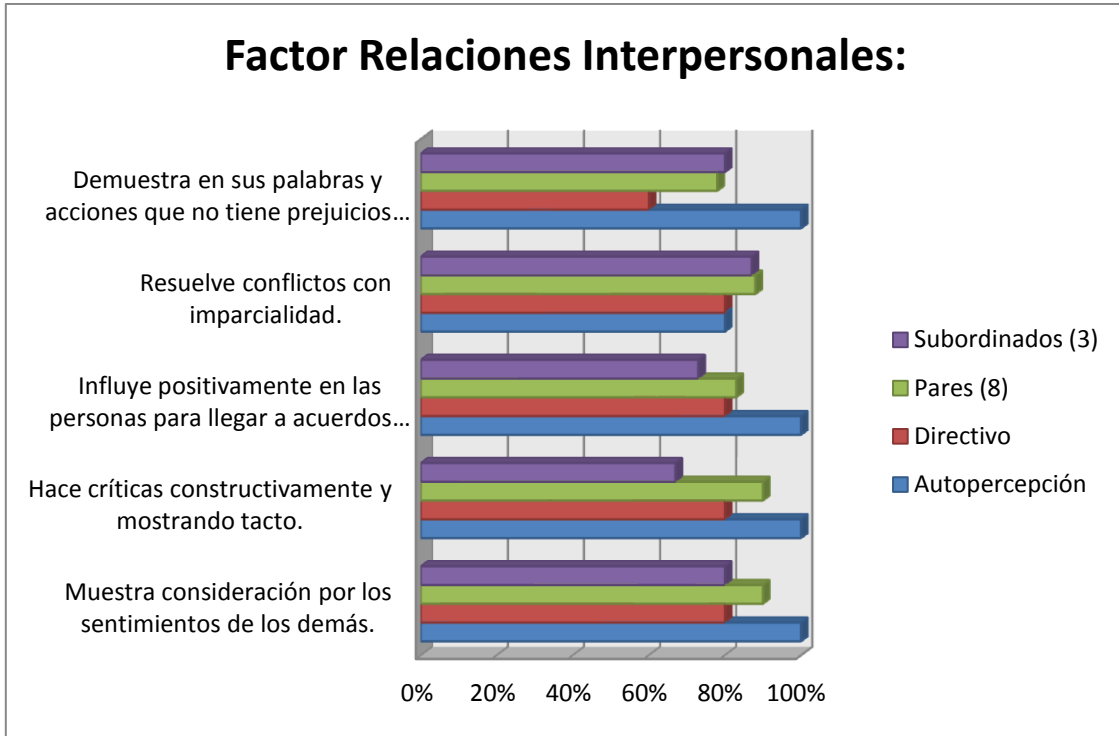
Gráfica 32. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de M.M.



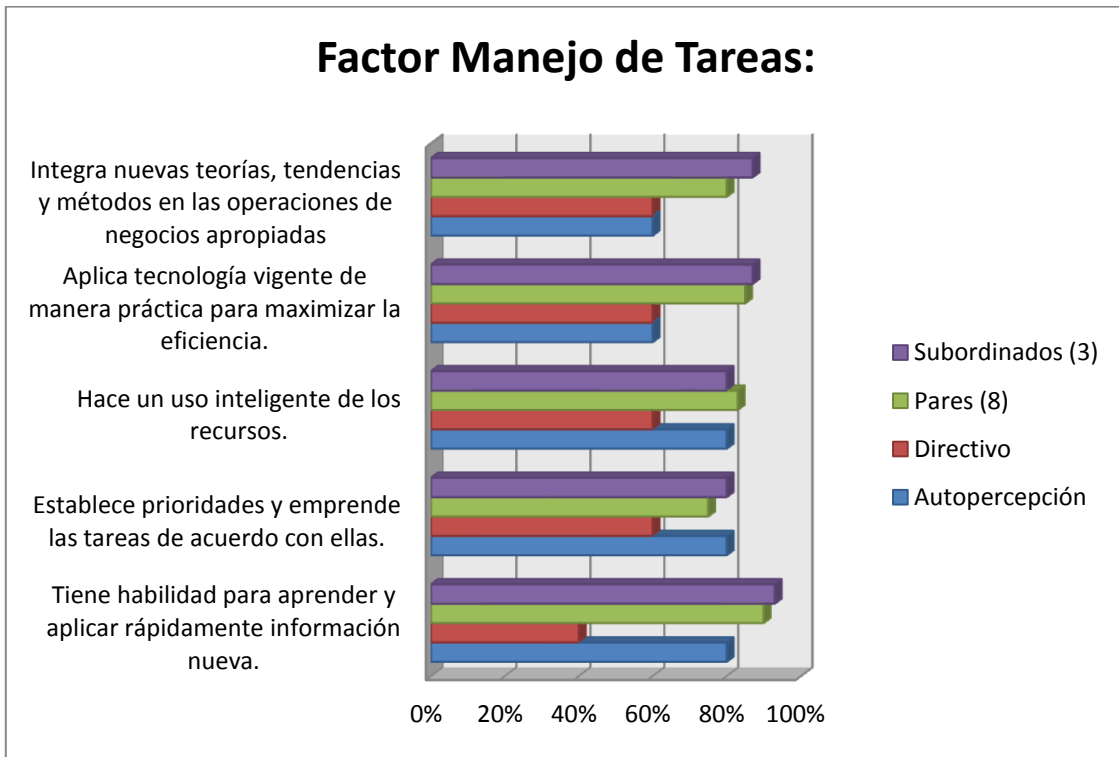
Gráfica 33. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de M.M.



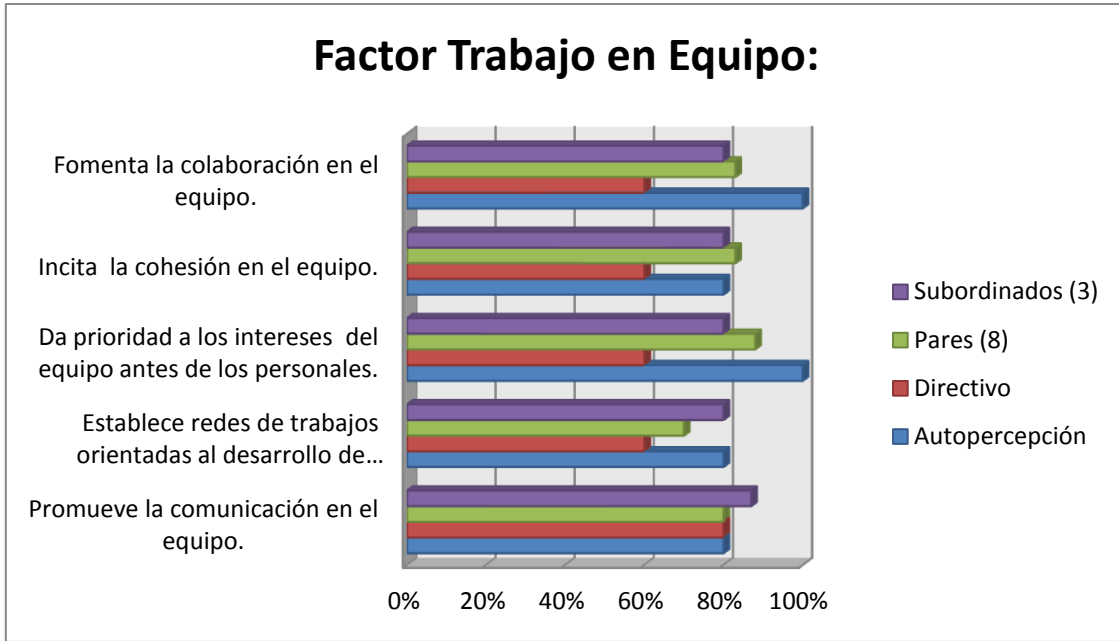
Gráfica 34. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de M.M.



Gráfica 35. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de M.M.

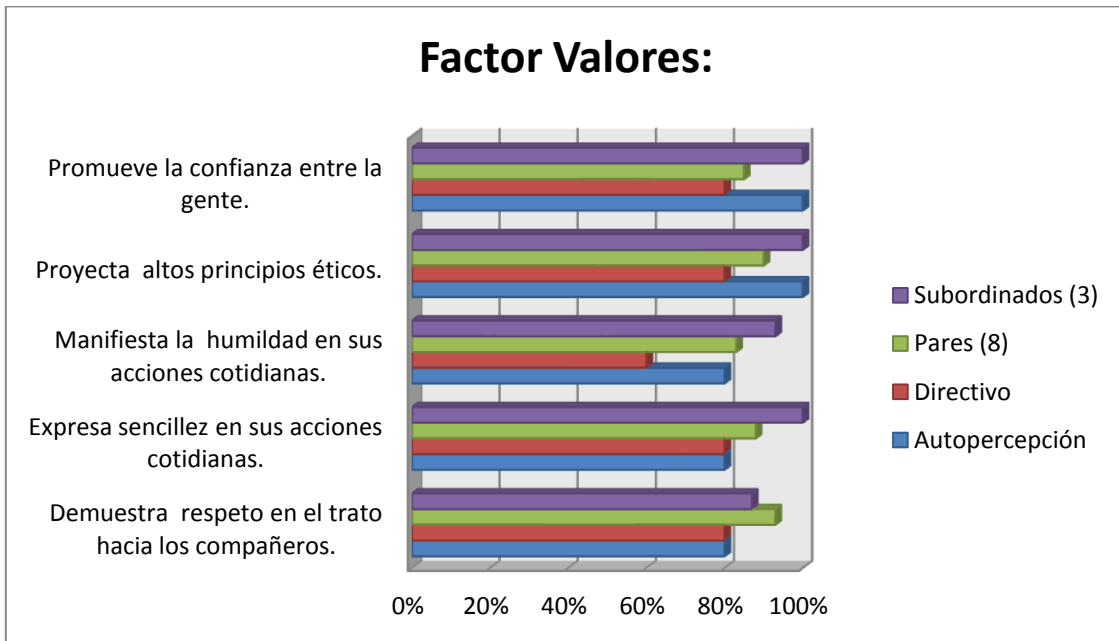


Gráfica 36. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de M.M.

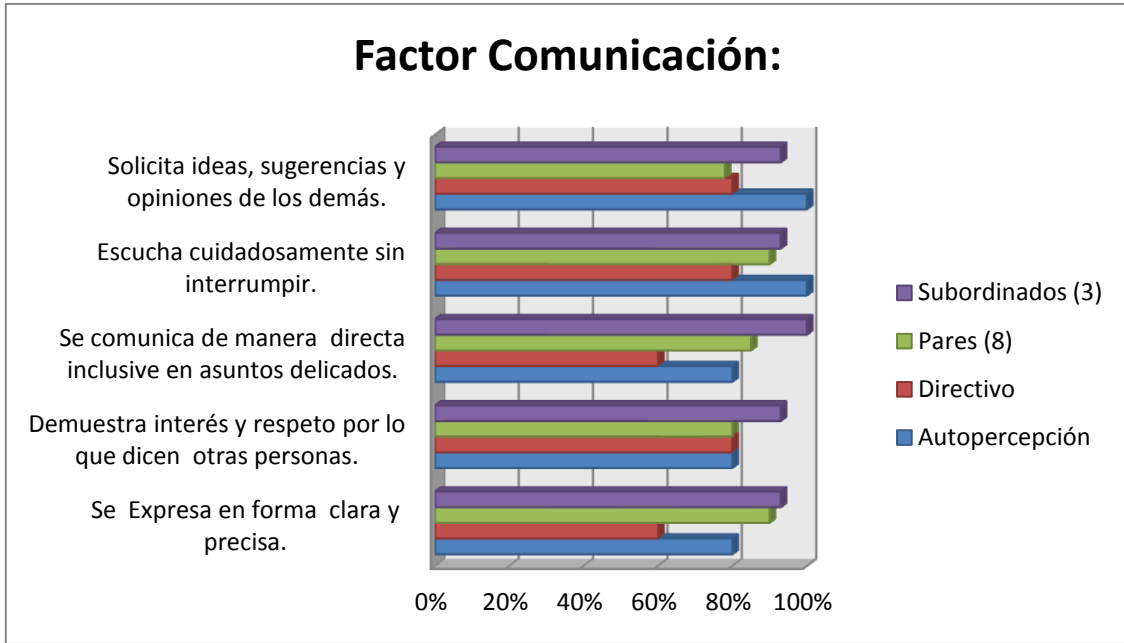


Gráfica 37. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de M.M.

