

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A.

**AUTOR:**

JOSÉ FABIÁN VILLAO VITERI

**DIRECTORA DE TESIS:**

ING. MARA CABANILLA, MBA

**SEPTIEMBRE 2012**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**



## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto de graduación me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

Ing. José Villao Viteri

## **DEDICATORIA**

A mi hija Arianna y a mi esposa Mónica, por todo el amor y el apoyo incondicional que siempre me han demostrado, por el sacrificio de tantos fines de semana lejos de ustedes, por todo el tiempo que dediqué a este objetivo y que no pudimos compartir... por ser dos mujeres maravillosas.

A mi madre, Germania Viteri, mujer extraordinaria que me concedió la oportunidad de vivir y me enseñó los valores para ser un hombre de bien.

Ing. José Villao Viteri

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por concederme la fuerza de voluntad y capacidad necesaria para lograr mi objetivo.

Al mi Padre, Ing. José Villao Araujo por su apoyo moral y logístico para la elaboración de este tema de tesis y que será de beneficio para su empresa.

A Félix Merino y Fanny Morocho de Merino, mis queridos suegros, que sin su apoyo incondicional no hubiera podido alcanzar este objetivo profesional.

A mi Directora de Tesis, MSc. Mara Cabanilla Guerra, quien dirigió este trabajo a conciencia, con capacidad y profesionalismo.

A todas las demás personas que de alguna manera aportaron para la realización de esta investigación.

Ing. José Villao Viteri

## INDICE GENERAL

CAPITULO 1: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. Planteamiento del problema.....	7
1.3.2. Formulación del problema de investigación.....	8
1.3.3. Sistematización del problema de investigación.....	8
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.1. Objetivo general.....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.6.1. Marco teórico.....	11
1.6.1.1. Administración de recursos humanos.....	11
1.6.1.2. Conceptos de evaluación del desempeño.....	12
1.6.1.3. Generalidades de la evaluación de desempeño.....	15
1.6.1.4. Las creencias, valores y diferencias emocionales.....	18
1.6.1.5. Principales errores o defectos en el proceso de evaluación.....	21
1.6.1.6. Sistemas de evaluación orientados al pasado.....	24
1.6.1.7. Métodos de evaluación del desempeño.....	25
1.6.1.8. Evaluación del desempeño mediante el método de 360°.....	31
1.6.1.9. Competencias mínimas para la evaluación del desempeño.....	37
1.6.2. Marco conceptual (Glosario de términos).....	39
1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	43

1.7.1.	Hipótesis general .....	43
1.7.2.	Hipótesis particulares.....	43
1.7.3.	Operacionalización de las variables .....	44
1.7.3.1.	Variable independiente:.....	44
1.7.3.2.	Variable dependiente:.....	44
1.8.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.8.1.	Tipo de estudio.....	45
1.8.1.1.	Investigación exploratoria.....	45
1.8.1.2.	Investigación Descriptiva.....	45
1.8.1.3.	Investigación Causal .....	46
1.8.2.	Método de investigación.....	46
1.8.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	49
1.8.4.	Tratamiento de la información .....	50
1.9.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
1.9.1.	Población .....	50
1.9.2.	Muestra .....	51
1.10.	RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.....	54
CAPITULO 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO .....		55
2.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	55
2.1.1.	Antecedentes de la empresa .....	55
2.1.2.	Estudio de situación actual de la empresa .....	62
2.1.2.1.	Macroentorno .....	62
2.1.2.2.	Microentorno.....	64
2.1.2.3.	Análisis FODA.....	66
2.1.2.4.	Fortalezas y Debilidades .....	67
2.1.2.5.	Oportunidades y Amenazas.....	70
2.1.3.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	71

2.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO DE UN SISTEMA EVALUACIÓN DE 360° DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A.....	72
2.2.1. Preguntas de la encuesta realizada al personal del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.....	73
2.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	83
CAPITULO 3: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A. ....	86
3.1. ALCANCE .....	86
3.2. NORMAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....	87
3.2.1.  Ámbito de aplicación.....	87
3.2.2.  Información.....	87
3.2.3.  Aplicación.....	87
3.3. METODOLOGÍA DE 360° DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	87
3.4. PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360°.....	90
3.4.1.  Inventario de Recursos Humanos.....	90
3.4.2.  Perfiles de los puestos y declaración de competencias.....	91
3.4.3.  Aplicación del formulario de Evaluación de 360° .....	91
3.4.4.  Notificación de Resultados.....	91
3.4.5.  Entrevista de Evaluación.....	92
3.4.6.  Reclamos con respecto a la Evaluación del Desempeño .....	92
3.5. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	93
3.5.1.  Fase de diseño.....	93
3.5.1.1.  Coordinación organizacional .....	93
3.5.1.2.  Diseño de competencias .....	94
3.5.1.3.  Programación y supervisión.....	98

3.5.1.4.	Difusión .....	98
3.5.2.	Fase de ejecución .....	99
3.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....	99
3.6.1.	Formularios de evaluación .....	99
3.6.2.	Estructura de los formularios de evaluación .....	100
3.6.3.	Tabla de Equivalencias.....	100
3.6.4.	Grado de cumplimiento de las competencias .....	101
3.6.5.	Ponderación por frecuencia .....	101
3.6.6.	Escala de calificación.....	101
3.7.	NORMAS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° PARA MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	104
3.8.	FORMATOS PARA NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS .....	106
3.9.	CONTROL DEL DESEMPEÑO, SEGUIMIENTO Y AUDITORÍA.....	110
3.10.	CASOS NO PREVISTOS .....	114
3.11.	CONTROL INTERNO DE LA EVALUACIÓN DE 360° .....	114
3.12.	GUIA DEL EVALUADOR Y FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE 360° .....	116
3.13.	PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO.....	116
3.14.	FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION .....	117
3.14.1.1.	Beneficios de la implementación.....	117
3.14.1.2.	Análisis de beneficios por implementación del sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias. ....	121
3.15.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° PARA MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A. ....	122
3.15.1.	Informe de Evaluación de 360° .....	122
3.15.2.	Cómo entender su informe de evaluación de 360° .....	123
3.15.2.1.	Objetivos principales del informe .....	123
3.15.2.2.	Propósito del informe de evaluación de 360 grados.....	123

3.15.3.	Promedio de las competencias del Grupo Directivos .....	124
3.15.3.1.	Gerente General: Ing. José Villao Araujo .....	124
3.15.3.2.	Promedios Generales de la Evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo ...	126
3.15.3.3.	Comparación gráfica de la evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo .....	127
3.15.3.4.	Gráfico de competencias con los promedios más altos y de los promedios más bajos de la evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo .....	129
3.15.3.5.	Análisis de los resultados de la evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo ... .....	129
3.15.4.	Promedio de las competencias del Grupo Administrativo.....	129
3.15.4.1.	Administrativo: CPA. Yessenia Troya .....	130
3.15.4.2.	Promedios Generales de la Evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya.....	132
3.15.4.3.	Comparación gráfica de la evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya .....	133
3.15.4.4.	Gráfico de competencias con los promedios más altos y de los promedios más bajos de la evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya .....	134
3.15.4.5.	Análisis de los resultados de la evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya	134
3.15.5.	Promedio de las competencias del Grupo Operativos .....	135
3.15.5.1.	Operativo: Sr. Humberto Magallanes .....	135
3.15.5.2.	Promedios Generales de la Evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes.... .....	138
3.15.5.3.	Comparación gráfica de la evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes	138
3.15.5.4.	Gráfico de competencias con los promedios más altos y de los promedios más bajos de la evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes .....	140
3.15.5.5.	Análisis de los resultados de la evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes .....	140
CONCLUSIONES.....		141
RECOMENDACIONES.....		143
BIBLIOGRAFÍA.....		145
ANEXOS .....		150
ANEXO No. 1 .....		151

ANEXO No. 2.....	154
ANEXO No. 3.....	199

# **CAPITULO 1: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

Las demandas competitivas actuales obligan a las empresas a adoptar nuevas herramientas administrativas que permitan hacer un uso eficiente de los recursos humanos para alcanzar éxito empresarial.

Medir el desempeño de los empleados es una de las prioridades de las empresas en la actualidad especialmente en el sector privado, siendo esta una de las herramientas básicas para el logro de la eficiencia y por consiguiente de una ventaja competitiva en el entorno empresarial.

La evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias proporcionará información valiosa en los siguientes aspectos: Mejora de la eficiencia, asignación de incentivos, mejoras salariales y determinar necesidades de capacitación del empleado.

Por tal razón la presente investigación recabó información con la que se elaboró una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por competencias a través de la metodología de 360°, que contribuirá al logro de la eficiencia en el Laboratorio de larvas de camarón Biantrol S.A., lo que a su vez solucionará problemas relacionados con insatisfacción laboral y desmotivación de los trabajadores, siendo esto uno de los objetivos que las empresas competitivas desean lograr.

La investigación describe el tema: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A., el mismo que consta de tres capítulos.

El capítulo I: Diseño de la investigación, es donde se expone el planteamiento y la formulación del problema, así como la sistematización de los subproblemas, el

marco referencial, la hipótesis general y las hipótesis particulares del presente estudio.

Capítulo II: Análisis, presentación de resultados y diagnóstico, es donde encontraremos la situación actual de la empresa, el análisis del macro y micro entorno, el análisis FODA y los resultados de la encuesta que valida las hipótesis planteadas en el capítulo I.

Capítulo III: Propuesta del sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. Finalmente en este capítulo se presenta el resultado de la investigación, los resultados y los impactos que se espera conseguir con la presente investigación en el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

Como anexos se presenta un manual instructivo sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño y la bibliografía que sustenta el fundamento teórico de la investigación.

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El Banco Central del Ecuador en su publicación Análisis del Sector Camaronero, 2003<sup>1</sup>, expone que la actividad acuícola en el Ecuador, se inicia en la década del 60 y con ella nació una de las industrias de mayor crecimiento y tecnificación en nuestro país. La misma ha evolucionado a través de más de cuatro décadas, enfrentando problemas tales como enfermedades, falta de financiamiento, sobreoferta mundial del producto, así como también, produciendo grandes beneficios para los involucrados en esta rama productiva y para el país en general como fuente generadora de divisas y empleo, gracias a las bondades climáticas y la gestión de los empresarios camaroneros. No obstante, desde la aparición del virus de la mancha blanca (o WSSV por sus siglas en inglés), el sector camaronero ha venido perdiendo su dinamismo, debido también al incremento de la competencia mundial.

---

<sup>1</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Estudios/ae29.pdf>

El gran crecimiento del sector camaronero, debido a la alta rentabilidad de la producción y comercialización de camarón hasta mediados de 1999, influyó para que esta industria desarrolle una amplia cadena productiva, que va desde los recolectores de larvas hasta quienes entregan el producto terminado al consumidor final. Este crecimiento estuvo acompañado de la creación de instituciones de apoyo (tanto gubernamentales como privadas y académicas), y de la aparición de regulaciones que facilitasen el proceso de producción y exportación para estimular la actividad camaronera e incrementar el ingreso de divisas al país.

La cadena productiva de la industria camaronera del Ecuador se representa en la figura 1. Los principales eslabones de dicha cadena son los laboratorios, las piscinas de cultivo, las productoras de alimentos balanceados, las empacadoras y las exportadoras.

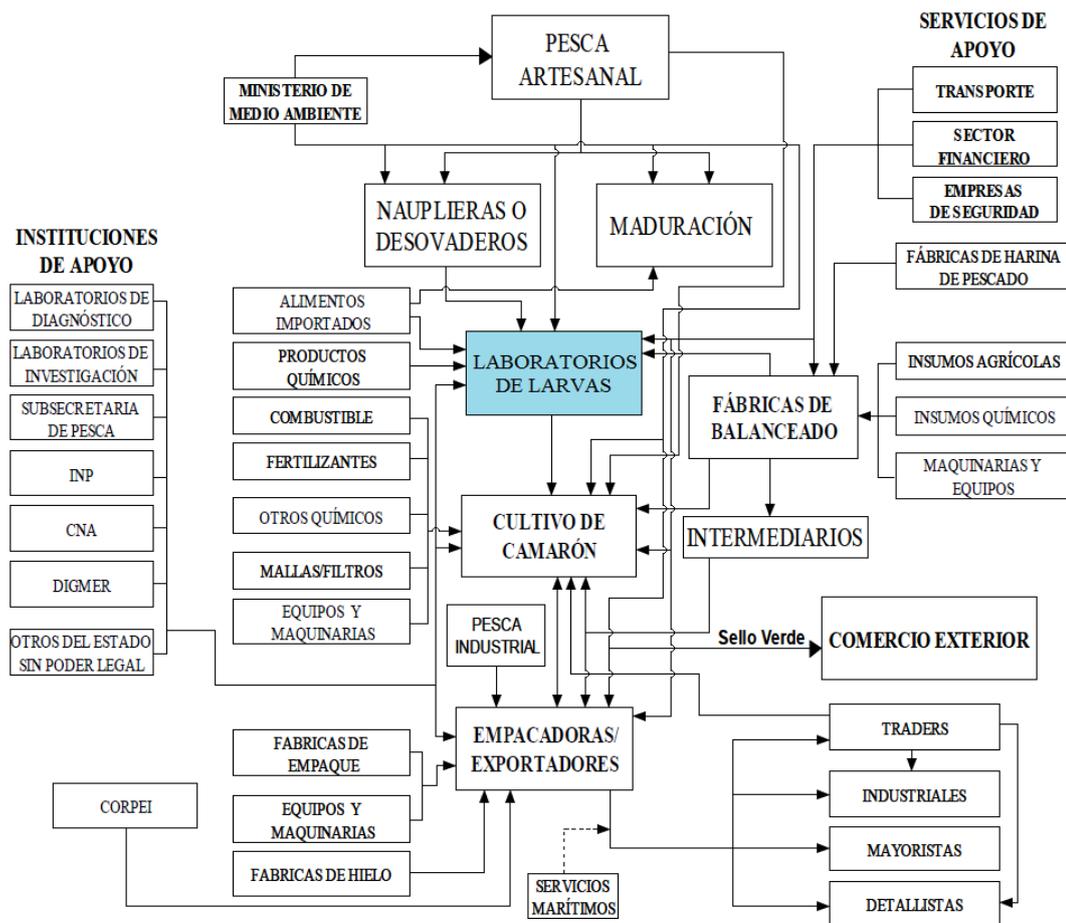


Figura 1.- Cadena productiva de la industria camaronera del Ecuador (BCE, 2003)

La variedad de camarón *Penaeus vannamei*, es la más producida y comercializada en nuestro medio y también tiene una amplia producción a nivel mundial (Figura 2).



*Figura 2.- Principales países productores de camarón (Penaeus vannamei, FAO Fishery Statistics, 2006)*

En el 2008 el Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos - CLIRSEN<sup>2</sup>, determinó que 175.748,55 hectáreas estaban ocupadas por la infraestructura camaronera, de las cuales solo el 55% de esas hectáreas se encuentran activas en la actualidad.

En las últimas tres décadas la producción de camarón en el mundo ha alcanzado un incremento considerable, según la Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO<sup>3</sup>, para el año 2010 la producción de camarón (*penaeus vannamei*) fue de 2'750.000 Ton. como se demuestra en el gráfico 1. Actualmente la FAO considera que la producción de este crustáceo ocupa un lugar importante en la alimentación del ser humano a nivel mundial.

---

<sup>2</sup> [http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/resumen%20ejecutivo\\_Manglares%20febrero2008.pdf](http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/resumen%20ejecutivo_Manglares%20febrero2008.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus\\_vannamei/en](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/en)

## Global aquaculture production of *Penaeus vannamei*

(FAO Fishery Statistic)

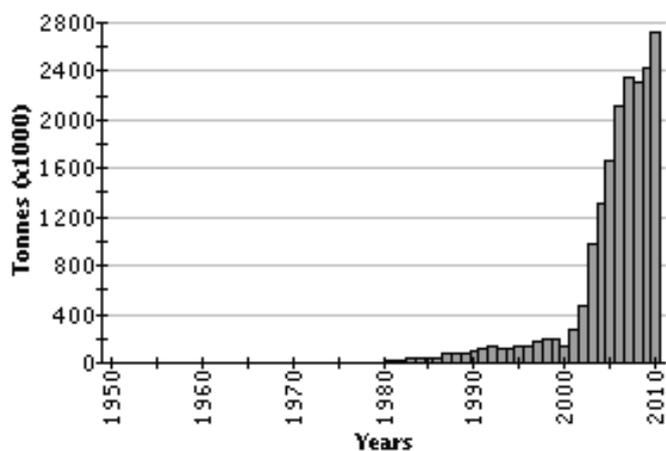


Imagen 1: Producción global de camarón (*Penaeus vannamei*, FAO Fishery Statistics, 2010)

Los laboratorios de producción de larvas, entran a formar parte de esta cadena productiva a mediados de los años 80 debido a la creciente inconformidad de los dueños de camarónicas que ante los bajos niveles de rendimiento de la larva salvaje capturada artesanalmente en las playas ecuatorianas y al rápido crecimiento del sector que aumentó la demanda de larvas de camarón, propició que grupos empresariales iniciaran la instalación de varios laboratorios y desovaderos a lo largo de las costas ecuatoriana. De esta forma fue incrementándose paulatinamente, año tras año la producción en todos los ciclos del camarón, hoy en día los laboratorios de producción de larvas de camarón son un importante soporte a la industria acuícola ecuatoriana.

En 1998, año récord para las exportaciones de camarón ecuatoriano, el subsector acuicultura y pesca de camarón generaba 250.000 empleos, que significaron en ese período el 4,2 por ciento del PEA Nacional. Esta cifra corresponde al empleo en forma directa, si se considera un promedio de cinco miembros por familia, el sector se encontraba indirectamente relacionado con 1'250.000 personas<sup>4</sup>. En el año 2001, como una consecuencia del impacto del virus de la Mancha Blanca, se estima que el sector dejó desempleados a más de 100.000 personas.

<sup>4</sup> [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es#tcN90052](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es#tcN90052)

La estructura del empleo del subsector acuicultura y pesca de camarón, para el 2007 según el Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES (diciembre del 2011) del Centro de Investigaciones Económicas y de la micro, pequeña y mediana empresa de la FLACSO<sup>5</sup>, generó 57.100 empleos, de los cuales el 16,52% (9.432 son empleados declarados), mientras que el 52,8% (30.137 son empleados no afiliados y que no reciben beneficios laborales). Los trabajadores por cuenta propia representan el 22,83% (13.046 personas) y el 7,85% Patronos.

Este mismo boletín expone que las remuneraciones totales pagadas en la industria ascienden a 15,1 millones de dólares al año 2007, lo que representa un pago promedio de 3.538 dólares anuales por trabajador, un promedio de 294,8 dólares mensuales.

Nuestro estudio se centra en las actividades y procesos que realizan los laboratorios de larvas de camarón, y en el caso de Biantral S.A., la producción se divide en 2 etapas: la maduración y la larvicultura.

La maduración comprende todas las actividades relacionadas con la producción de nauplios (maduración, desove y eclosión), la etapa de la larvicultura comprende la producción en los estadios larvarios y post larvarios del camarón así como también la producción de fitoplancton (algas) y zooplancton (artemia) como alimento de la larva. Es importante aclarar que en estas dos etapas descritas, la mano de obra o recurso humano tiene definida sus habilidades o capacidades para realizar sus actividades por lo que es de mucha importancia para este tipo de empresas mantener un alto nivel de eficiencia y control del personal para alcanzar los niveles de productividad deseados.

La presente investigación se enmarca en el estudio de la gestión que realiza el recurso humano en el laboratorio de larvas de camarón, Biantral S.A. por lo que se plantea desarrollar un sistema que permita controlar la eficiencia del personal y mejorar su productividad.

---

<sup>5</sup> <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/azszo65buy6fhunaer27ifm7j8i6xl.pdf>

**Objeto de la Investigación:** La gestión del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón, Biantral S.A.

**Campo de Acción:** Proponer un sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón, Biantral S.A.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Planteamiento del problema**

El laboratorio de larvas de camarón, Biantral S.A. ha experimentado en los últimos años problemas en su producción y esto ha ocasionado una baja en los niveles de la cantidad de producto final que se comercializa a las camaroneras, esto ha llevado a ocasionar niveles de insatisfacción laboral y organizacional que se refleja directamente en la eficiencia de la labor operativa diaria de los trabajadores que integran la empresa.

Se ha identificado que tres causas principales relacionadas con el recurso humano y que afecta directamente los niveles de producción y son:

- Obsoletos controles administrativos, no acordes a los tiempos y dinamismo de los mercados actuales.
- Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral que refleje la eficiencia del trabajo de los empleados del laboratorio.
- Ausencia de una cultura organizacional que permita mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores y directivos.

El no tomar acción en estas variables puede ahondar los problemas de productividad en el trabajo lo que ocasionaría pérdidas económicas y financieras a los accionistas de la empresa y eventualmente, con el tiempo, puede ocasionar el cierre parcial o definitivo del laboratorio de larvas.

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la productividad del laboratorio de larvas.</li> <li>• Poco beneficio económico</li> <li>• Insatisfacción laboral</li> <li>• Ineficiencia en la labor operativa diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsoletos controles administrativos, no acordes a los tiempos y dinamismo de los mercados actuales.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral que refleje la eficiencia del trabajo de los empleados del laboratorio.</li> <li>• Ausencia de una cultura organizacional que permita mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores y directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la improductividad.</li> <li>• Pérdida de clientes por no alcanzar niveles de calidad mínimos.</li> <li>• Mayores pérdidas económicas y financieras para la empresa</li> <li>• Cierre de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un sistema de evaluación para el personal de la empresa</li> <li>• Determinar funciones y competencias de todos los empleados de la empresa</li> <li>• Mejorar la cultura organizacional</li> <li>• Productividad y eficiencia</li> </ul>

Por lo expuesto, es necesario diseñar un sistema de evaluación que permita medir el desempeño por competencias del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. aplicando la metodología de 360° y así favorecer al control administrativo, conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores para buscar el mejoramiento de los índices de eficiencia en el trabajo y obtener mejores niveles de productividad, propiciando así la creación de una cultura organizacional en búsqueda de la calidad institucional.

### 1.3.2. Formulación del problema de investigación

Por lo expuesto, el presente trabajo se basará en la investigación del siguiente problema:

¿Qué mejoras en la eficiencia laboral del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A pueden obtenerse con la aplicación de un sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias?

### 1.3.3. Sistematización del problema de investigación

1. ¿Es necesario para el Gerente de Biantral S.A. contar con un sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias de su personal?

2. ¿La evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias contribuirá a resultados de eficiencia y eficacia en el laboratorio de larvas de camarón?
3. ¿La evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias favorecerá al mejor control y dirección del recurso humano de Biantral S.A.?
4. ¿Cómo mejorará la cultura organizacional en Biantral S.A. con la aplicación del sistema de evaluación de 360°?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias que contribuya al mejoramiento del control y de los niveles de eficiencia del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Proponer a los directivos de Biantral S.A. un detalle de criterios de desempeño y competencias necesarios para el mejoramiento de la productividad y eficiencia del trabajador aplicados a través de un sistema de evaluación de 360°.
2. Diseñar un sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.
3. Aplicar un sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias que favorecerá el control y la dirección del personal del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

4. Elaborar una metodología para la presentación de los resultados obtenidos en la evaluación de 360° que muestre las habilidades y destrezas de los trabajadores permitiendo el mejoramiento de la cultura organizacional del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente tema se justifica desde el punto de vista técnico y administrativo, puesto que coadyuvará al mejoramiento del desempeño del personal del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., esto permitirá alcanzar altos niveles de eficiencia en la gestión de su recurso humano. El resultado de esta investigación se constituye en una importante herramienta que permita, de forma permanente, orientar el funcionamiento y mejoramiento de los procesos productivos de Biantral S.A.