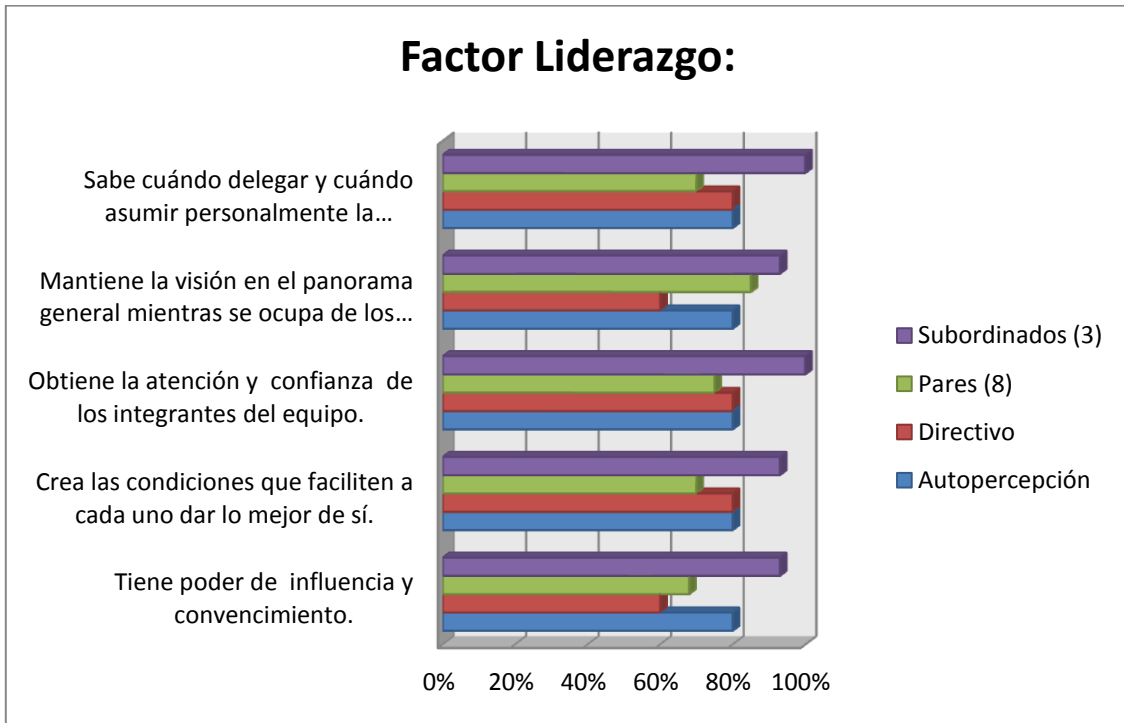
Gerente J.M.P.



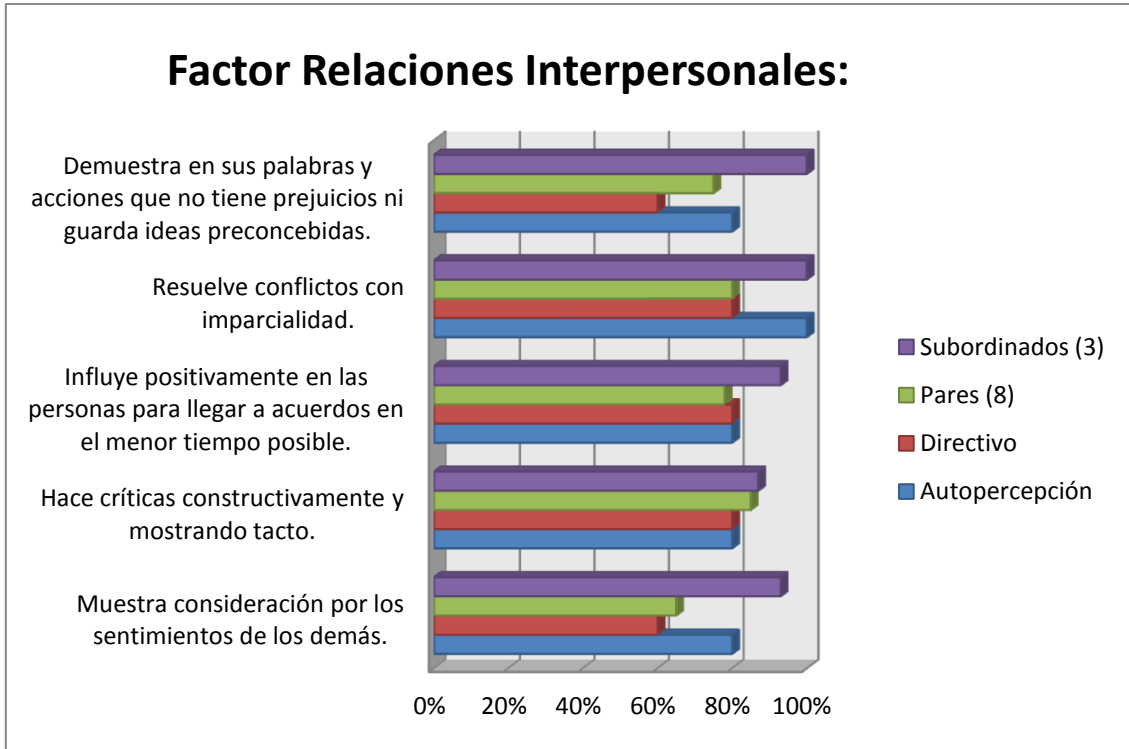
Gráfica 38. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de J.M.P.



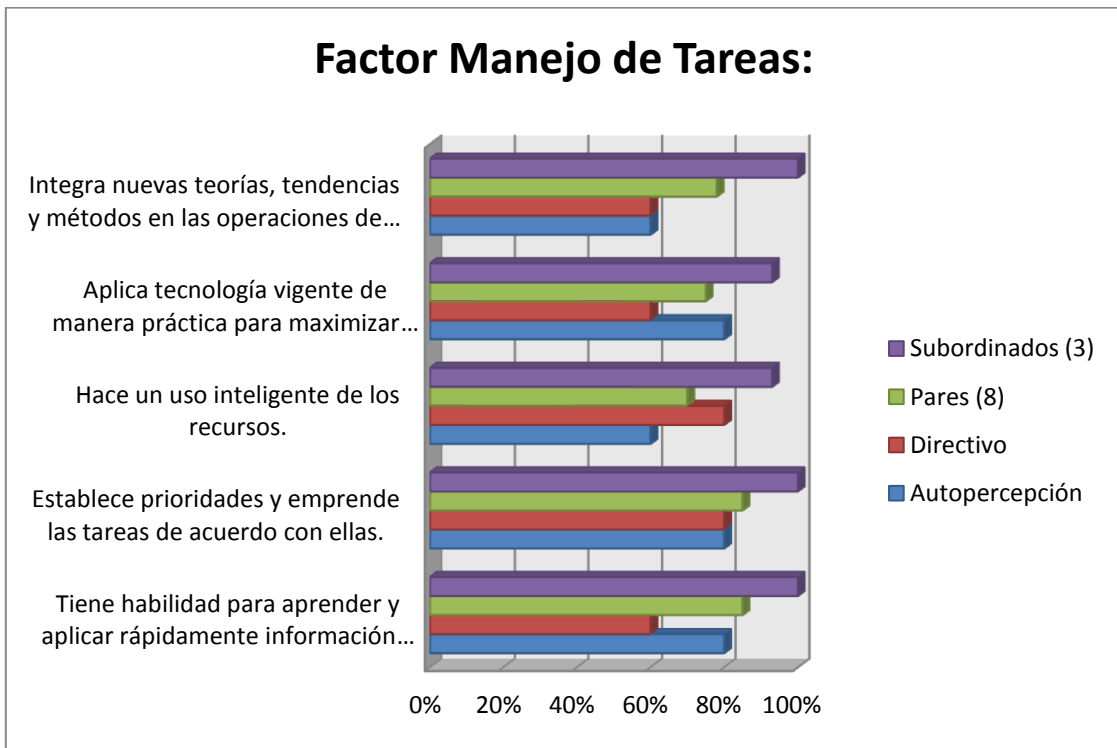
Gráfica 39. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de J.M.P.



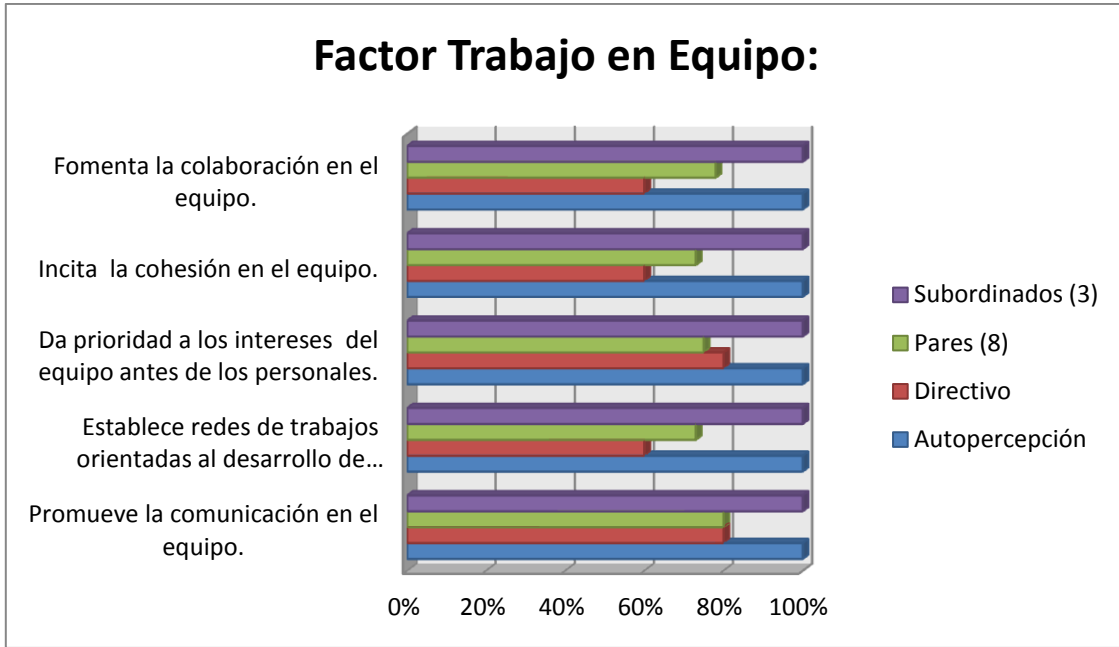
Gráfica 40. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de J.M.P.



Gráfica 41. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de J.M.P.

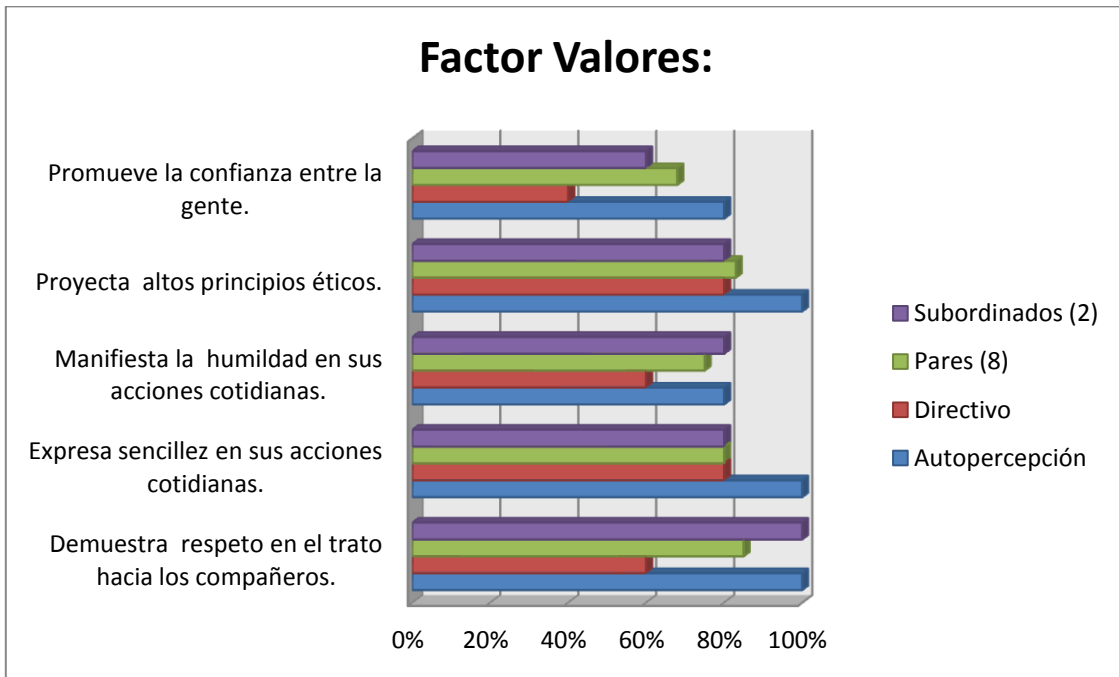


Gráfica 42. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de J.M.P.

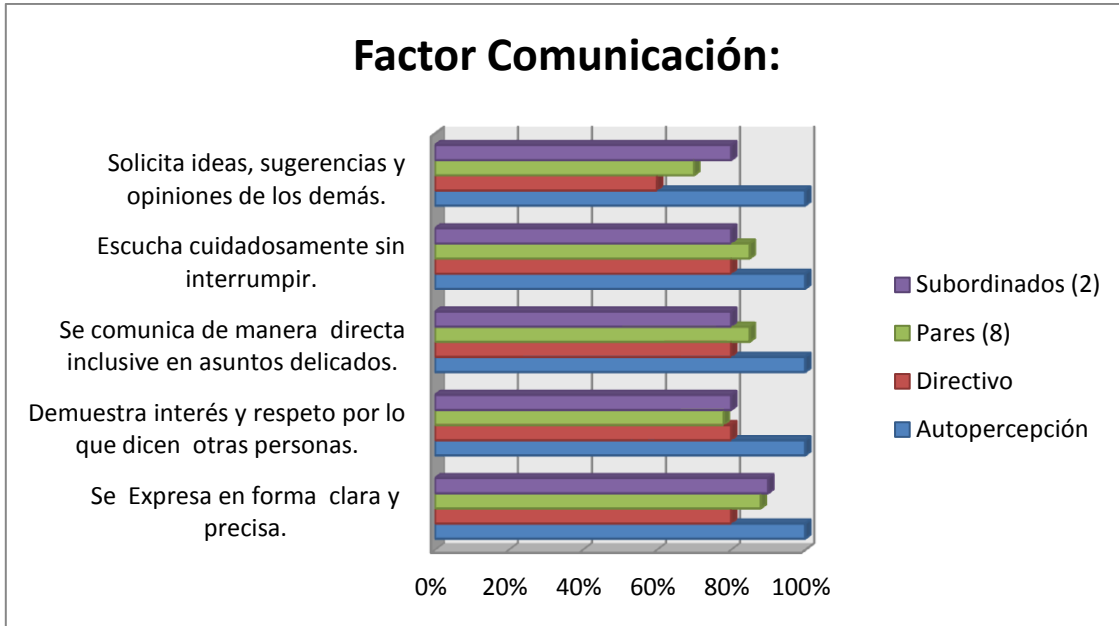


Gráfica 43. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de J.M.P.

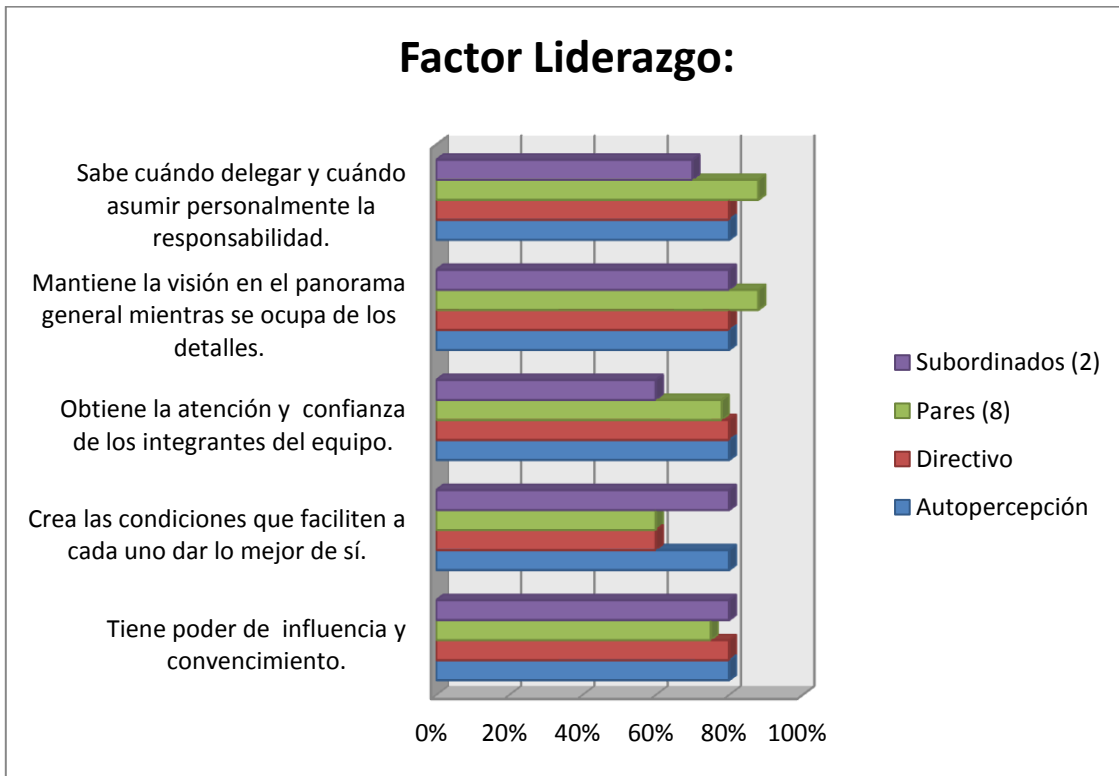
Gerente R.B.



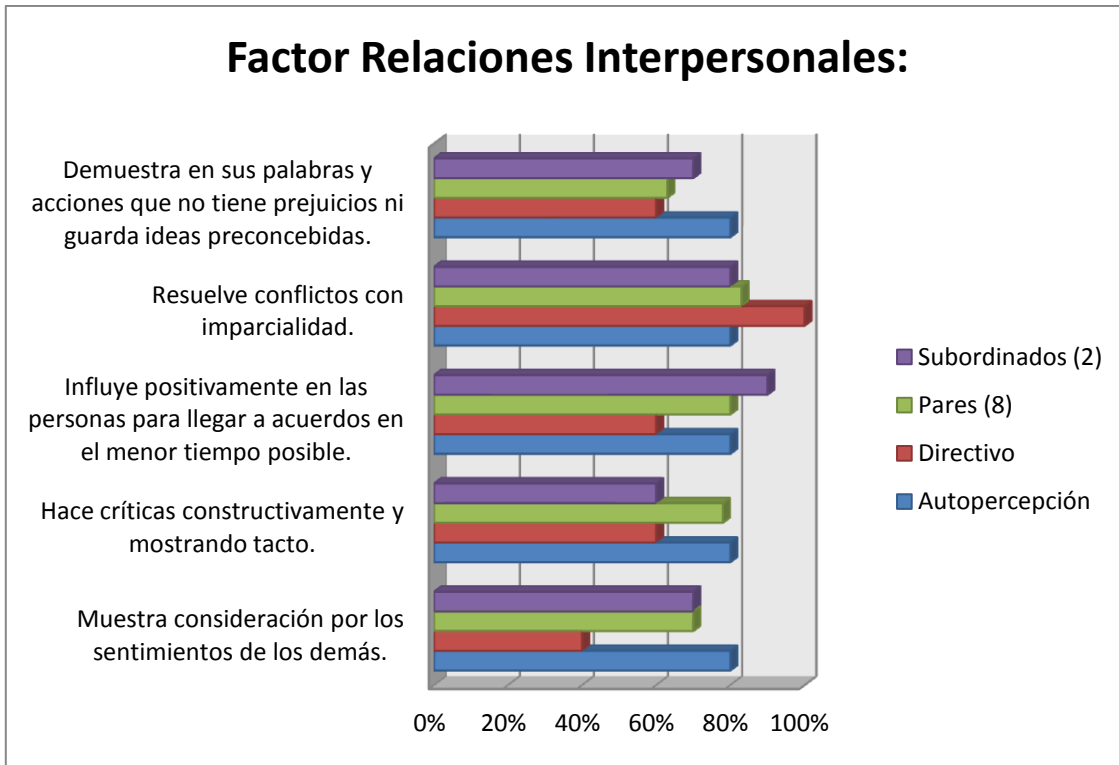
Gráfica 44. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de R.B.



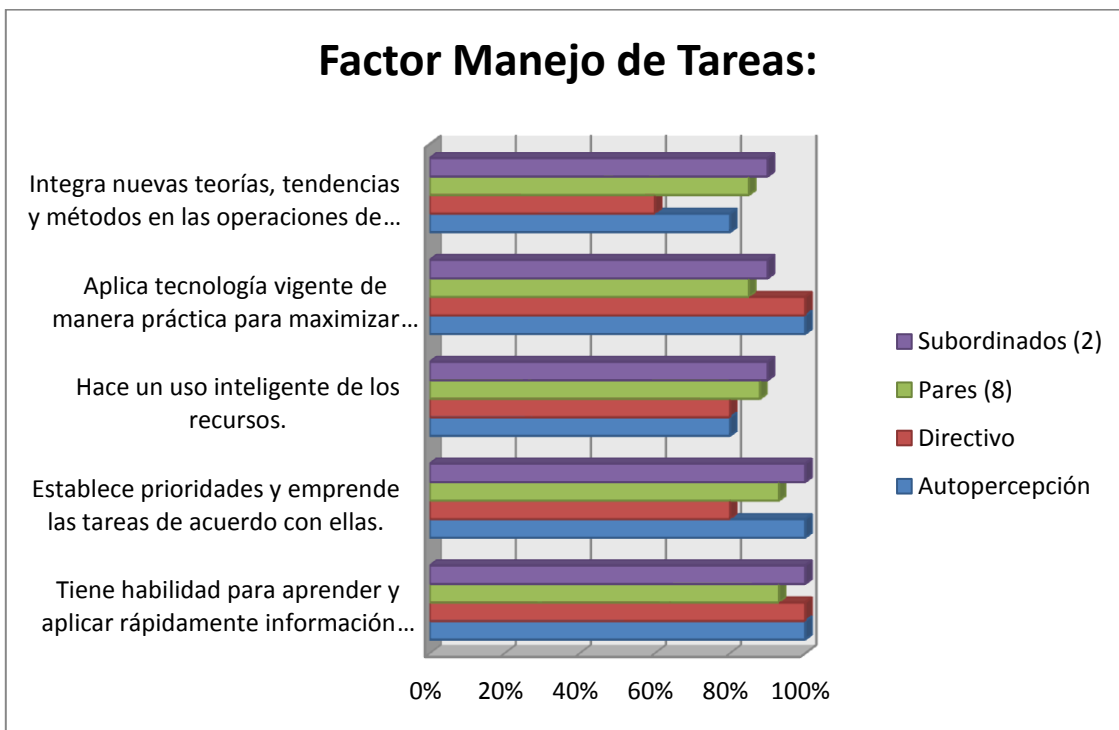
Gráfica 45. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de R.B.