La falta de una herramienta técnica para evaluar el desempeño de los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón impide, básicamente, la identificación de comportamientos, habilidades y destrezas reales de sus empleados; no conocer a fondo a los colaboradores de la empresa conlleva a otros inconvenientes que afectan el normal funcionamiento de Biantral S.A.

Entre estos inconvenientes tenemos: Necesidades de capacitación para el mejoramiento del accionar no atendidas, ineficacia en los procesos administrativos, duplicidad de funciones, desmotivación del personal, decrecimiento personal y profesional y/o desinformación para la toma de acciones.

Son varias las falencias que se han identificado dentro de la administración de Biantral S.A. y que plenamente justifican el desarrollo de este tema de investigación.

Desde el punto de vista profesional se aportará al laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. con un sistema el cual será práctico, técnico y eficiente para medir el desempeño laboral de sus empleados.

## **1.6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Marco teórico**

#### **1.6.1.1. Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos, es una de las áreas que requiere de mayor atención y minuciosidad, que involucra a una amplia gama de profesiones, en general los asuntos que engloba el estudio de la administración de recursos humanos, que recopila diferentes campos de conocimiento y permite la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, la tecnología del aprendizaje individual, el cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades, accidentes, disciplina, actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría. Y, otros temas importantes para el desarrollo de la administración de recursos humanos.

Los temas que esta rama de la administración trata se refieren a aspectos internos de la organización y aspectos externos o ambientales.

En los aspectos externos las técnicas que son las más utilizadas, se refieren a la investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, Investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional, legislación laboral<sup>6</sup>

En relación a los aspectos internos, las técnicas más utilizadas son: análisis, descripción y evaluación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política salarial, higiene y seguridad.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos humanos (2007)

Algunas técnicas de administración de recursos humanos se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación, éstas se refieren al reclutamiento, entrevistas, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de personas.

Otras, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan: cargos ocupacionales, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos: o bien mediante planes o programas globales o específicos: higiene y seguridad, planes genéricos, planeación de recursos humanos, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carrera, administración de salarios<sup>7</sup>

#### **1.6.1.2. Conceptos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento gerencial, dinámico y amplio, que debe mostrar con exactitud el desenvolvimiento de una persona en un puesto de trabajo, con visión de futuro y con la mayor precisión posible, a fin de alcanzar la disponibilidad de trabajadores idóneos y motivados.

La evaluación del desempeño es un proceso real que permite medir y juzgar las cualidades de los funcionarios y empleados por parte de las personas que ejercen la supervisión directa sobre los mismos y, determinar el grado de contribución de aquellos a los resultados de la organización. Es por tanto un proceso racional y lógico, cuyos principios se fundamentan en la inteligencia y la voluntad de los individuos de su comportamiento laboral.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo, es un proceso que sirve para observar y evaluar, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo su

---

<sup>7</sup> Idem 6

contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del merito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. y varía de una organización a otra.

La evaluación del desempeño es un proceso administrativo dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias, o falta de entrenamiento, y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, en el fondo la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo, y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño forma parte integrada de un gran sistema de administración de recursos humanos, donde cada una de las partes se van relacionando de manera sincrónica hacia los grandes objetivos de la administración de recursos humanos; así para empezar puedo manifestar que toda organización busca establecer las bases objetivas para sostener su plan de carrera de manera motivadora y objetiva, para ello los sistemas de análisis, clasificación y valoración de puestos se los implementa para ordenar y jerarquizar los puestos de trabajo de una empresa, para retroalimentar al subsistema de capacitación.

Seguidamente van confluyendo los diferentes sistemas de recursos humanos para ir fortaleciendo aquellos principios organizacionales de atraer, retener y motivar al recurso humano potencial de las organizaciones. En esta parte se integra el sistema de evaluación del desempeño, como un engranaje motivación al que busca conocer la eficacia y/o eficiencia con que las personas o equipos de trabajo desarrollan sus actividades.

“La evaluación del desempeño, es un programa de desarrollo de personal, a través del cual se evalúa el comportamiento individual de un trabajador, en función de una

actividad laboral determinada, a fin de alcanzar la disponibilidad de trabajadores idóneos y motivados”<sup>8</sup>. Como se desprende de este concepto, la evaluación del desempeño es un proceso de ver, medir y determinar las verdaderas condiciones de ejecución de un trabajo, en función de una serie de disposiciones normativas establecidas para el ejercicio de una actividad productiva.

Otro autor, sostiene que la evaluación del desempeño, denominada también como “evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma como están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”<sup>9</sup>. Este concepto amplía el ámbito de acción y complementa una fase adicional del proceso de evaluación del desempeño, la etapa de informar y plantear acciones de mejora de esos cumplimientos incompletos, demostrados por los trabajadores.

Esta evaluación del desempeño, como se desprende de los conceptos anteriores, es un sistema, programado y ejecutado en diferentes fases y empleando diversas metodologías de evaluación y respetando las características de la organización y de los objetivos establecidos en este programa.

La evaluación del desempeño busca por consiguiente determinar el valor real de cada individuo en el área ocupacional en que se desenvuelve, y, mediante normas, políticas y procedimientos específicos, impulsar el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de ese trabajador, como de la organización a la que se encuentra sirviendo. Es preciso por consiguiente, motivar y exigir, en la medida de lo razonable y posible, la puesta en marcha de las potencialidades conocimientos y esfuerzos de cada persona, a fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

---

<sup>8</sup> Cevallos, Carlos, Administración de empresas de servicios y recursos humanos

<sup>9</sup> Byars, Lloyd L., Gestión de Recursos Humanos

### **1.6.1.3. Generalidades de la evaluación de desempeño**

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento que una empresa emplea a una persona para que esta desarrolle una actividad siempre se evalúa como está desarrollando dicha actividad.

Alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina se tenía a las personas como simples operadores de la misma; es decir el buen desempeño dependía de la máquina y no de las personas, pero con el transcurso del tiempo no se logró alcanzar el nivel deseado de eficiencia se estimó que era necesario tomar en cuenta a las personas que son los encargados de ejecutar las funciones. Con la Escuela de la Relaciones Humanas el interés de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Esto trajo como consecuencia las siguientes interrogantes ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir el aprovechar todo el potencial del hombre?, lo que provocó el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para que el desempeño humano en las instituciones mejorará efectivamente, dándole así al hombre importancia en las instituciones y a su papel para dar dinamismo a los demás recursos y no a la máquina como en años anteriores.

#### **a. Definición de la Evaluación del Desempeño**

“La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño determinados en la definición del puesto, esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación” (Dessler, G. 2005)

En relación a la definición antes mencionada se puede decir que la evaluación del desempeño no es más que valorar la manera en la que los empleados están realizando las actividades y tareas contrastado con estándares de tiempo, calidad o cantidad, y de esta manera llevar un control de cómo éstos desarrollan su trabajo. Teniendo así un papel importante al identificar talentos y características que éstos deben de tener para ocupar un puesto de trabajo y a su vez integrarlos. Por otra parte el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

## **b. Pasos de la Evaluación del Desempeño.**

Para realizar la evaluación del desempeño se debe considerar lo siguiente:

- Identificar o analizar el modelo de evaluación que más se ajuste a la institución.
- Obtener los perfiles de puestos
- Una vez obtenidos los perfiles diseñar, los instrumentos para la evaluación.
- Solicitar aprobación de la Metodología y modelo por parte de Directivos o Gerencia Administrativa.
- Capacitar a los evaluadores.
- Programar el desarrollo de la evaluación.
- Ejecutar la evaluación
- Analizar los resultados
- Determinar áreas de capacitación de los empleados.
- Redactar informe de resultados.
- Entrega de informe a los superiores.
- Entrega de hoja de resultados a los empleados.
- Desarrollo de capacitación de los empleados.

## **c. Importancia de la Evaluación del Desempeño.**

Es importante evaluar el desempeño ya que permite:

- Conocer el rendimiento real de los empleados.

- Permite identificar si la institución está brindando las herramientas necesarias para que el empleado realice las actividades y tareas asignadas eficientemente.
- Identificar las áreas en las que el empleado necesita ser capacitado.
- Permite tomar decisiones en cuanto a transferencias, promociones, aumentos salariales entre otros.
- Permite el desarrollo de planes a fin de corregir errores para mejorar el desempeño.
- Permite detectar errores en la descripción y análisis del puesto.
- Permite detectar las causas de un rendimiento bajo.
- Mejora la comunicación entre jefes y empleados.
- Permite el desarrollo profesional a través de ascensos como premio a un buen desempeño.
- Estimular la mayor productividad.

#### **d. Beneficios de la evaluación del desempeño**

El realizar una evaluación del desempeño tiene sus beneficios en los gerentes, empleados y en la institución. Ayudando al gerente a la toma de decisiones en base a parámetros establecidos de manera objetiva eliminando así el sesgo que podría existir como consecuencia de influencias personales, contribuyendo a la comunicación con los empleados al darles a conocer que se evalúan no para perjudicarlos sino más bien para conocer sus puntos débiles y fuertes de su desempeño, así mismo permite conocer el comportamiento al que se le da mayor valor motivando esto a su auto perfeccionamiento, ahora bien los beneficios para la institución es que permite evaluar el potencial de sus empleados al corto, mediano y largo plazo mediante lo cual se identifican aquellos que necesitan ser capacitados y a lograr su perfeccionamiento para luego ser transferidos promovidos o ascendidos logrando la satisfacción en su lugar de trabajo.

## e. Principales tipos de competencias

Para Martha Alles en su libro *Desempeño por Competencias*, los 5 principales tipos de competencias son:

**Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el motor que mueve a la acción, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

**Características.** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo energía, carácter extrovertido, capacidad de persuasión, argumentación, etc.

**Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.

**Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas

**Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Tanto el conocimiento y la habilidad son fáciles de desarrollar mediante la capacitación.

### 1.6.1.4. Las creencias, valores y diferencias emocionales

Para una mejor comprensión de la temática, es imperativo analizar aquellos aspectos actitudinales o volitivos de las personas para poder comprender su reacción humana en el trabajo diario. Entendiendo sus aspectos íntimos y entornos laborales, las expectativas de resultados pueden ser más predecibles y constituirse en factores positivos para la organización misma.

Los seres humanos tenemos diferentes reacciones ante determinadas circunstancias, las mismas que obedecen a nuestra propia cultura, experiencias, culto a ciertos valores y el convencimiento sobre cualidades de lo verdadero, lo

bueno y lo malo. Situaciones que tienen características de subjetividad u objetividad, dependiendo de esta cultura de valores.

Es así como al reflexionar sobre la evaluación del desempeño, podemos decir que se preocupa apenas de una pequeña porción de lo que somos y lo que hacemos; el conjunto de nuestra personalidad en la vida laboral o cotidiana, permanece muy adentro de nosotros; siendo, en muchos casos, muy difícil exteriorizar nuestras verdaderas potencialidades, fortalezas o debilidades.

La figura 3, trata de ejemplificar esta apreciación muy generalizada en el mundo de los negocios, respecto a la significación que tiene el proceso de evaluación del desempeño:



**Figura 3.-** Concepto de competencia de Boyatzis en el Iceberg Conductual (Blanco, 2007)

Muchas de las críticas que se hacen a este proceso de medición, tienen relación con el hecho de que la evaluación del desempeño, mide el comportamiento laboral, que es la parte superior del iceberg que flota en la superficie marina, constituyendo la mínima porción de la masa de hielo que se encuentra en la superficie; es decir medimos una porción muy pequeña de lo que el trabajador es y hace.

Bajo la superficie se encuentran sus creencias y valores humanos. Las primeras que se fundamentan en ciertos modelos de reacción o apreciación aprendida de los sucesos vividos y del mundo natural; las segundas, los valores se fundamentan en

tradiciones familiares, sociales y hasta ambientales, que hacen del hombre tener ciertas apreciaciones propias e intrínsecamente arraigadas en su conciencia.

Por ello, es necesario aprender a manejar las confrontaciones, verificando hechos, datos, información y modelos; es decir verificando el comportamiento, gustos y tradiciones, para con ello arraigar hacia la superficie todo lo que pueda constituir el verdadero valor que entrega el trabajador en el desarrollo de su tarea.

Los choques del comportamiento, como veremos más adelante, las empresas u organizaciones deberán enfrentarlas con respeto hacia las personas, a fin de no generar fuerzas externas de reacción aún peores que los propios comportamientos laborales inadecuados.

No es de extrañarse entonces a que las personas tengamos diferentes clases de reacciones ante situaciones idénticas, como por ejemplo:

- Las personas tenemos diferentes clases o concepción sobre los valores éticos, morales, religiosos y sociales; por ende dan mayor o menor importancia a ciertas situaciones personales relacionadas con esa escala de valores.
- Las diferencias de orden cultural, social o económico, determina diversas formas de reacción de acuerdo a lo denominado "clases sociales".
- Diferencias emocionales, como el amor, odio, miedo, alegría, tristeza, culpa, orgullo, vergüenza, satisfacción, temor, admiración, cólera y otras; emociones que influyen en las personas a actuar de manera diferente.
- Diferencias intelectivas, que facilitan o dificultan la comprensión de las cosas.
- Diferencias de aptitudes y potencialidades, que determinan preferencias a uno u otro trabajo, y la satisfacción para ejecutarlo.
- Diferencias de variada naturaleza, como: físicas, de edad, sexo, salud, etc.; que originan reacciones particulares, ante problemas comunes.

Estas diferencias son determinantes para el mejor o inferior desempeño en el trabajo; sabiendo que las personas no somos iguales, es imprescindible percibir las diferencias que existen, para evaluar de mejor manera el desempeño laboral. Esta es la mayor dificultad que tiene la metodología de evaluación.

A la par de estas diferencias emocionales, creencias y valores, también manifesté anteriormente que los criterios utilizados para evaluar a las personas, es otro elemento importante que hay que considerar al momento de efectuar estos estudios administrativos. Así podemos afirmar, que los mismos deberán reunir las siguientes características:

- Que sean relevantes, es decir que reflejen realmente lo que se pretende medir.
- Que sean fiables, es decir que confirmen aquellos aspectos puntuales que se evalúan.
- Que puedan ser sometidos a revisiones periódicas, es decir que faciliten la incorporación de cambios, a la par que vamos optimizando los procesos.
- Que estos criterios estén definidos claramente y de manera simple, para que puedan ser fácilmente entendidos y comprendida su real apreciación.
- Que sean aceptados por la organización y los trabajadores, es decir no signifique rechazo o extrañeza por parte de los involucrados al utilizarlos.
- Que discrimine aquellos aspectos a ser medidos, de manera inequívoca y simple.

#### **1.6.1.5. Principales errores o defectos en el proceso de evaluación**

La base para la evaluación del rendimiento es la apreciación que cada evaluador hace de las características y aptitudes de cada uno de los trabajadores. Los errores en la evaluación se refiere a las distorsiones que se producen de forma sistémica o por influencia de tipo personal, cuando un individuo observa y evalúa a otro y que, generalmente se introduce de manera inconsciente o consciente situaciones difíciles

de prevenir, pese a los esfuerzos de capacitación y concientización que se haga en los evaluadores para que actúen lo más imparcialmente.

Se dice por tanto, que es necesario formar primero a los futuros evaluadores sobre la forma de evitar estos errores, entre los más frecuentes se anotan:

- a) **Efecto de halo o aureola**, es la tendencia a generalizar la evaluación de un trabajador, en un factor o dimensión, extendiéndola a todos. Por ejemplo si a un individuo se le asigna puntuaciones altas o bajas por la idea que el evaluador tiene de él en un aspecto, en lugar de analizar detenidamente cada factor, se generaliza esa buena o mala apreciación que se tenga de él.
- b) **Estimación temporal parcial**, considera la buena o mala apreciación que se tenga de un individuo, en un período, se lo extiende por todo el tiempo considerado en la evaluación. Lo común es acordarse de lo bueno o malo en cierta época y se lo generaliza para todo el tiempo.
- c) **Tendencia central**, considera una situación media en todos los factores evaluados. Es gente que no quiere hacerse problema con sus colaboradores y centraliza su apreciación a una media de comportamiento.
- d) **Dureza o benevolencia**, en este caso los evaluadores considera a los colaboradores en un extremo superior a todos ellos o a la inversa, todos son inferiores o de mal rendimiento. Es decir hay la consideración de un supervisor paternalista (buenas calificaciones); o un tirano (malas calificaciones).
- e) **Tendencia a medir la importancia de las tareas**, hay ciertos supervisores que cometen el error de apreciar la importancia relativa del puesto en el resultado de las evaluaciones. Si ocupa un alto cargo, las evaluaciones son mejores; por el contrario si el puesto es menos complejo y de posiciones inferiores, la apreciación serán en esa dimensión inferior.

Estos y otros errores comunes en las evaluaciones hacen de éstas menos confiables y objetivos. Hay quien sostiene que en los resultados de las apreciaciones del desempeño influye la edad, el sexo, el grupo de colaboradores, la proyección de simpatías o antipatías que se traducen en las evaluaciones que se hacen a las

personas. Por ello, el sentido de imparcialidad, objetividad, raciocinio y sobre todo ética son elementos claves para traducir en calificaciones objetivas y confiables.

Consiguientemente ciertos autores sostienen que no son malas las metodologías, instrumentos y formas de evaluación del desempeño, sino las inadecuadas actitudes que toman los evaluadores al momento de evaluar y presentar los resultados.

“En todos los procesos de evaluación y por sobre todo en la del desempeño, es necesario observar ciertos cuidados, que en suma sirven de guía a los evaluadores y evaluados, a aceptar de mejor manera esta herramienta de control de gestión administrativa:

- a) No dar importancia exagerada al formulario de evaluación en forma aislada. Es necesario el acompañamiento profesional permanente.
- b) No evaluar por la fuerza del hábito, repitiendo a los trabajadores sus puntos positivos o negativos. Tal medida crea insatisfacción
- c) negligencia. Cada nueva evaluación es un descubrir de nuevos hechos y hay que reconocerlos.
- d) Desarrollar las mejores y permanentes relaciones jefe – subordinado. Hoy se habla no de superior a inferior, sino de igual a igual; jefe – colaborador.
- e) No dejarse llevar por antipatías o simpatías, evaluar en forma imparcial.
- f) Evaluar el desempeño y no basarse en simples opiniones o apreciaciones subjetivas.
- g) Evaluar al trabajador por lo que hace y no por la posición que ejerce”<sup>10</sup>

Estas reflexiones determinan la importancia fundamental que ejercitan los supervisores en estos resultados, los mismos que traducidos en productividad, benefician a la institución y por ende a todos los colaboradores de la misma.

A continuación se analiza los principales sistemas de evaluación prevalecientes en nuestros medios laborales ecuatorianos.

---

<sup>10</sup> Ídem 8

#### **1.6.1.6. Sistemas de evaluación orientados al pasado.**

La ciencia administrativa en general y la administración de recursos humanos en particular viene evolucionando con regular rapidez, por ello se hace necesario, a manera de comparación posterior, estudiar aquellas metodologías de evaluación, denominadas tradicionales, las mismas que en su momento y en ciertas partes aún se las emplea para medir los rendimientos de los trabajadores. En esta medida el repaso de estos procedimientos resultará interesante para comprender esa evolución necesaria que estamos viviendo.

Estos métodos tradicionalistas, plantea situaciones extremas en la apreciación, en el sentido de que en la una parte están (ellos) los evaluadores y en la otra (nosotros) los evaluados, ambos separados por distancias hasta insalvables. Se cultiva una cultura de silencio y cerrada al medio ambiente. Se generan situaciones de insatisfacción y desmotivación que se traduce en los resultados; motiva el individualismo y el aislamiento de las personas en los grupos. En resumen fomentan la falsa competencia entre los propios trabajadores, en el afán de distinguirse aisladamente.

“Estos métodos de evaluación tradicional tienen sus propias reglas y comportamientos, entre los que se distinguen los siguientes:

- Planeada en la cúpula y aplicada por el departamento de recursos humanos.
- Se propone evaluar y comparar a los empleados de todas las categorías.
- La estructura de los informes y las escalas de calificación son estándar.
- Muchas veces sirve de base para la distribución del salario.
- La aplica un supervisor con conocimientos limitados sobre procesos de evaluación.
- Poco conocimiento de la persona evaluada.
- Alcance restringido para el desarrollo y el mejoramiento”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Caine, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas (1997)

Para despejar ciertas dudas, a continuación se trata brevemente los sistemas más comunes en nuestro medio.

#### **1.6.1.7. Métodos de evaluación del desempeño**

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, los principales métodos de evaluación del desempeño son:

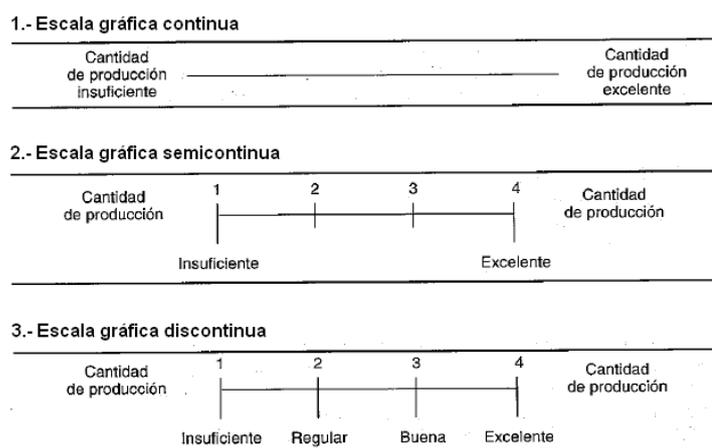
##### **a) Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador los cuales pueden interferir en los resultados.

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Utiliza un cuestionario, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de evaluación de los factores, los factores son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante un descripción sumaria, simple y objetiva cada una es dimensionado a efecto que represente desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o excelente, en estos dos extremos se tienen tres alternativas por medio de las cuales se puede desarrollar éste modelo.

Primero escalas graficas continuas, en ésta se encuentran los dos puntos extremos mencionados anteriormente y la evaluación del desempeños se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une, estableciendo un límite mínimo y máximo para la variación del factor evaluado es por ello que la línea solo presenta dos puntos definidos (ver figura 4); escalas graficas semi continuas, en estas aparte de los dos puntos extremos se ubican puntos intermedios definidos siendo en estos donde se debe situar la evaluación (ver figura 4); escalas graficas discontinuas en

ésta además de los dos puntos extremos se sitúan puntos definidos en la línea que a diferencia de las escalas graficas semi continuas la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para evaluar el desempeño del evaluado (ver figura 4).



**Figura 4.-** Evaluación del desempeño escalas gráficas (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

El método de escalas graficas se caracteriza por que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, para su utilización se hace uso de un formulario de doble entrada en el cual las filas representan los factores de evaluación en tanto que las columnas representan los grados de variación de los factores.