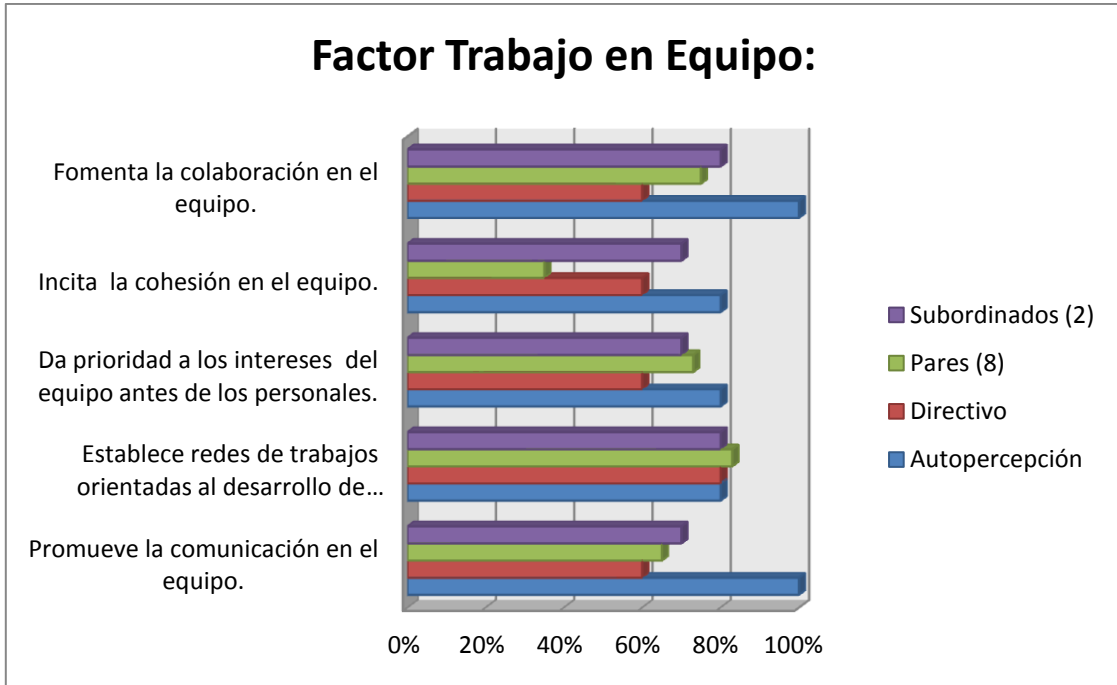
Gráfica 46. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de R.B.



Gráfica 47. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de R.B.

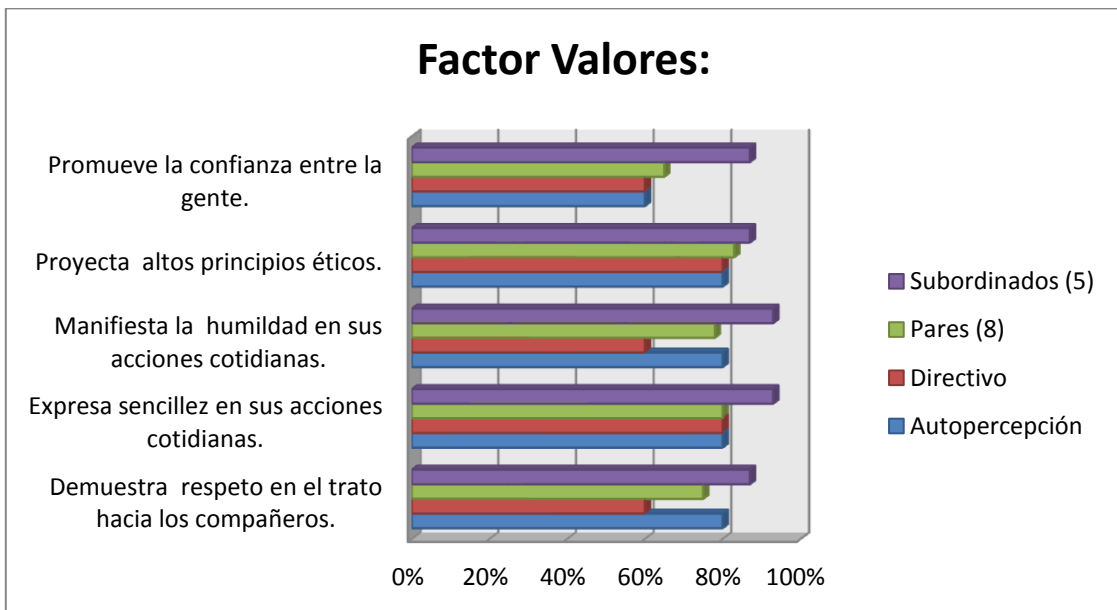


Gráfica 48. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de R.B.

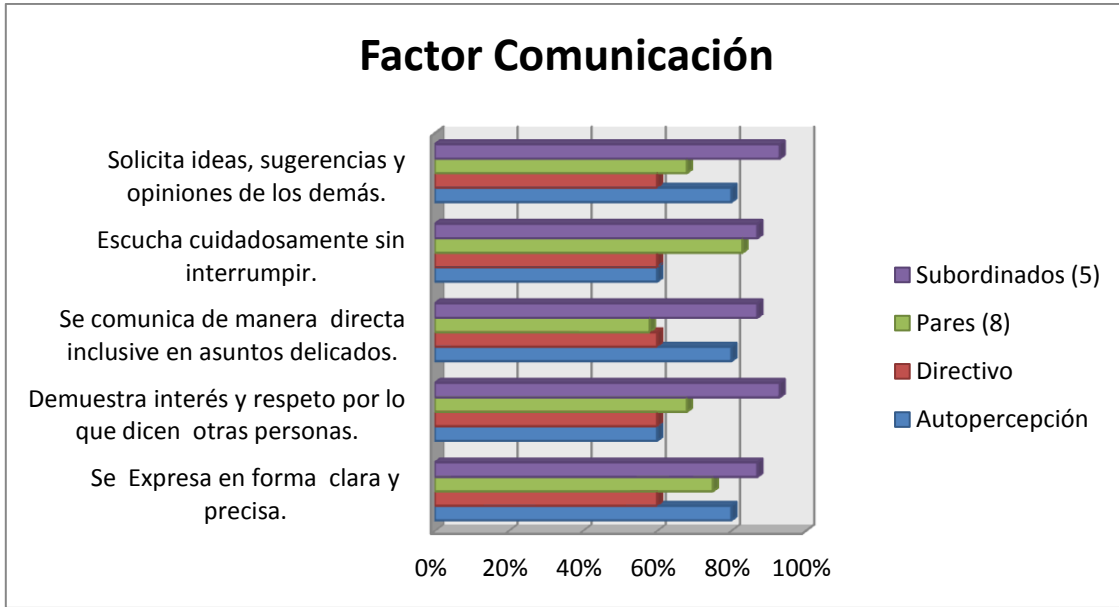


Gráfica 49. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de R.B.

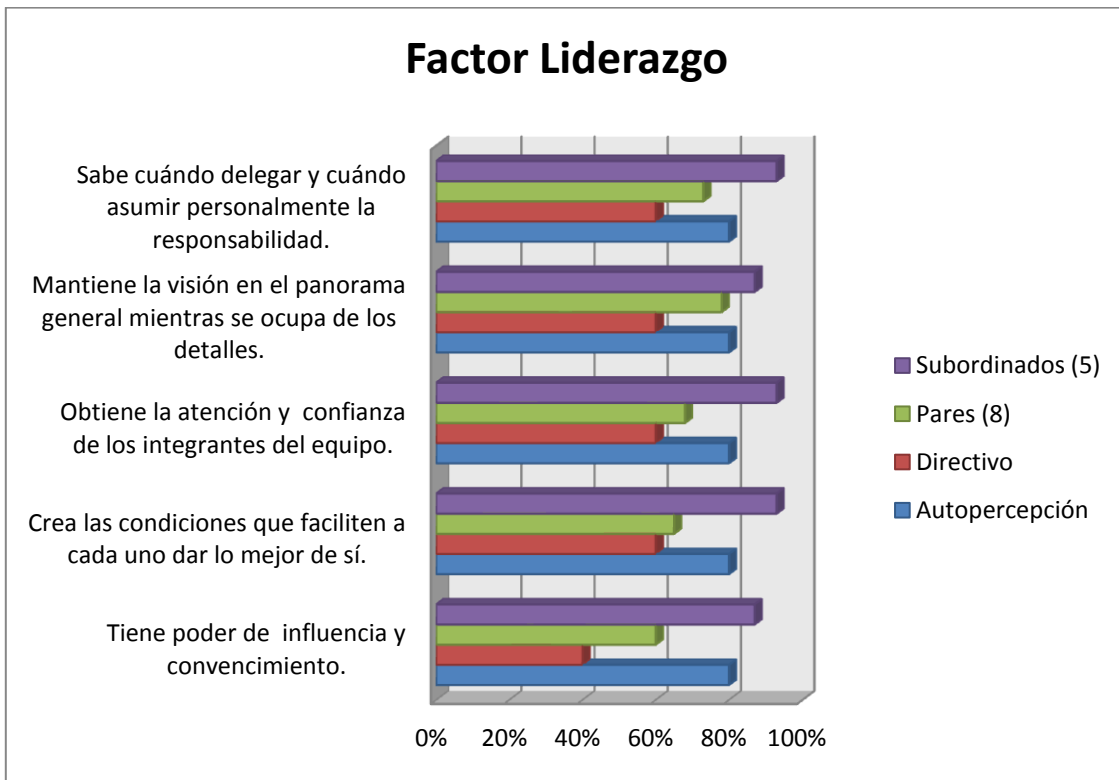
Gerente J.G.



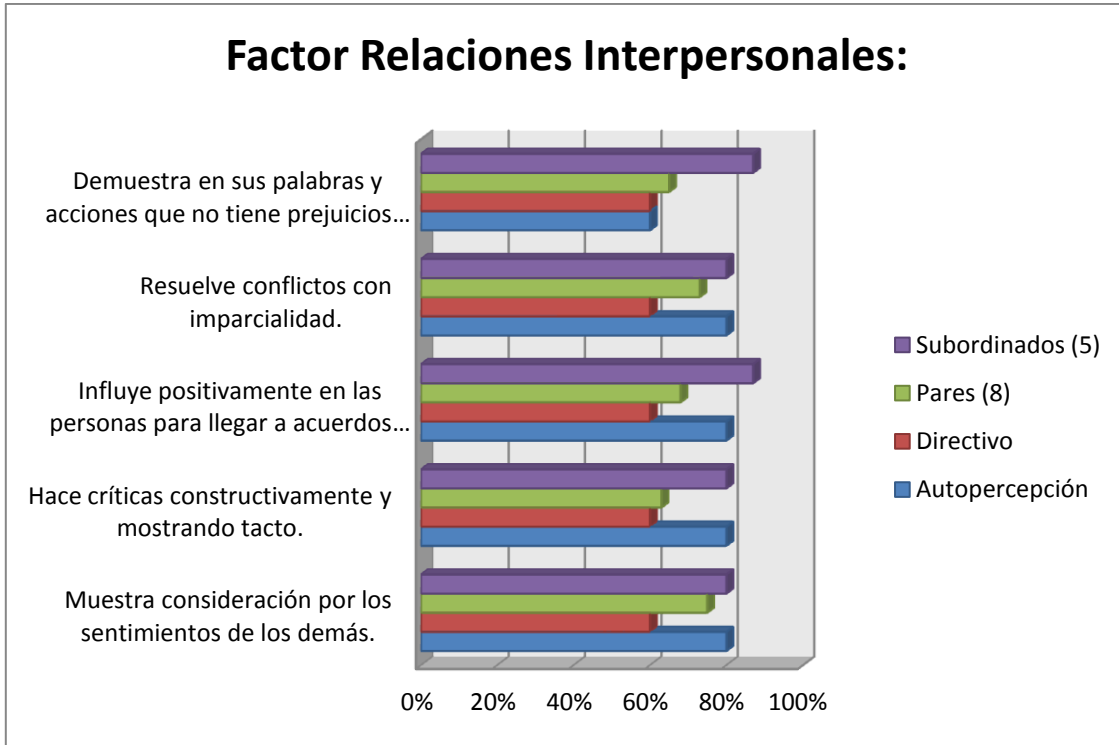
Gráfica 50. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de J.G.