**b) Método de evaluación del desempeño mediante elección forzosa.**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las frases que mejor explican el desempeño de la persona evaluada. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, existen dos formas de composición: en primer lugar formando bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo (ver figura 5). Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño

evaluado, la segunda manera es formando bloques de sólo cuatro frases de significado positivo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>			

	N	+	-
Presenta producción elevada	1		
Comportamiento dinámico	2		
Dificultad con los números	3		
Es muy sociable	4		

	N	+	-
Dificultad para tratar a las personas	13		
Buena iniciativa	14		
Hace reclamos	15		
Teme pedir ayuda	16		

	N	+	-
Tiene espíritu de equipo	5		
Es ordenado	6		
No soporta la presión	7		
Acepta críticas constructivas	8		

	N	+	-
Potencial de desarrollo	17		
Toma decisiones con criterio	18		
Es lento y demorado	19		
Conoce su trabajo	20		

	N	+	-
Buena presentación personal	9		
Comete muchos errores	10		
Ofrece buenas sugerencias	11		
Dificultad para tomar decisiones	12		

	N	+	-
Nunca se muestra antipático	21		
Producción razonable	22		
Buena memoria	23		
Se expresa con dificultad	24		

**Figura 5.-** Evaluación del desempeño, elección forzosa (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, lo que puede distorsionar el resultado de la evaluación.

### c) Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado ofrece la posibilidad de planear con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto y en la institución.

El supervisor se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la investigación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función del especialista al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

**1) Evaluación inicial:** El desempeño de cada empleado es evaluado de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

Desempeño más que satisfactorio (+)

Desempeño satisfactorio ( )

Desempeño menos que satisfactorio (-)

**2) Análisis complementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

**3) Planeación:** Una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

a) Asesoría al empleado

b) Readaptación del empleado

c) Capacitación

d) Despido y sustitución

e) Promoción a otro puesto

f) Retención del empleado en el puesto actual

**4) Seguimiento:** Se entiende como la comprobación del desempeño de cada empleado.

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?	
2. El desempeño fue:	
<input type="checkbox"/> Más que satisfactorio? <input type="checkbox"/> Satisfactorio? <input type="checkbox"/> Insatisfactorio?	
<b>Evaluación Inicial</b>	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis Complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
<b>Planeación</b>	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
<b>Acompañamiento</b>	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

**Figura 6.-** Evaluación del desempeño, investigación de campo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

**d) Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.**

Es una técnica de evaluación que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

Se basa en el hecho que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos o negativos, permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

**Figura 7.-** Evaluación del desempeño, incidentes críticos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

**e) Método de evaluación del desempeño mediante comparación de pares**

Este método compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Es un proceso simple y poco eficiente, solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

**Figura 8.-** Evaluación del desempeño, comparación de pares (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

**f) Método de evaluación del desempeño mediante frases descriptivas**

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases que caracterizan el desempeño de sus subordinados. Se presenta un listado de frases que describen diferentes tipos de comportamientos, donde el evaluador debe señalar las conductas que describen y caracterizan su desempeño. Este método tiene la ventaja de ser fácil y de rápida ejecución, pero también tiene la desventaja de ser subjetivo, además de que es muy simple por lo cual no entregará resultados claros sobre lo que se quiere decir.

No.	Factores de evaluación del desempeño	SI (+)	NO (-)
1.	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?.....		
2.	¿Usualmente es alegre y sonriente?.....		
3.	¿Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando?.....		
4.	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?.....		
5.	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?.....		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?.....		
8.	¿Tiene interes en aprender cosas nuevas?.....		
9.	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?.....		
10.	¿Puede, por si solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?.....		
11.	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?.....		
12.	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?.....		
13.	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?.....		
14.	¿Presta atención a las condiciones del trabajo, sobre todo al orden?.....		
15.	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?.....		
16.	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?.....		
17.	¿Le gusta fumar?.....		
18.	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?.....		
19.	¿Cuida de si mismo y de sus compañeros durante el trabajo?.....		
20.	¿Podria tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?.....		
21.	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabajo?.....		
22.	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?.....		
23.	¿Su producción es incolmable?.....		
24.	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se encomoda con la repetición?.....		
25.	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?.....		

*Figura 9.- Evaluación del desempeño, frases descriptivas (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)*

**1.6.1.8. Evaluación del desempeño mediante el método de 360°**

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los 80`s utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360º, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas pueden ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador de particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir 360º grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360º se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

**a) ¿Qué es una evaluación de desempeño de 360º?**

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado – en general – por grandes compañías multinacionales”. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados.

Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisores, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Las evaluaciones jefe – empleado puede ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

El 360º es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aun de los clientes, ofrecido

una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

#### **b) Finalidad de un sistema de evaluación de 360 grados**

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidato viable para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Sin la respuesta es sí, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? Y ¿Qué les gustaría que sucediera a modificara en sus conductas?, Todo este referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del a área departamento o equipo.

#### **c) El verdadero objetivo de 360° en el desarrollo de las personas.**

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

La herramienta 360 propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobré califican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen

el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados pueden ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

El grado de aceptación del 360º feedback es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas.

Cuantas más personas se involucren, mas altas serán la confiabilidad y la credibilidad.

#### **d) Aplicación del sistema de evaluación de 360 grados**

Con la aplicación de este método de evaluación se propicia lo siguiente:

- El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de evaluación, lo permiten asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Se definen planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la Carrera de Avance.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para Reforzar, Reconocer y Estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño Proporcionado retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difícil de medir “como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidades para Desarrollo a Otros, etc.
- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal Provee de información para determinación de necesidades, evaluadas y planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Provee de información para la planeación del desarrollo individual, y este tema central de esta conferencia.

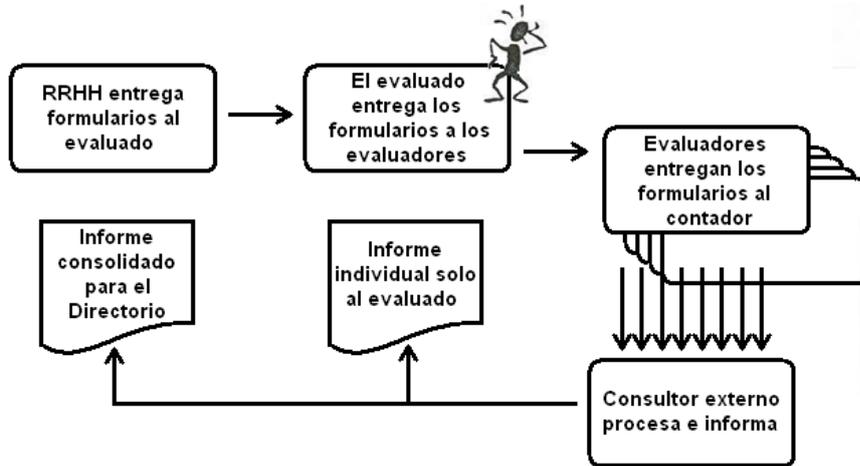
- El desarrollo de metodología informática para la aplicación, aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

#### **e) Diagrama del proceso de evaluación de 360°**

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

- Recursos humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Recursos humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores por selección. Si se desea y para evitar errores en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque solo lo ve el consultor externo). Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluando, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (plantillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable.

- El consultor externo le presentara a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.



*Figura 10.- Diagrama del proceso de evaluación 360° (Alles, 2005)*

#### f) ¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la Autoevaluación con las mediciones realizadas por los observantes (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentaran distintos esquemas; desde ya que el evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuales de sus subordinados entregar los formularios de 360°, pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y sobre todo en las primeras aplicaciones debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes

## Posibles evaluadores:

**Clientes:** este proceso de la oportunidad a los clientes internos y externos detener voz y voto en el proceso de evaluación.

**Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad.

**Miembros del equipo:** es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

**Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

**Managers:** les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

**El papel de la empresa:** las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entretenimiento



*Figura 11.- Evaluación 360° "tradicional" (Alles, 2005)*

### 1.6.1.9. Competencias mínimas para la evaluación del desempeño

Para realizar este estudio se debe establecer las competencias mínimas para evaluar el desempeño de los empleados de la organización, estas competencias

también son llamadas básicas, y que por lo general se repiten en todos los grupos de los evaluados.

Según el diccionario de destrezas The Development of ONET, existen un sinnúmero de competencias para realizar la evaluación del desempeño, entre ellas se nombra algunas, como por ejemplo:

**1. Básicas o de Contenido.-** son competencias desarrolladas por los sistemas educativos.

- Comprensión lectora
- Destreza matemática
- Escucha activa, etc.

**2. De Proceso.-** son las que actúan en la ejecución y control de procesos en general.

- Estrategias de aprendizaje
- Aprendizaje activo
- Monitoreo y Control

**3. Para la Solución de Problemas Complejos.-** son aquellas destrezas que están implicadas en la solución de problemas variados.

- Identificación de problemas
- Organización de la información
- Generación de ideas, etc.

**4. Sociales.-** son habilidades para interactuar con otras personas.

- Percepción social (empatía)
- Negociación
- Asertividad / Firmeza, etc.

**5. Técnicas.-** destrezas relativas al uso, mantenimiento, o manejo de cosas, objetos, y equipos.

- Operación y Control
- Mantenimiento de equipos

- Reparación, etc.

**6. Sistémicas.-** habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

- Formular una visión
- Juicio y toma de decisiones
- Evaluación de sistemas organizacionales
- Manejo de recursos financieros
- Manejo del tiempo
- Manejo de recursos humanos, etc.

#### **1.6.2. Marco conceptual (Glosario de términos)**

**Autoevaluación:** Evaluación o valoración de los propios conocimientos, aptitudes, etc.

**Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**Competencias genéricas:** Son los comportamientos comunes a las diversas funciones que se realizan en la Institución, pero correspondientes a un mismo puesto de trabajo, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Aplican a todos los puestos de la estructura institucional, ya que están basadas en la misión y los valores que la rigen, con el fin de alcanzar la visión

**Competencia laboral:** Conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.

**Competencias metodológicas:** Destrezas y habilidades para planificar, organizar, desarrollar, dirigir y evaluar el aprendizaje de los grupos de participantes, en el campo de la formación profesional, para encontrar en forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias, habilidades, actitudes y conocimientos.

**Control:** El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos

**Desempeño:** El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y el alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la misma. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de logros de una organización.

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

**Entrevista basado en eventos conductuales:** Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland, sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. La BEI consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones muestran que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

**Entrevista de incidentes críticos:** En este tipo de entrevista el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió. Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado. La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

**Evaluación del desempeño:** Es un modelo que permite establecer, por medio de una calificación objetiva, el nivel de dominio del trabajador de los criterios de desempeño determinados para el desarrollo de sus funciones.

**Evaluación por Competencias:** Valoración de los conocimientos de la persona de acuerdo a estándares definidos en su lugar de trabajo.

**Evaluación:** Análisis de una cosa que determina su valor, importancia o trascendencia. Determinación del grado de conocimientos alcanzado por un alumno en un tiempo determinado.

**Gestión:** Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa: para pedir una beca de estudios hay que hacer diversas gestiones. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**Gestión por Competencia:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

**Humano:** Relativo al hombre (individuo de la especie humana). Que es propio de los defectos o limitaciones de la persona

**Instrumento de evaluación del desempeño:** Documento estructurado en donde se formulan preguntas a los evaluadores designados, para que expresen su opinión sobre el nivel de desempeño de los trabajadores.

**PEA:** Población económicamente activa. Es la población activa de un país, es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente.

**Penaeus vannamei:** Es una especie de crustáceo de la familia Penaeidae, nativo del oriente del Océano Pacífico que alcanza una longitud máxima de 230 mm, con caparazón de 90 mm.

**Productividad:** Capacidad de la industria o la naturaleza para producir. Relación entre la producción obtenida y los factores utilizados para obtenerla.