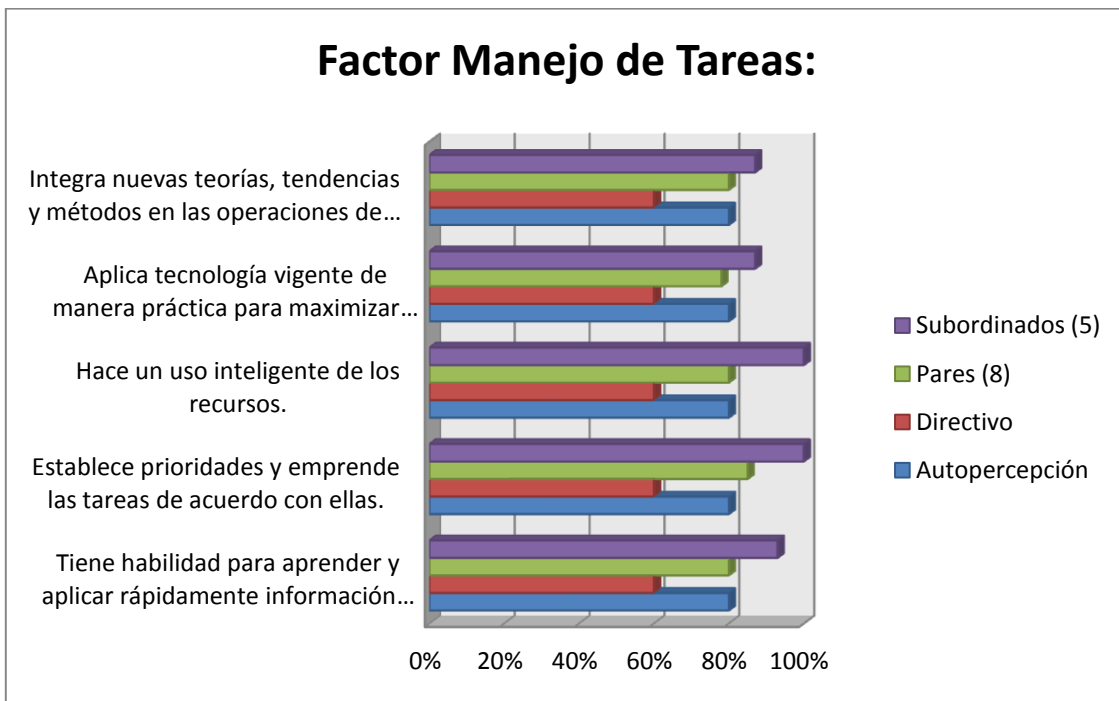
Gráfica 51. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de J.G.



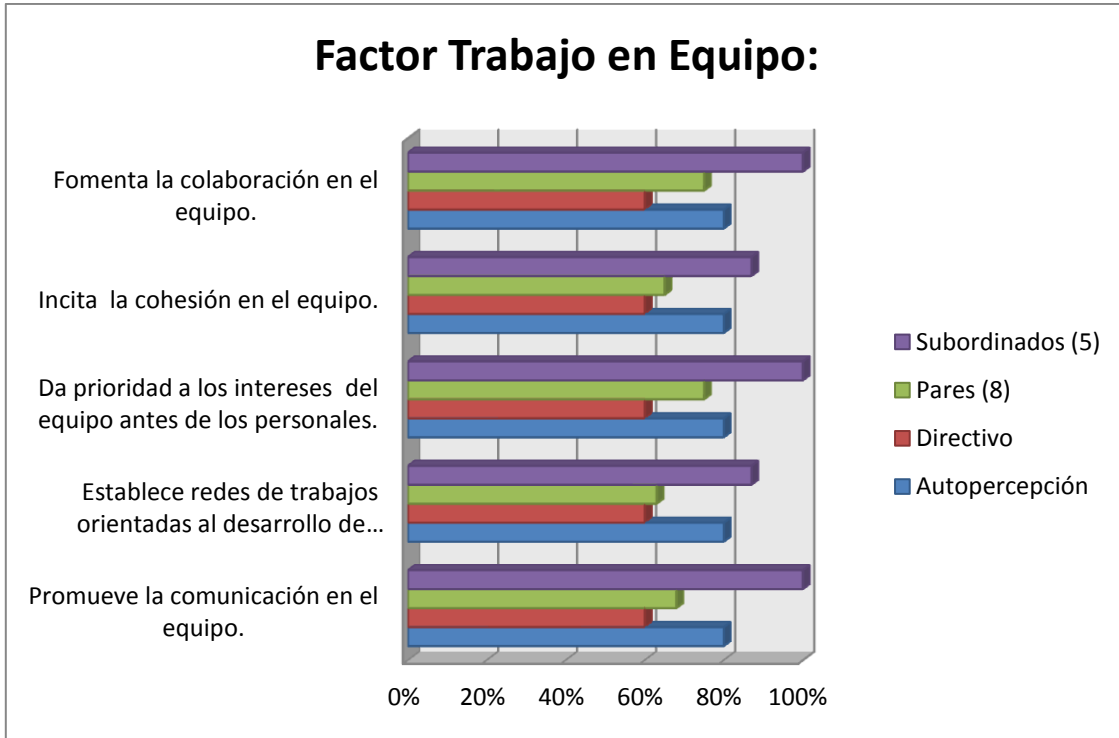
Gráfica 52. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de J.G.



Gráfica 53. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de J.G.

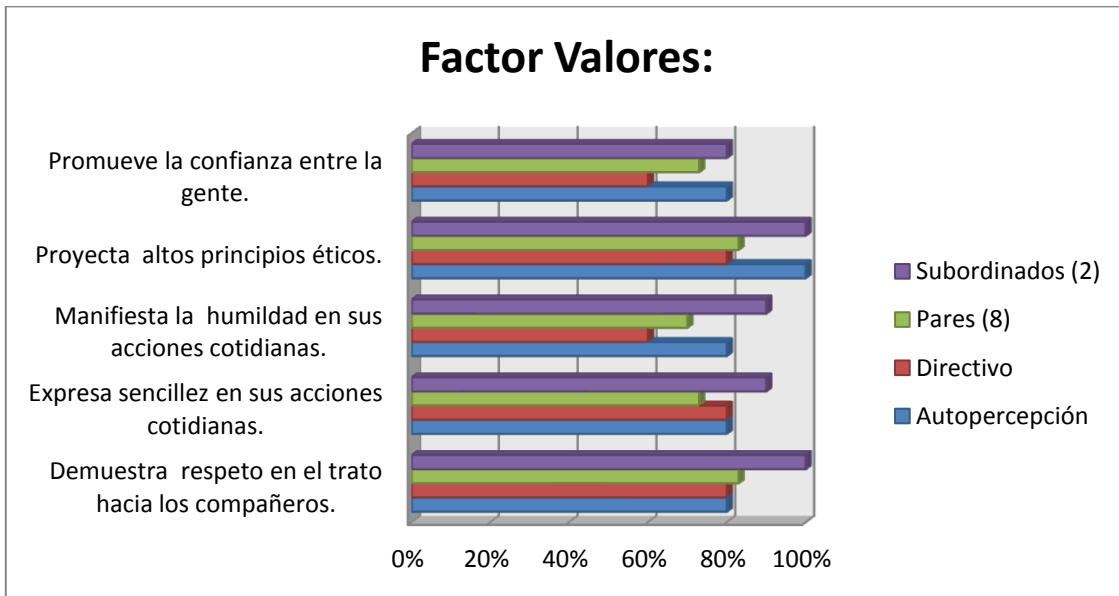


Gráfica 54. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de J.G.

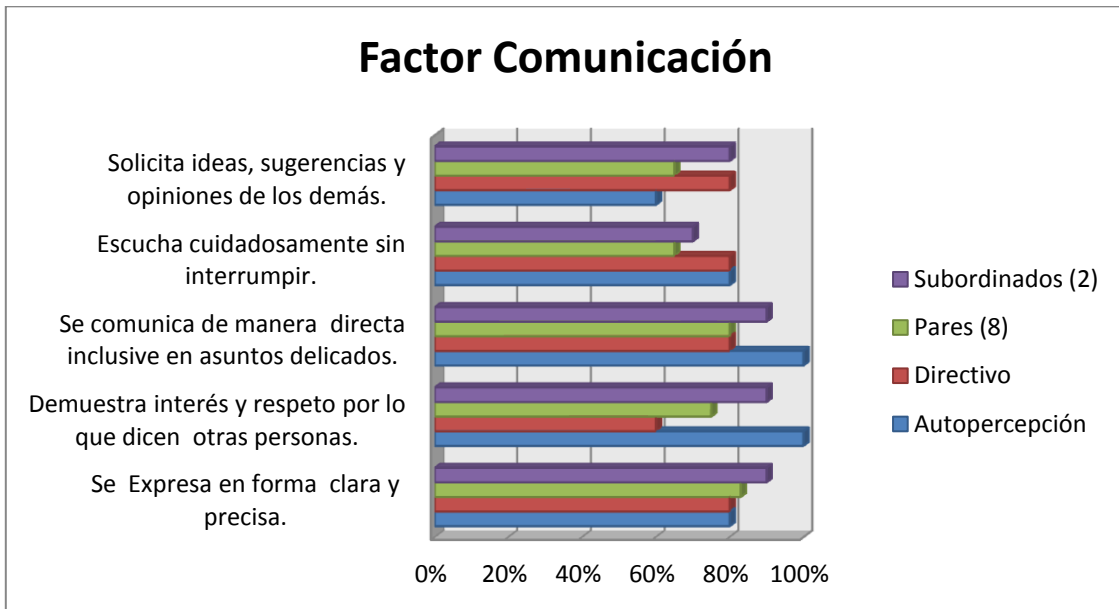


Gráfica 55. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de J.G.

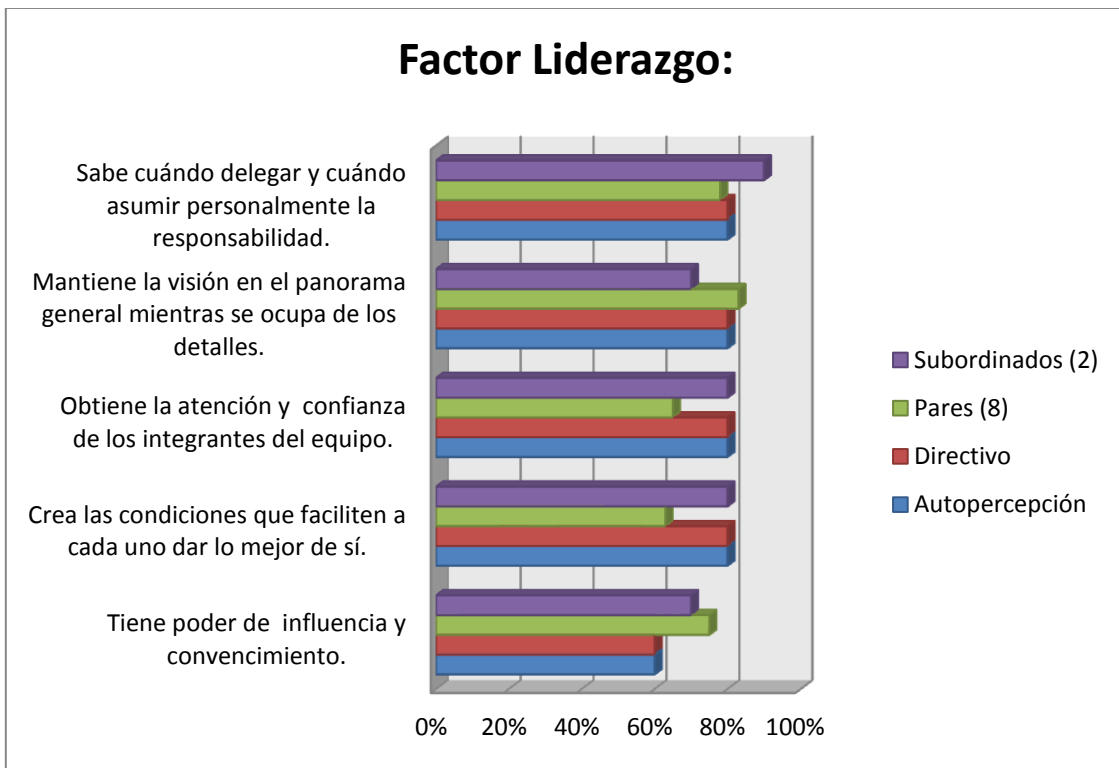
Gerente T.V.