**Recurso:** Conjunto de elementos que se poseen para afrontar una situación, para resolver una necesidad o para poner en práctica un proyecto o empresa

**Sistema:** (del latín *systema*, proveniente del griego σύστημα) es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

**WSSV:** White Spot Syndrome Virus por sus siglas en inglés, el virus del síndrome de la mancha blanca es una enfermedad de los camarones altamente infecciosa que produce de forma rápida una gran mortalidad. Los signos clínicos incluyen una súbita reducción del consumo de alimentos, letargo, pérdida de cutícula,

decoloración y la presencia de manchas blancas de 0,5 a 2,0 mm de diámetro en la superficie interior del caparazón, apéndices y sobre la cutícula de los segmentos abdominales.

## **1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.7.1. Hipótesis general**

El Sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias mejorará el control y la eficiencia del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A

### **1.7.2. Hipótesis particulares**

1. El detalle de criterios de desempeño y competencias del sistema de evaluación de 360° contribuirá a los directivos de la empresa Biantral S.A. a satisfacer sus necesidades de información del potencial humano, la productividad y la eficiencia de sus trabajadores.
2. La eficiencia y la eficacia de los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se optimizará con el diseño y aplicación de un sistema de evaluación de 360° que mida el desempeño por competencias.
3. El control y la dirección del personal del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se verá favorecida con la aplicación de un sistema de evaluación de 360° que mida el desempeño por competencias.
4. La cultura organizacional de los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. mejorará con la información de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias a través de la metodología de 360°.

### 1.7.3. Operacionalización de las variables

#### 1.7.3.1. Variable independiente:

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variabes Empíricas</b>	<b>Indicadores</b>
Sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias.	1.- Sistema de evaluación de 360° 2.- Desempeño por competencias	1.- Modelo de evaluación de desempeño de 360° 2.- Lista de competencias a evaluar

#### 1.7.3.2. Variable dependiente:

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Variabes Empíricas</b>	<b>Indicadores</b>
Mejoramiento del control y la eficiencia del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.	1.- Mejorar el control del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. 2.- Mejorar la eficiencia del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.	1.- Dirección y Control del recurso humano 2.- Niveles de eficiencia y productividad del recurso humano

## 1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación es el plan básico que guiará la fase de investigación y análisis de datos de este proyecto, además nos ayudará a especificar el tipo de información requerida y las fuentes para su obtención.

El diseño a emplearse para el estudio del presente trabajo, es en base a las metodologías cualitativas y cuantitativas ya que permitirá lograr una mayor comunicación y participación más horizontal entre el investigador y los sujetos investigados es decir por el método cualitativo se podrá tener un acercamiento

más natural a los sujetos conociendo a fondo el clima organizacional y el entorno que afecta a los miembros del laboratorio de larvas de camarón, mientras que por el método cuantitativo se podrá conocer los porcentajes de conformidad en cuanto a la productividad y eficiencia de su labor.

### **1.8.1. Tipo de estudio**

#### **1.8.1.1. Investigación exploratoria**

Según Weiers, R. expresa que este tipo de investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad para la empresa. La finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación.

Se utilizará este tipo de estudio en la búsqueda de información relacionada con el problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas para la elaboración de este proyecto.

#### **1.8.1.2. Investigación Descriptiva**

Weiers, R. expone también que este tipo de investigación permitirá describir los datos que la investigación debe tener y cuál es el impacto en la empresa. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer los diversos parámetros que intervienen y afectan al tema de estudio a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La meta no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, se recogerá los datos sobre la base de la hipótesis planteada, se expondrá y resumirá la información de manera cuidadosa y luego se analizarán minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### 1.8.1.3. Investigación Causal

Por su parte Kinnear y Taylor manifiestan que es un tipo de investigación en el cual se requiere de suposiciones de las relaciones de causa-efecto presentes en el sistema empresarial y está diseñada para recolectar evidencia acerca de estas relaciones. Los objetivos de la investigación causal son entender cuáles variables son la causa de lo que se predice (el efecto); en este caso, el centro de atención está en la comprensión de las razones por las cuales suceden los hechos ; y también entender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que va a predecir.

### 1.8.2. Método de investigación

**Método Inductivo:** Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

Atendiendo a su contenido, los que postulan este método de investigación distinguen varios tipos de enunciados:

- Particulares, si se refieren a un hecho concreto.
- Universales, los derivados del proceso de investigación y probados empíricamente.
- Observacionales, se refieren a un hecho evidente.

Haciendo hincapié en el carácter empirista de esta metodología, la secuencia seguida en este proceso de investigación puede resumirse en los siguientes puntos (Gómez López, R., 2004, refiere a Wolfe, 1924):

1. Debe llevarse a cabo una etapa de observación y registro de los hechos.
2. A continuación se procederá al análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
3. Con posterioridad, se realizará la clasificación de los elementos anteriores.

4. La última etapa de este método está dedicada a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que se ha llevado a cabo

**Método deductivo:** Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. Sus partidarios señalan que toda explicación verdaderamente científica tendrá la misma estructura lógica, estará basada en una ley universal, junto a ésta, aparecen una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar.

La actuación seguida por el investigador sería la siguiente:

1. Planteamiento del conjunto axiomático de partida. El criterio que debe seguirse en esta etapa debe ser el de la sencillez. Los supuestos deben incorporar sólo las características más importantes de los fenómenos, debiendo ser eliminadas las irrelevantes. Debe existir coherencia entre los postulados, sin que haya contradicción entre unos y otros.
2. Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior.
3. Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.

**Método Analítico:** Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

**Método Sintético:** Implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo. El juicio analítico implica la

descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

El método sintético es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras, y lo analítico es el proceso derivado del conocimiento a partir de las leyes. La síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva y en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal.

**Método objetivista:** Es el método de investigación que sólo observa los hechos y fenómenos reales, tangibles, naturales y palpables; con la aplicación de este método se rechaza todo aquello que es de carácter subjetivo.

Observa el comportamiento real y tangible para analizarlo y llegar a conclusiones objetivas (palpables), a fin de conocer las características reales y con ellas comprobar la objetividad del fenómeno observado.

En su aplicación, el método observa fuentes primarias, directas, los hechos reales y los fenómenos que son tangibles, a fin de compararlos con la realidad y crítica de los datos. Se llega a conclusiones cuando se acepta o se rechaza el hecho, sólo si es comprobable tangiblemente.

**Método subjetivista:** Del latín *subjetus*, colocado debajo. Relativo al sujeto pensante, por oposición a objetivo. Sistema que no admite ninguna realidad ajena a la de un sujeto pensante.

Es la atribución de analizar sólo los hechos y fenómenos no objetivamente sino desde un punto de vista personal.

Este método estudia los hechos y fenómenos mediante observaciones personales, tan llenas de subjetividad e individualismo que su conclusión se acepta o rechaza solamente por medio del razonamiento e interpretación subjetivos.

### **1.8.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

Las técnicas son los medios empleados para recolectar información, la misma que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó las siguientes técnicas:

La OBSERVACIÓN, según Méndez C. (2007) “permite advertir los hechos como se presentan, de manera espontánea y señalarlos en escrito”, es decir se empleará esta técnica con la finalidad de observar el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores para obtener un panorama en lo que respecta al clima organizacional en el laboratorio de larvas de camarón.

La ENTREVISTA, la misma que se la realizará a los directivos de la empresa Biantral S.A., las cuales consideramos relevante para la investigación, las mismas que no serán estructuradas ya que determinaremos los temas a tratar y definir la profundidad del contenido así como la declaración de competencias y criterios de desempeño.

La ENCUESTA, ya que constituye el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores. Está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un cuestionario, el mismo que consta en el Anexo No. 1, con preguntas cerradas y de respuestas

múltiples, con esto se logrará recoger las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

#### **1.8.4. Tratamiento de la información**

Después de realizar las encuestas, se obtiene los datos los mismos que deben ser clasificados, tabulados, graficados para finalmente realizar la respectiva interpretación y análisis. En el caso de la investigación se diseñó un sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias para el personal del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

En la fase cuando se procesa el tratamiento estadístico – matemático de toda la información de los datos. El cual nos conduce en su primera parte a la afirmación estadística de los datos (finding).

Sin embargo el análisis no puede quedarse en operaciones matemáticas ni estadísticas lo cual requiere de una interpretación de los mismos.

El propósito del análisis es resumir y plasmar las observaciones, las mismas que materializan los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuesta a las interrogantes realizadas en la investigación.

El objetivo de la interpretación es buscar los resultados simplificados.

### **1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

#### **1.9.1. Población**

Hernández R. (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”, es decir es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas.

La población a la que se oriente el presente estudio, corresponde a los trabajadores, gerente y clientes del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., en la Provincia de Santa Elena, por lo tanto el universo está conformado por 15 personas que trabajan en Biantral S.A., como lo demuestra el cuadro siguiente:

Cuadro 1

<b>Población</b>	<b>#</b>
Gerente General	1
Jefes	2
Administrativos	2
Empleados	10
<b>Total</b>	<b>15</b>

Elaborado por: José Villao Viteri

Fuente: Biantral S.A. al 2 de julio del 2012

### 1.9.2. Muestra

Una muestra será representativa de una población si todos los elementos del universo tienen la misma posibilidad de integrar la muestra. Por lo tanto en primer lugar será necesario definir el Universo o Población que se desea investigar, a fin de determinar cuál es el marco muestral que se posee. Es recién a partir de estos datos que se puede determinar el tamaño de la muestra y elegir el procedimiento más adecuado para la selección (Probabilístico o No Probabilístico).

Para obtener conclusiones fiables de la población a partir de la muestra, es importante tanto su tamaño como el modo en que han sido seleccionados los individuos que la componen. Este tamaño depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para seleccionar los individuos de la muestra es fundamental proceder aleatoriamente, es decir, decidir al azar qué individuos de entre toda la población formen parte de la muestra.

El procedimiento para la determinación del tamaño de la muestra es mediante el uso de la fórmula para muestreo aleatorio cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia. Primero se debe determinar si el universo es finito o infinito. Para nuestro caso, la población representa un universo finito que está conformado por 15 personas. Como no se realizó una encuesta piloto, a p se le da su valor máximo que es de 0.5, lo mismo que a q que son los literales empleados para determinar ocurrencia o no ocurrencia de un evento. Se determina el error máximo que puede aceptarse en los resultados, máximo en un 5%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información. Las encuestas se realizarán de acuerdo al tamaño de la muestra obtenida, la fórmula recomendada para obtener la muestra es la de Allen Webster que es la siguiente, donde:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

**Muestra (n).**

Es el subconjunto de individuos de una población estadística, es decir una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población.

**Nivel de confianza (Z).**

Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 95%. Para este grado de confianza corresponde un valor de z de 1.96 obtenido de una tabla de distribución normal.

**Probabilidad de que el evento ocurra (p).**

Es la probabilidad de ocurrencia de un evento específico, el presente estudio se adapta a determinar el número de personas pertenecientes a la población en estudio que conocen el entorno organizacional del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., se ha considerado que la probabilidad de que ocurra este evento es del 50%.

### **Probabilidad de que el evento no ocurra (q).**

Es la probabilidad de no ocurrencia de un evento específico. El presente estudio se adapta a determinar el número de personas que no conocen el entorno organizacional del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A, se considera que la probabilidad de que no ocurra este evento es del 50%.

### **Margen de error (e).**

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra “n” y un límite o grado de confianza “X”. Este error ha sido definido con un margen del 5%.

### **Aplicación de Valores**

N= Población	= 15
Z = nivel de confianza	= 95% = (1,96) <sup>2</sup>
p = probabilidad que ocurra	= 0,50
e = margen de error	= 0.05
q = probabilidad que no ocurra	= 0,50

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 * 15}{(15 - 1)(0,05)^2 + ((1,96)^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{14,41}{0,035 + 0,9604}$$

$$n = \frac{14,41}{0,9954}$$

$$n = 14,4$$

## **1.10.RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS**

El resultado a obtener es el diseño de un sistema de evaluación 360° para la medición del desempeño por competencias del recurso humano de la empresa Biantral S.A.

Partiendo de la base de que las competencias son todo aquello que permite actuar eficientemente, se puede identificar las competencias de la organización como las ventajas competitivas duraderas, difícilmente imitables por los competidores que integran la estrategia organizacional, que permiten diferenciar a una compañía de otras en el mercado, y que, de algún modo son el resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Puchol et al., 2003].

El impacto que se obtendrá después de aplicar la evaluación de 360° dentro de Biantral S.A., es que los 15 trabajadores a ser evaluados identificarán y tomarán conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Esto ayudará a que el desempeño y eficiencia de estos trabajadores se eleve considerablemente lo que trae como consecuencia que el indicador de productividad aumente.

Como consecuencia de la mejora de la productividad y de la retroalimentación de los trabajadores con los informes de la evaluación de 360°, la empresa incrementará su nivel de calidad, beneficiándose organizacionalmente implantando una cultura empresarial y a la vez ayuda a crecer tanto profesional como personalmente a los trabajadores que forman parte de ella, asegurando así su permanencia y su crecimiento.

## CAPITULO 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

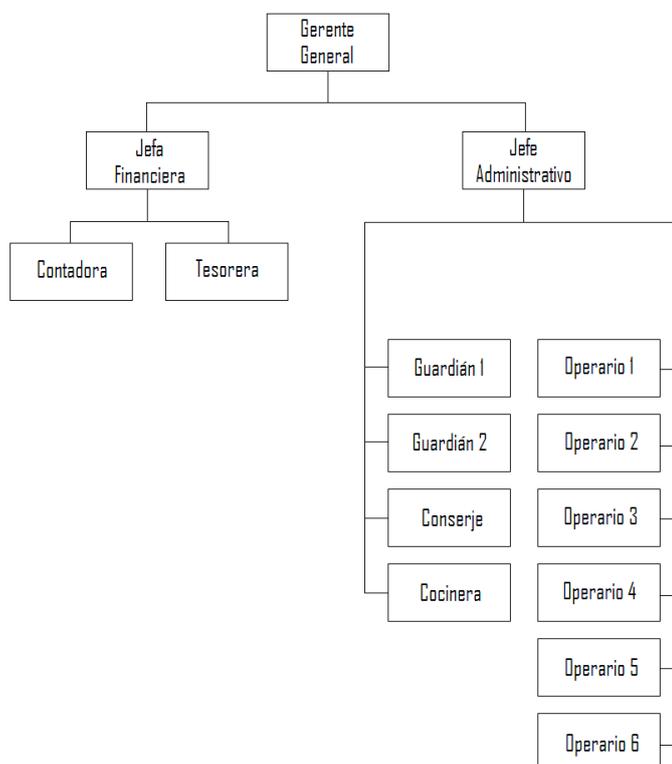
### 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa Biantral S.A. se constituye en el año 2000 y su laboratorio de larvas de camarón inicia sus actividades operativas y productivas en el año 2001, es un laboratorio de producción de larvas de camarón que opera continuamente en la zona de Playa Bruja en la Comuna Valdivia de la Parroquia de Manglaralto en la provincia de Santa Elena.

Tiene una capacidad de producción actual de 40 millones de postlarvas por ciclo de producción alcanzando los 400 millones de postlarvas como oferta anual al mercado de camaroneras a nivel nacional.

Actualmente la estructura organizacional de la empresa Biantral S.A. tiene la siguiente estructura:



**Figura 12.-** Estructura organizacional de Biantral S.A. (2 de julio del 2012)

Como se aprecia en el Cuadro 2, la población que se consideró para esta evaluación consta de 1 Gerente, 2 Jefes departamentales, 2 administrativos y 10 operativos. El grupo está integrado por 4 mujeres comprendidas entre 28 y 39 años y 11 hombres en un rango de edad de los 25 a los 70 años. La edad promedio de los evaluados es de 38 años. 5 integrantes poseen título universitario y 10 bachilleres de colegio. Debido a la reestructuración de personal que se realizó en el 2011, el promedio de antigüedad se ubica en cuatro años, a pesar de que la empresa tiene 12 años en el mercado.

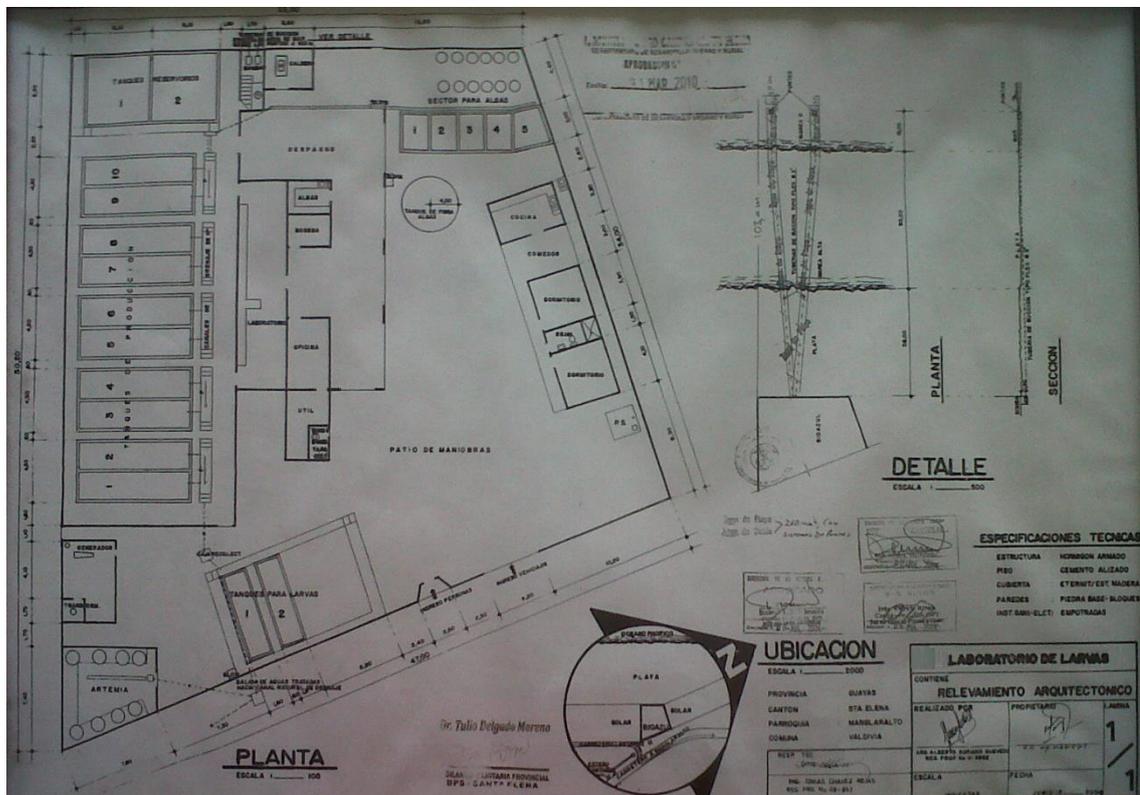
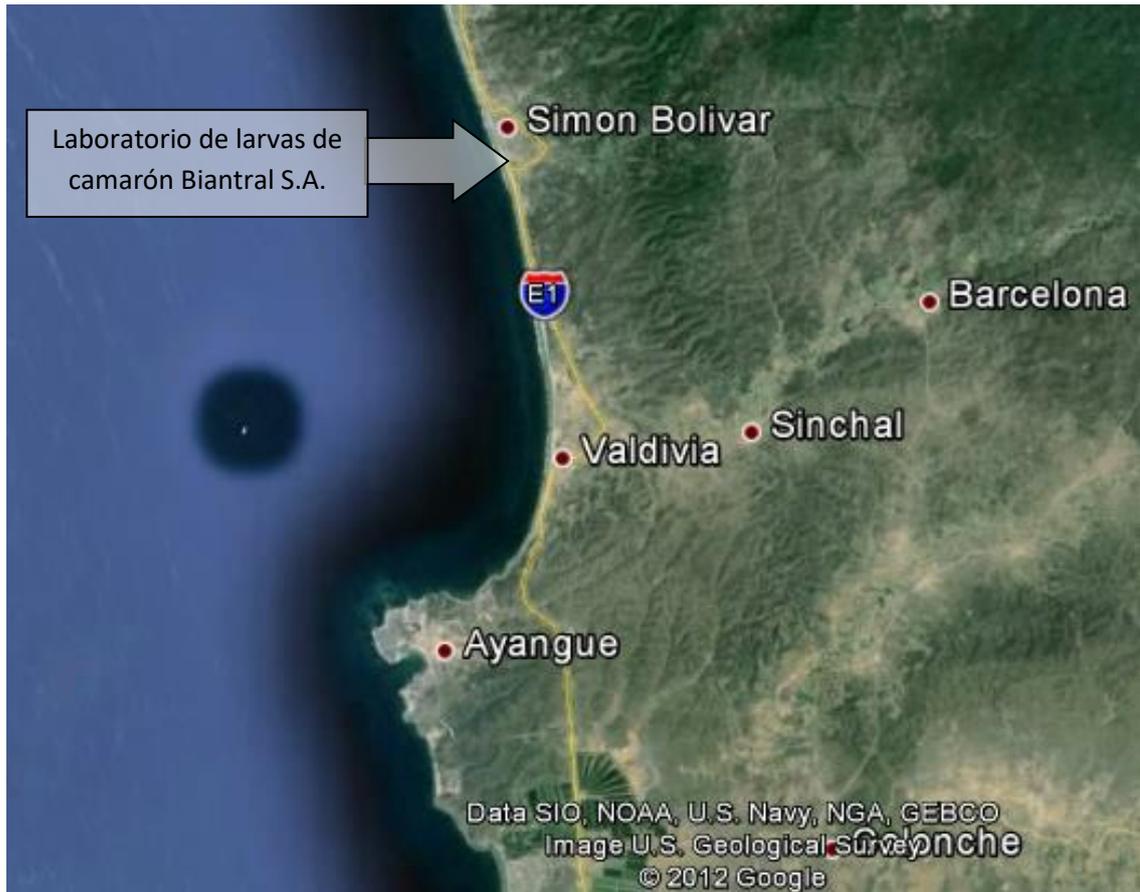
**Cuadro 2**