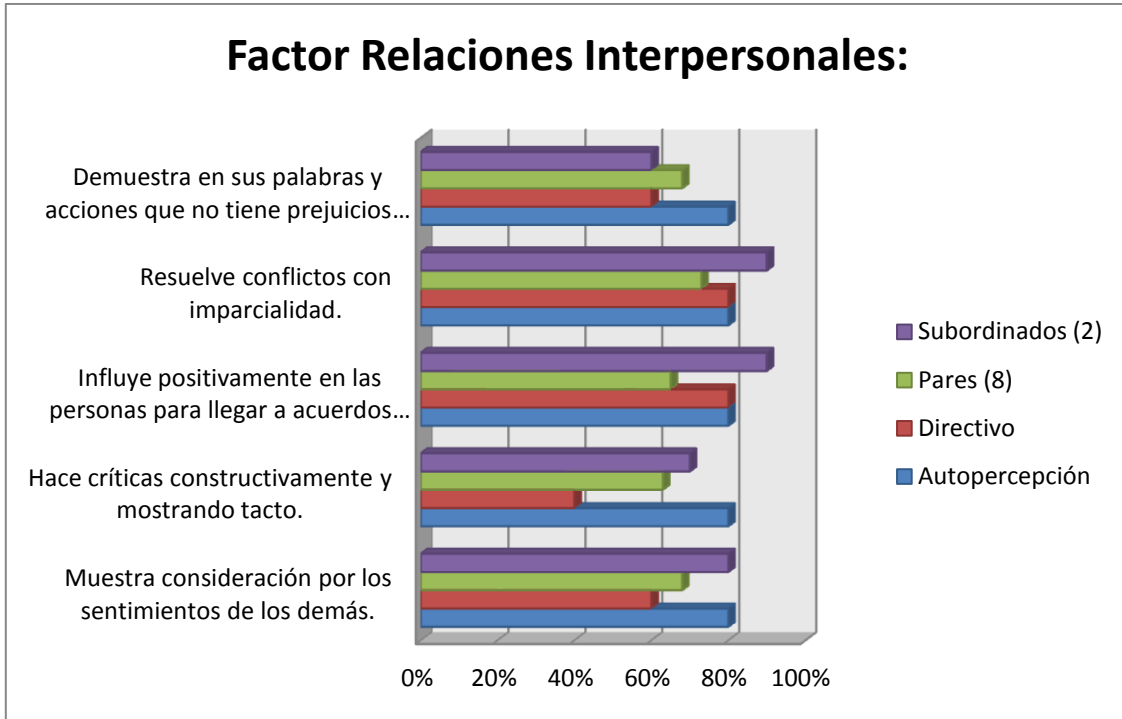
Gráfica 56. Tendencia del Desempeño del factor Valores de acuerdo a su indicativo acerca de T.V.



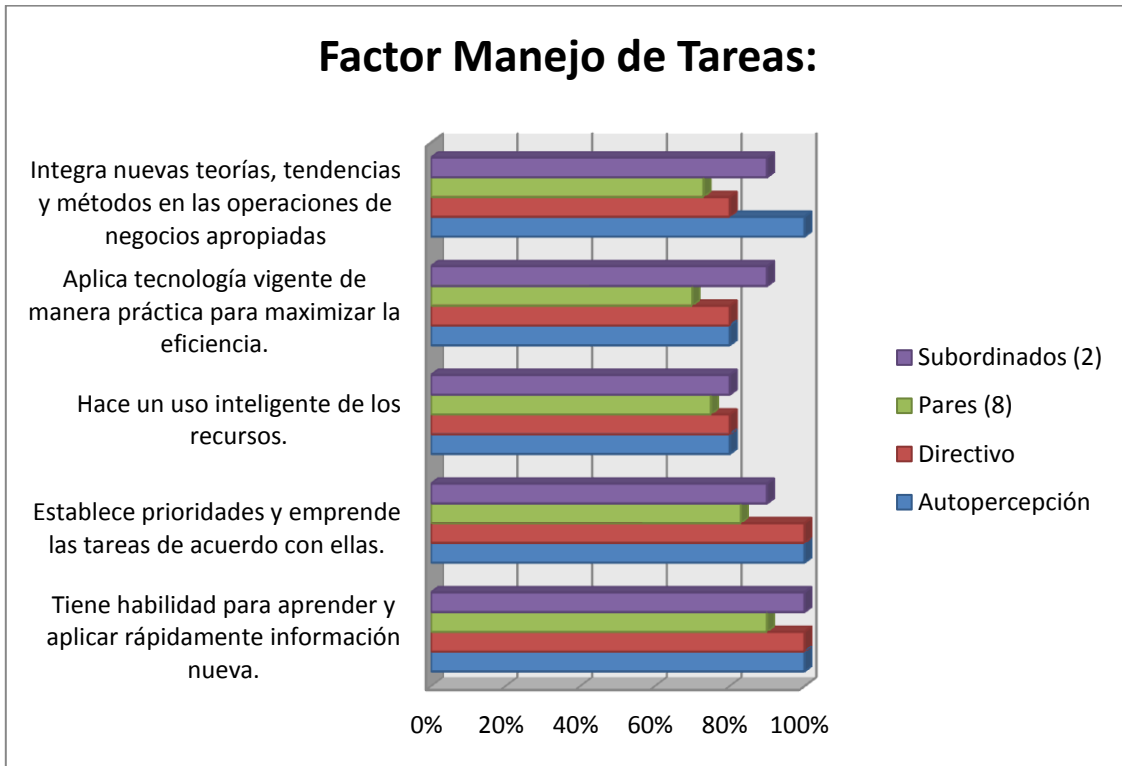
Gráfica 57. Tendencia del Desempeño del factor Comunicación de acuerdo a su indicativo acerca de T.V.



Gráfica 58. Tendencia del Desempeño del factor Liderazgo de acuerdo a su indicativo acerca de T.V.

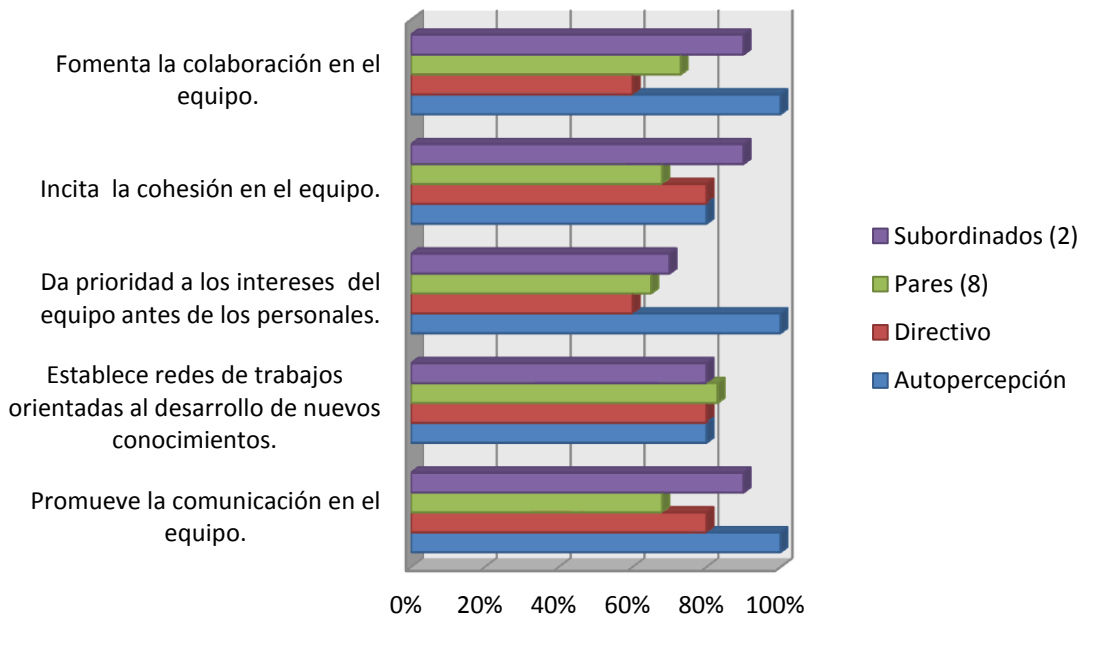


Gráfica 59. Tendencia del Desempeño del factor Relaciones Interpersonales de acuerdo a su indicativo acerca de T.V.



Gráfica 60. Tendencia del Desempeño del factor Manejo de Tareas de acuerdo a su indicativo acerca de T.V.

Factor Trabajo en Equipo:



Gráfica 61. Tendencia del Desempeño del factor Trabajo en Equipo de acuerdo a su indicativo acerca de T.V.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 En relación a la hipótesis:

La hipótesis es **aceptada** ya que la evaluación de desempeño 360° permitió identificar tanto oportunidades y fortalezas de la muestra, a nivel general como particular en donde se reflejaron las tendencias de los factores evaluados: Valores, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Manejo de Tareas y Trabajo en Equipo.

5.2 Conclusión central:

Existe una discrepancia significativa entre las expectativas del director y sus gerentes en relación a todos factores evaluados como lo son: Valores, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Manejo de Tareas y Trabajo en Equipo.

A continuación se presentará de manera más específica y con base a factor algunas conclusiones:

- En cuanto al factor de valores (respeto, ética, sencillez, confianza) se hace presente una baja percepción en cuanto al desarrollo de los mismos por parte del directivo. En cambio es aceptable a nivel auto percepción, pares y subordinados.
- En relación al factor de la comunicación el directivo y la percepción no la consideran aceptable a diferencia de la opinión de la auto perspectiva y subordinados. Sin embargo, es claro que la comunicación debe ser desarrollada de una manera clara, directa y con sentido de escucha.
- El factor de Liderazgo es el mayor punto crítico a atender, ya que tanto la auto perspectiva como la opinión del director y la pares es de las más bajas.

- En relación a los factores manejo de tareas, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, reflejan una tendencia casi aceptable invitando a desarrollar y fortalecer tales factores.

5.3 En relación a recomendaciones.

Con base a las conclusiones citadas con anterioridad se proponen las siguientes recomendaciones o alternativas:

1. Continuar con la implementación de este tipo de proyectos (evaluación de desempeño 360°).
2. Clarificación de expectativas a través de una sesión operativa ejecutiva de la dirección y gerencia.
3. Desarrollo de habilidades gerenciales (liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de tareas y relaciones interpersonales) con base a plataformas específicas como: diplomados, cursos y/o talleres. Resaltando una capacitación de impacto.
4. Ofrecer por medio de un sistema de entrevista – de retroinformación a nivel ajuste, tanto las áreas de oportunidad y fortalezas de cada gerente participante a través del departamento de recursos humanos.
5. Fortalecer los procesos organizacionales evaluados con el apoyo de especialista a nivel consultoría externo (capacitación y modelos de cambio planeado).

5.4 Mis aprendizajes

A lo largo de éstos dos años reafirmé y comprendí más a fondo la importancia del manejo de datos de forma objetiva; este tiempo al que hago referencia es al curso de mi preparación y formación con mi siguiente grado académico como maestra en psicología laboral y organizacional.

Éste proyecto me ayudó a interesarme más en el desarrollo de proyectos más ambiciosos y con mejor sustento teórico; pues aprendí que solo de esta manera se tiene mayor impacto y mejores resultados.

Además, me enriquecí al trabajar con doctores, maestros, licenciados y estudiantes que me hicieron sentirme honrada con sus experiencias, conocimientos y paciencia al mostrar su profesionalismo y entrega; convirtiéndose cada uno de ellos en ejemplos a seguir.

Eh aprendido además que todas las cosas son posibles de lograr, con esmero y dedicación; así mismo, planteando siempre objetivos claros. Pero como lo he dicho, todo está en nuestras manos.

▪ BIBLIOGRAFÍA

- Aguilón, A.(2007). Aprendiendo y aplicando la Investigación en Psicología. Editorial Trillas. México.
- Alles, M. (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Segunda Reimpresión. Ed. Granita. Argentina.
- Arias, G. Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. 6ta Edición. Ed. Trillas, México.
- Ayala, S. (2004) Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Recuperado mayo 17, 2011 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp
- Bohlander, G. et al (2001). Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda Edición. Ed. Thompson Learning. México.
- Candela, R (2008). El Origen De La Evaluación Del Desempeño.
 - <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos Quinta edición. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Davis, K. Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición. Ed. Prentice Hall. México.
- García, A. (Mayo, 2007). Propuesta para un sistema de información aplicado a la evaluación del desempeño. Recuperado noviembre 16, 2011, de http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/diagnosticosistemas_a.pdf
- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos.(2006 Copy righth).

- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- Mesa, M. et al. La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Socorro, F. ¿Evaluación del desempeño?: de la visión plana a la multidimensional. 2005.
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evalumulti.htm>
- <http://www.transearch.cl/enero4.html>

ANEXOS.

Anexo 1.



Anexo 2.

Obra intelectual Ascary 2010, CFm.M.



Proyecto: Evaluación de Desempeño 360°

CARTA DE CONSENTIMIENTO.

- **Para:** Capital Humano de Sealed Air Americas Manufacturing.
- **Asunto:** Justificación y clarificación del proyecto Evaluación de Desempeño 360°.
- **Mensaje:**

Recibe un cordial saludo y nuestro más sincero reconocimiento y agradecimiento por ser parte activa e importante de nuestra comunidad laboral. Además, deseamos comentarle que estamos innovando a través de un proyecto denominado Evaluación de Desempeño 360°, el cual consiste en evaluar ciertos procesos relacionados a el desempeño laboral gerencial , pero no como un sistema fiscalizador; al contrario como un apoyo de progresión y mejora profesional.

Para una mayor comprensión del proyecto enlistamos a continuación algunos aportes significativos del mismo:

1. Los factores (preguntas) son de carácter universal y cimentados en competencias. Además se diseñaron con base a la junta realizada con la alta dirección.
2. Es un proyecto que responde a las peticiones de retroalimentación la cual se considera debe ser contingente y oportuna.
3. Es importante que lo contestes con la sinceridad, honestidad y objetividad ya que implica ofrecer un punto de vista sobre nuestro propio que hacer y el de los compañeros. Es anónimo.
4. La entrega de los resultados son de manera personal y por parte de la líder del proyecto Lic. Citlali Zamora Tovar.
5. Es importante mencionarle que este proyecto está siendo asesorado por el Md. Álvaro Antonio Ascary Aguillón, los cuales son consultores externos de gran experiencia y acreditados por la Facultad de Psicología de la UANL.

Gracias por ser parte de la innovación.

Álvaro Aguillón.

Consultor Externo Fapsi.

Lic. Citlali Zamora.

Directivo.

Director Principal.

Anexo 3.



Obra intelectual Ascary 2010, CFm.M.

Guía de Preguntas de Indicadores de Desempeño

Evaluación de Desempeño 360° / **Sección de formulaciones/**

*Recuerda que la contestación debe ser objetiva y sincera, además es anónima.

I.Sistema de calificación:

N.A (No aplica, información insuficiente).	1. Nunca lo demuestra.	2. Rara vez lo demuestra.
3. A veces lo demuestra.	4. Normalmente lo demuestra.	5. Siempre lo demuestra.

I. Sección de formulaciones:

Factor / Valores.
1. Demuestra respeto en el trato hacia los compañeros
2. Expresa sencillez en sus acciones cotidianas.
3. Manifiesta la humildad en sus acciones cotidianas.
4. Proyecta altos principios éticos.
5. Promueve la confianza entre la gente.

Factor / Comunicación.
6. Se Expresa en forma clara y precisa.
7. Demuestra interés y respeto por lo que dicen otras personas.
8. Se comunica de manera directa inclusive en asuntos delicados.
9. Escucha cuidadosamente sin interrumpir.
10. Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás.

Factor / Liderazgo.
11. Tiene poder de influencia y convencimiento.
12. Crea las condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí.
13. Obtiene la atención y confianza de los integrantes del equipo.
14. Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles.
15. Sabe cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad.

Factor / Relaciones interpersonales.
16. Muestra consideración por los sentimientos de los demás.
17. Hace críticas constructivamente y mostrando tacto.
18. Influye positivamente en las personas para llegar a acuerdos en el menor tiempo posible.
19. Resuelve conflictos con imparcialidad.
20. Demuestra en sus palabras y acciones que no tiene prejuicios ni guarda ideas preconcebidas.

Factor / Manejo de tareas.
21. Tiene habilidad para aprender y aplicar rápidamente información nueva.
22. Establece prioridades y emprende las tareas de acuerdo con ellas.
23. Hace un uso inteligente de los recursos.

24. Aplica tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia.
25. Integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiadas

Indicadores / Trabajo en equipo.
26. Promueve la comunicación en el equipo.
27. Establece redes de trabajos orientadas al desarrollo de nuevos conocimientos.
28. Da prioridad a los intereses del equipo antes de los personales.
29. Incita la cohesión en el equipo.
30. Fomenta la colaboración en el equipo.

Anexo 4.



Obra intelectual Ascary 2010, CFm.M.

Escala de indicadores de desempeño: Auto percepción.

*** Datos generales:**

- Nombre del evaluado: _____
- Puesto: _____ Género: _____
- **Sistema de calificación:** Marca tu sentir con base a la siguiente métrica 1 es el nivel más bajo y 5 lo más alto o mejor nivel.

N.A (No aplica, información insuficiente). En caso de no trabajar en ese nivel.	1. Nunca lo demuestra.	2. Rara vez lo demuestra.
3. A veces lo demuestra.	4. Normalmente lo demuestra.	5. Siempre lo demuestra.

Factor / Valores.	Calificación:
1. Demuestra respeto en el trato hacia los compañeros	
2. Expresa sencillez en sus acciones cotidianas.	

3. Manifiesta la humildad en sus acciones cotidianas.	
4. Proyecta altos principios éticos.	
5. Promueve la confianza entre la gente.	

Factor / Comunicación.	Calificación:
6. Se Expresa en forma clara y precisa.	
7. Demuestra interés y respeto por lo que dicen otras personas.	
8. Se comunica de manera directa inclusive en asuntos delicados.	
9. Escucha cuidadosamente sin interrumpir.	
10. Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás.	

Factor / Liderazgo.	Calificación:
11. Tiene poder de influencia y convencimiento.	
12. Crea las condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí.	
13. Obtiene la atención y confianza de los integrantes del equipo.	
14. Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles.	
15. Sabe cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad.	

Factor / Relaciones interpersonal.	Calificación:
16. Muestra consideración por los sentimientos de los demás.	
17. Hace críticas constructivamente y mostrando tacto.	
18. Influye positivamente en las personas para llegar a acuerdos en el menor tiempo posible.	
19. Resuelve conflictos con imparcialidad.	
20. Demuestra en sus palabras y acciones que no tiene prejuicios ni guarda ideas preconcebidas.	

Factor / Manejo de tareas.	Calificación:
21. Tiene habilidad para aprender y aplicar rápidamente información nueva.	
22. Establece prioridades y emprende las tareas de acuerdo con ellas.	
23. Hace un uso inteligente de los recursos.	
24. Aplica tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia.	
25. Integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiadas	

Indicadores / Trabajo en equipo.	Calificación:
26. Promueve la comunicación en el equipo.	
27. Establece redes de trabajos orientadas al desarrollo de nuevos conocimientos.	
28. Da prioridad a los intereses del equipo antes de los personales.	

29. Incita la cohesión en el equipo.	
30. Fomenta la colaboración en el equipo.	

Anexo 5.



Escala de indicadores de desempeño: Pares.

Obra intelectual Ascary 2010, CFm.M.

Instrucción general: Califique según su sentir a los siguientes gerentes - compañeros. En caso de aparecer su nombre, favor de no contestar nada en esa fila únicamente.

- **Sistema de calificación:** Marca tu sentir con base a la siguiente métrica 1 es el nivel más bajo y 5 lo más alto o mejor nivel.

N.A (No aplica, información insuficiente). En caso de no trabajar en ese nivel.	1. Nunca lo demuestra.	2. Rara vez lo demuestra.
3. A veces lo demuestra.	4. Normalmente lo demuestra.	5. Siempre lo demuestra.

Gerentes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1															
2															
3															
4															
5															
6															

7															
8															
9															

	Gerentes	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																

Anexo 6.



Escala de indicadores de desempeño: Para uso Directivo.

Obra intelectual Ascary 2010, CFm.M.

Instrucción general: Califique según su sentir a los siguientes gerentes.

- **Sistema de calificación:** Marca tu sentir con base a la siguiente métrica 1 es el nivel más bajo y 5 lo más alto o mejor nivel.

N.A (No aplica, información insuficiente). En caso de no trabajar en ese nivel.	1. Nunca lo demuestra.	2. Rara vez lo demuestra.
3. A veces lo demuestra.	4. Normalmente lo demuestra.	5. Siempre lo demuestra.

Gerentes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															

8															
9															

	Gerentes	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																

Anexo 7.



Escala de indicadores de desempeño: Para uso de Jefes.

Obra intelectual Ascary 2010, CFm.M.

Instrucción general: Califique según su sentir a los siguientes gerentes. En caso de aparecer su nombre, favor de no contestar nada en esa fila únicamente.

- **Sistema de calificación:** Marca tu sentir con base a la siguiente métrica 1 es el nivel más bajo y 5 lo más alto o mejor nivel.

N.A (No aplica, información insuficiente). En caso de no trabajar en ese nivel.	1. Nunca lo demuestra.	2. Rara vez lo demuestra.
3. A veces lo demuestra.	4. Normalmente lo demuestra.	5. Siempre lo demuestra.

Gerentes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1															
2															
3															
4															
5															

6															
7															
8															
9															

	Gerentes	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																

Anexo 8.

Tablas de Datos.

Auto percepción sobre el desempeño gerencial.

AUTOPERCEPCIÓN	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
RH	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	126
MG	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	2	5	4	4	117
LS	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	3	4	5	5	5	130
RP	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	92
MM	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	126
JMP	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	128
RB	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	133
JG	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
TV	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	127
	40	38	37	41	37	35	36	38	35	37	34	33	35	37	36	36	36	38	37	35	38	37	32	35	32	35	35	42	38	40	1095
Esperado	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	81.111
Media Arit	4	4	4	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	4	3.5	4	4	5	4	4	81%
%	89	84	82	91	82	78	80	84	78	82	76	73	78	82	80	80	80	84	82	78	84	82	71	78	71	78	78	93	84	89	

Percepción del directivo sobre desempeño gerencial.

DIRECTIVO	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
RH	4	2	3	4	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	78
MG	5	5	4	5	3	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	5	3	2	3	3	1	2	3	2	2	4	2	4	4	3	89
LS	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	99
RP	2	2	2	3	1	3	3	4	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	67
MM	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	101
JMP	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	107
RB	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	5	3	5	4	4	5	3	3	4	3	3	3	107
JG	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91
TV	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	112
	32	32	27	36	26	28	31	30	30	27	21	26	28	30	28	27	26	28	32	26	29	30	31	29	25	29	28	27	27	25	851
esperado	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	63.037
Media Arit	3.5	3.5	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63%
%	71%	71	60	80	58	62	69	67	67	60	47	58	62	67	62	60	58	62	71	58	64	67	69	64	56	64	62	60	60	56	

Percepción de pares sobre el desempeño gerencial. (9 Gerentes).

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30		
1 MG	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	3	4	106	150
2 LS	5	4	3	4	3	2	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	4	3	3	3	5	3	2	5	3	2	3	5	2	3	103	150
3 RP	4	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	4	3	4	97	150
4 MM	4	4	4	5	4	3	5	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	114	150	
5 JMP	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	128	150	
6 RB	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	NA	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	115	150	
7 JG	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	102	150	
8 TV	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	119	150	
9 RH	33	35	31	37	30	26	32	29	35	26	24	25	27	33	30	24	30	26	30	31	35	29	27	30	29	25	28	30	26	31	884	1200
Media	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	73.6667	73%
Arit	4	4.5	4	4.5	4	3	4	3.5	4.5	3	3	3	3.5	4	4	3	4	3	4	4	4.5	3.5	3.5	4	3.5	3	3.5	4	3	4		
%	83	88	78	93	75	65	80	73	88	65	60	63	68	83	75	60	75	65	75	78	88	73	68	75	73	63	70	75	65	78		

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
1 RH	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	111	150	
2 LS	5	5	4	5	3	4	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	5	3	2	2	4	2	4	2	5	4	2	115	150	
3 RP	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	89	150	
4 MM	5	4	5	5	4	3	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	122	150		
5 JMP	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	132	150		
6 RB	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	131	150		
7 JG	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	102	150		
8 TV	5	5	5	5	5	5	NA	5	4	4	5	4	4	NA	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	132	150		
9 MG	37	38	36	36	32	28	37	26	37	29	25	30	29	30	25	34	35	27	34	35	28	27	26	30	29	31	30	34	30	29	934	1200	
Media	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	77.8333	77%	
Arit	4.5	5	4.5	4.5	4	3.5	4.5	3	4.5	3.5	3	4	3.5	4	3	4	4.5	3.5	4	4.5	3.5	3.5	3	4	3.5	4	4	4	4	4	3.5		
%	93	95	90	90	80	70	93	65	93	73	63	75	73	75	63	85	88	68	85	88	70	68	65	75	73	78	75	85	75	73			

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30		
1 RH	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	88	150
2 MG	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4	114	150	
3 RP	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	98	150
4 MM	3	3	3	5	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	5	4	4	4	4	3	3	4	4	110	150	
5 JMP	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	136	150	
6 RB	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	140	150	
7 JG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	118	150	
8 TV	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139	150	
9 LS	32	30	29	36	32	34	33	35	30	30	33	30	31	33	33	30	30	28	29	29	34	34	31	30	29	33	31	31	31	32	943	1200
Media	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	78.5833	78%
Arit	4	7	3.5	4.5	4	4	4	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	3.5	3.5	4	4	4	4	3.5	4	4	4	4		
%	80	75	73	90	80	85	83	88	75	75	83	75	78	83	83	75	75	70	73	73	85	85	78	75	73	83	78	78	78	80		

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30		
1 RH	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	102	150	
2 MG	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	105	150	
3 LS	3	4	3	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	5	2	4	4	3	4	2	5	2	5	5	4	2	2	4	2	95	150	
4 MM	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	4	4	4	2	2	4	2	101	150	
5 JMP	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	5	3	4	3	5	3	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	122	150
6 RB	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	117	150
7 JG	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	110	150
8 TV	4	4	4	5	3	4	4	NA	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	3	3	113	150
9 RP	28	31	31	36	28	32	31	31	34	25	27	23	25	32	28	26	27	26	32	25	35	29	31	33	31	23	26	31	22	26	865	1200
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

72.0833
72%

Media

Arit	3.5	4	4	4.5	3.5	4	4	4	4.5	3	3.5	3	3	4	3.5	3.5	3.5	3.5	4	3	4.5	3.5	4	4	4	3	3.5	4	3	3.5
%	70	78	78	90	70	80	78	78	85	63	68	58	63	80	70	65	68	65	80	63	88	73	78	83	78	58	65	78	55	65

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
1 RH	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	124	150	
2 MG	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	126	150
3 LS	4	4	4	4	3	4	4	2	5	3	3	3	3	4	2	5	5	5	4	2	5	2	5	4	2	3	2	5	3	3	107	150	
4 RP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	109	150	
5 JMP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	145	150
6 RB	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	131	150
7 JG	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	121	150	
8 TV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	145	150
9 MM	36	38	38	36	36	35	36	34	38	31	29	32	33	31	28	36	36	33	35	31	36	30	33	34	32	32	28	35	33	33	1008	1200	
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

84
84%

Media

Arit	4.5	5	5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	5	4	3.5	4	4	4	3.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4.5	4	4	4.5	4	4	3.5	4.5	4	4
%	90	95	95	90	90	88	90	85	95	78	73	80	83	78	70	90	90	83	88	78	90	75	83	85	80	80	70	88	83	83

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
1 RH	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	107	150	
2 MG	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	125	150
3 LS	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	3	5	2	3	5	5	4	2	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	108	150	
4 RP	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	100	150	
5 MM	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	150	
6 RB	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	NA	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128	150
7 JG	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	109	150	
8 TV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	149	150	
9 JMP	37	35	33	36	34	36	32	34	36	31	27	28	30	34	28	26	34	31	32	30	34	34	28	30	31	32	29	30	29	31	952	1200	
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

79.3333
79%

Media

Arit	4.5	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4.5	4	3.5	3.5	4	4.5	3.5	3.5	4.5	4	4	4	4	4.5	4.5	3.5	4	4	4	3.5	4	3.5	4
%	93	88	83	90	85	90	80	85	90	78	68	70	75	85	70	65	85	78	80	75	85	85	70	75	78	80	73	75	73	78	

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
1 RH	3	3	2	2	2	3	2	3	4	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3	92	150	
2 MG	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	125	150	
3 LS	4	3	4	4	2	5	3	5	4	3	3	2	4	5	5	3	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	3	2	3	114	150	
4 RP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	108	150	
5 MM	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	2	5	4	3	4	125	150	
6 JMP	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	138	150	
7 JG	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	109	150	
8 TV	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	132	150	
9 RB	34	32	30	33	27	35	31	34	34	28	30	24	31	35	35	28	31	32	33	25	37	37	35	34	34	26	33	29	26	30	943	1200	78.5833
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40			78%

Media																															
Arit	4.5	4	4	4	3.5	4.5	4	4.5	4.5	3.5	4	3	4	4.5	4.5	3.5	4	4	4	3	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	3.5	4	3.5	3.5	4	
%	85	80	75	83	68	88	78	85	85	70	75	60	78	88	88	70	78	80	83	63	93	93	88	85	85	65	83	73	65	75	

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
1 RH	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	109	150	
2 MG	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	101	150	
3 LS	4	3	4	3	2	3	2	2	5	3	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	4	4	4	86	150	
4 RP	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	107	150	
5 MM	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	101	150	
6 JMP	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	132	150	
7 RB	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	NA	4	3	4	111	150	
8 TV	4	4	4	5	3	5	4	NA	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	118	150	
9 JG	30	32	31	33	26	30	27	23	33	27	24	26	27	31	29	30	25	27	29	26	32	34	32	31	32	27	25	30	26	30	865	1200	72.0833
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40			72%

Media																															
Arit	4	4	4	4	3	4	3.5	3	4	3.5	3	3	3.5	4	3.5	4	3	3.5	3.5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	
%	75	80	78	83	65	75	68	58	83	68	60	65	68	78	73	75	63	68	73	65	80	85	80	78	80	68	63	75	65	75	

	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
1 RH	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	85	150	
2 MG	5	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	103	150	
3 LS	4	3	3	4	2	5	3	5	2	3	4	2	2	4	4	3	2	3	2	2	5	5	5	2	3	2	4	2	2	3	95	150	
4 RP	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	103	150	
5 MM	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	114	150	
6 JMP	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	139	150	
7 RB	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	134	150	
8 JG	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	103	150	
9 TV	33	29	28	33	29	33	30	32	26	26	30	25	26	33	31	27	25	26	29	27	36	33	30	28	29	27	33	26	27	29	876	1200	73
	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40			73%

Media																															
Arit	4	3.5	3.5	4	3.5	4	4	4	3.5	3.5	4	3	3.5	4	4	3.5	3	3.5	3.5	3.5	4.5	4	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	3.5	3.5	
%	83	73	70	83	73	83	75	80	65	65	75	63	65	83	78	68	63	65	73	68	90	83	75	70	73	68	83	65	68	73	

Percepción de subordinados sobre el desempeño gerencial.

RH	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30				
S1	4	5	5	2	1	4	3	4	4	3	2	1	1	2	2	4	3	2	4	4	5	3	3	4	3	2	4	4	2	2	92	150		
S2	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	111	150		
S3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	108	150		
S4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	96	150		
S5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	139	150		
	23	23	23	19	15	19	20	19	21	17	14	14	17	16	16	20	17	17	20	20	23	20	18	18	18	15	16	18	15	15	546	750	72.8	
Esperado	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	750	750	72%
Media Arit	4.5	4.5	4.5	4	3	4	4	4	4	3.5	3	3	3.5	3	3	4	3.5	3.5	4	4	4.5	4	3.5	3.5	3.5	3	3	3.5	3	3				
%	92	92	92	76	60	76	80	76	84	68	56	56	68	64	64	80	68	68	80	80	92	80	72	72	72	60	64	72	60	60				

MG	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30					
S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	143	150			
S2	5	5	4	3	3	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	111	150			
S3	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	112	150			
S4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	114	150			
	19	19	18	16	13	19	18	16	19	16	16	14	13	15	14	18	15	13	15	15	18	15	16	14	17	15	14	18	16	16	480	600	80		
Esperado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600	600	80%
Media Arit	5	5	4.5	4	3.5	5	4.5	4	5	4	4	3.5	3.5	4	3.5	4.5	4	3.5	4	4	4.5	4	4	3.5	3.5	4	3.5	4.5	4	4					
%	95	95	90	80	65	95	90	80	95	80	80	70	65	75	70	90	75	65	75	75	90	75	80	70	85	75	70	90	80	80					

LS	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30				
S1	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	133	150		
S2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	97	150		
S3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	142	150	
	13	14	12	11	12	14	11	11	12	13	14	14	14	9	12	13	12	13	12	13	13	13	12	12	13	12	13	13	9	13	372	450	82.667	
Esperado	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	450	450	83%
Media Arit	4.5	4.5	4	3.5	4	4.5	3.5	3.5	4	4.5	4.5	4.5	4.5	3	4	4.5	4	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4	4.5	4	4.5	4.5	3	4.5				
%	87	93	80	73	80	83	73	73	80	87	93	93	93	60	80	87	80	87	80	87	87	87	80	80	87	80	87	87	60	87				

RP	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30				
S1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	138	150		
S2	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	122	150		
S3	4	3	3	5	3	4	3	5	5	3	5	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	1	3	2	2	2	107	150		
S4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	4	3	3	1	2	4	3	3	4	3	3	2	1	2	3	2	2	83	150		
S5	4	3	3	4	2	5	4	5	5	4	2	4	3	3	5	2	4	4	4	4	4	NA	4	4	4	NA	4	3	4	3	103	150		
	18	16	15	22	16	23	19	24	24	18	18	16	19	20	21	16	16	19	21	20	16	22	22	19	15	14	16	18	15	15	553	750	73.733	
Esperado	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	750	750	74%
Media Arit	3.5	3	3	4.5	3	4.5	4	5	5	3.5	3.5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4.5	4.5	4	3	3	3	3.5	3	3				
%	72	64	60	88	64	92	76	96	96	72	72	64	76	80	84	64	64	76	84	80	64	88	88	76	60	56	64	72	60	60				

MM	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
S1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144	150	
S2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	122	150	
S3	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	94	150	
	13	13	12	12	12	12	10	12	10	12	11	12	12	12	12	12	10	11	13	12	14	12	12	13	13	13	13	12	12	12	360	450	80
Esperado	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15			80%
Media Arit	4.5	4.5	4	4	4	4	3.5	4	3.5	4	3.5	4	4	4	4	4	3.5	3.5	4.5	4	4.5	4	4	4.5	4.5	4.5	4	4	4	4			
%	87	87	80	80	80	80	67	80	67	80	73	80	80	80	80	80	67	73	87	80	93	80	80	87	87	87	80	80	80	80			

JMP	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
S1	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147	150	
S2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148	150	
S3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	139	150	
	13	15	14	15	15	14	14	15	14	14	14	14	15	14	15	14	13	14	15	15	15	15	14	14	15	15	15	15	15	15	434	450	96.444
Esperado	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15			96%

RB	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
S1	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	120	150	
S2	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	119	150	
	10	8	8	8	6	9	8	8	8	8	8	8	8	6	8	7	7	6	9	8	7	10	10	9	9	9	7	8	7	7	239	300	79.667
Esperado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			80%

JG	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
S1	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	135	150	
S2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	140	150	
S3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	130	150	
	13	14	14	13	13	13	14	13	13	14	13	14	14	13	14	12	12	13	12	13	14	15	15	13	13	15	13	15	13	15	405	450	90
Esperado	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15			90%

TV	VALORES					COMUNICACIÓN					LIDERAZGO					RELACIONES INTERPERSONALES					MANEJO DE TAREAS					TRABAJO EN EQUIPO					Esperado		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30			
S1	5	4	4	5	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	111	150	
S2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	142	150	
	10	9	9	10	8	9	9	9	7	8	7	8	8	7	9	8	7	9	9	9	6	10	9	8	9	9	9	8	7	9	253	300	84.333
Esperado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10			84%