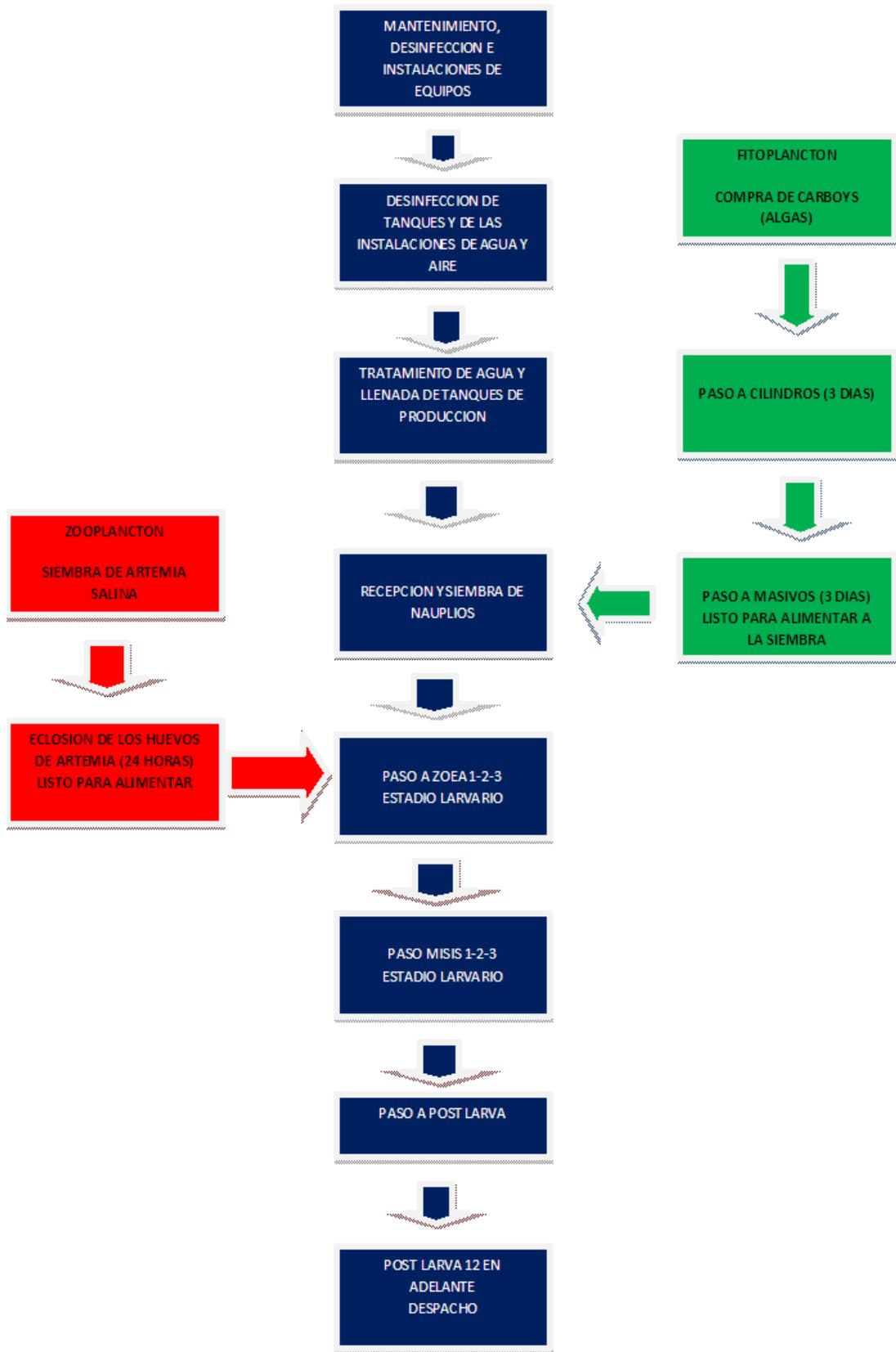
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Tipo</b>
Gerente General	Ing. José Villao Araujo	67	12	Directivo
Jefe Administrativo	Tglo. Fabrizzio Villao Rodríguez	43	12	Directivo
Jefa Financiera	Ing. Mónica Merino Morocho	29	5	Directivo
Contadora	CPA. Yessenia Troya	36	1	Administrativo
Tesorera	Lcda. Katerine Díaz Espinoza	39	4	Administrativo
Conserje	Sr. Grimaldo Suárez Villao	70	1	Operativo
Guardia 1	Sr. Julio Yagual Quimí	40	7	Operativo
Guardia 2	Sr. Armando Orrala Tumbaco	27	5	Operativo
Cocinera	Sra. Rosa Laínez	28	1	Operativo
Operador Lab. 1	Pablo Angel Laínez	25	1	Operativo
Operador Lab. 2	Reynaldo Reyes Yagual	28	1	Operativo
Operador Lab. 3	Dionicio Angel Laínez	27	1	Operativo
Operador Lab. 4	Humberto Magallanes	38	1	Operativo
Operador Lab. 5	Sr. Douglas Reyes Tomalá	31	1	Operativo
Operador Lab. 6	Sr. José Tomalá Ascencio	42	5	Operativo
<b>Promedios</b>		<b>38</b>	<b>4</b>	

Fuente: Biantral S.A.

Fecha de actualización: 2 de julio del 2012

A continuación se presenta la ubicación geográfica y el plano arquitectónico del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.





**Figura 13:** Proceso de producción de larvas de camarón del Laboratorio Biantral S.A.

El laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. en el sector de playa bruja perteneciente a la comuna Valdivia ubicada en la provincia de Santa Elena, el predio comprende una extensión de 2.000 metros cuadrados, con cerramiento de estructura de hormigón armado, con seis módulos de edificaciones divididos en:

1. módulo de servicios generales:

- Cocina
- Comedor
- Baño vestidor
- Dormitorio personal
- Dormitorio administrativo



2. módulos de producción:

- Sala pre-cría 1 (10 tanques de producción de 25 toneladas cada uno)
- Sala pre-cría 2 (4 tanques de producción de 17 toneladas cada uno)
- Departamento de algas (carboys)
- Sala de observación y alimentación
- Reservorios de agua de mar A y B de 65 toneladas cada uno
- Área de bombeo
- Reservorio de Agua dulce de 20 toneladas de capacidad

- Oficina 1 y 2
- Bodega de insumos
- Área de cosechas



3. módulo de área de Caldero.



4. módulo de sala de artemia



5. módulo de sala de generador ,transformador y taller de mantenimiento



## 6. modulo de reproducción de algas (cilindros y masivos).



### 2.1.2. Estudio de situación actual de la empresa

El estudio de la situación actual del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se realizó a partir de las metodologías de cultivo utilizadas en la zona a lo largo del tiempo, de la acción del desarrollo acuícola sobre el medio ambiente y su influencia en el aspecto socioeconómico de esta región. También se identificaron acciones y factores positivos y negativos a partir del análisis FODA.

#### 2.1.2.1. Macroentorno

##### **Factor tecnológico-técnico: Metodologías de cultivo utilizadas**

Las metodologías de cultivo de camarón desde la cría larvaria y su posterior engorde en piscinas han pasado por un proceso de modificaciones a través de los años, siendo el escenario más influyente la presencia del virus de la Mancha Blanca en nuestro país.

En la zona de Playa Bruja se destaca la producción de post-larvas de camarón, porque es la única actividad acuícola que se ha mantenido hasta los actuales momentos pero lamentablemente el virus de la Mancha Blanca llevó a que tres de los cuatro laboratorios del lugar cerraran sin llegar a reactivarse.

A pesar que se mantienen las bases de los primeros métodos de cultivo de producción de post-larvas de camarón, la presencia de enfermedades, el uso de dietas mejoradas, la aparición de bacterias beneficiosas al sistema y las continuas investigaciones para mejoramiento genético, condujeron a una técnica más sencilla y eficiente.

Después de los problemas de producción en laboratorios a finales de los noventa, los camaroneros son más selectivos con la post-larva que siembran, ahora prefieren laboratorios que trabajen con nauplios genéticamente mejorados y de estadíos mayores, así se aseguran de llevar animales más fuertes.

#### **Factor ambiental: Impacto ambiental**

Debido a que la zona se encuentra en un terreno semiárido y frente a la autovía o ruta del spondylus, la presencia del laboratorio no ha causado un cambio importante del paisaje.

Anteriormente, en el proceso de producción de los laboratorios se empleaba una gran cantidad de antibióticos con el fin de prevenir y controlar enfermedades provocando la presencia de los mismos en los efluentes que eran eliminados sin ningún tipo de control hacia el medio. En la actualidad, el agua descargada contiene menos materia orgánica y químicos debido a la sustitución de los antibióticos por probióticos, de igual manera, la descarga se sigue realizando hacia esteros y quebradas que indirectamente llegan al mar. Hay que comentar que el laboratorio Biantral S.A. la canaleta de descarga llega a un pequeño pozo de sedimentación.

#### **Factor económico: Impacto socio-económico**

A pesar que la principal actividad de la comuna Valdivia es la pesca artesanal, el desarrollo de la acuicultura en la zona de Playa Bruja generó nuevas fuentes de empleo, es así, que para los años 85 y 86 empiezan las primeras edificaciones de

laboratorios extendiéndose hasta el año 1999, incluyendo la construcción del único laboratorio activo actualmente, las mismas que fueron realizadas mayormente por habitantes de la zona.

Una vez terminada la construcción del laboratorio, se empezó la contratación del personal para la operación de los mismos abarcando operarios, guardianes, encargada de cocina y eventuales, con un promedio aproximado de cinco empleados inicialmente.

Para finales del año 1999 la industria camaronera del país tuvo que enfrentar el mayor de los desafíos como consecuencia de la aparición del virus de la Mancha Blanca que generó un impacto socioeconómico negativo. Esta crisis llevó a tomar la decisión por parte de los productores de cerrar las granjas camaroneras, y por ende los laboratorios al desaparecer su mercado, pero a pesar de esta situación adversa se siguió adelante con la implementación y terminación del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. inaugurándose en el 2001.

#### **2.1.2.2. Microentorno**

##### **Relaciones con la industria a nivel nacional.**

Actualmente el sector de Playa Bruja aporta al mercado nacional cerca de 50 millones postlarvas/mes de camarón, siendo este volumen poco significativo en comparación con la producción de sus competidores a nivel nacional.

Aunque algunos laboratorios de esta zona forman parte de grupos camaroneros donde su producción es dirigida a sus propias granjas, la sobreoferta de post-larvas a nivel nacional, genera un impacto negativo en el precio en aquellos laboratorios independientes con Biantral S.A.; además, el cliente es más selectivo al momento de la obtención de semilla para las piscinas de engorde, sumándose una forma de pago poco conveniente.

Cerca del 90% de la producción de camarón del Ecuador proviene del cultivo, el restante es capturado en el mar. En Guayas y Santa Elena están ubicadas la mitad de las camaroneras que corresponde aproximadamente al 60% de la superficie sembrada.

## **Proveedores**

El laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. obtiene los nauplios de las diferentes maduraciones en otros laboratorios que tienen este proceso ubicadas en localidades como Mar Bravo, Monteverde, Ayangué, San José, entre otras en la provincia de Santa Elena. Las maduraciones con programas de mejoramiento genético son las más solicitadas por parte de los clientes de camaroneras.

Los insumos, alimentos y otros productos relacionados con el desarrollo de las larvas se obtienen de empresas situadas en Guayaquil, La Libertad, Santa Elena, Salinas y Playas (en algunos casos), esta última con muy pocas opciones.

El abastecimiento de agua dulce se lo hace a través de tanqueros provenientes de Manglaralto o Colonche, debido a que el suministro de agua potable por tuberías solo llega a ciertos lugares de la población y no hacia los laboratorios. La compra y mantenimiento de equipos se realiza principalmente en Guayaquil, mientras que materiales de PVC como tubos, válvulas, codos, etc., pueden ser adquiridos en ferreterías situadas en Valdivia, Manglaralto o Santa Elena al igual que la compra de combustible, tanques de oxígeno y de gas. Cartones y fundas son adquiridos en su mayoría en locales ubicados en La Libertad.

## **Clientes**

Después del episodio de la Mancha Blanca, la compra de post-larvas se hizo más selectiva, es decir, los camaroneros empezaron a abastecerse solo de laboratorios que cumplieran sus requerimientos de calidad en el origen de los nauplios.

Actualmente la producción que se obtiene del laboratorio de larvas Biantral S.A., varía según la demanda, es comercializada principalmente a camaroneras de las provincias del Guayas y El Oro.

### **Competidores**

Debido a que la zona de estudio posee una limitada oferta de post-larvas, los mayores competidores son los laboratorios que funcionan en la línea costera comprendida desde Anconcito hasta Mar Bravo y San Pablo hasta Valdivia, y laboratorios que operan en la provincia de El Oro.

### **Instituciones de apoyo**

Instituciones como la Cámara Nacional de Pesquería y la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), apoyan al sector, aunque la falta de comunicación entre dichas organizaciones no permite tener información completa de los que ejercen esta práctica productiva.

El gremio de productores de camarón ha mantenido convenios de apoyo mutuo con la ESPOL para fines investigativos, tecnificación y mejoramiento de calidad, a través de su Centro Nacional de Investigaciones Marinas – CENAIM.

Las estructuras institucionales representativas que apoyan a la industria acuícola nacional son: la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), el Instituto Nacional de Pesca (INP), la Subsecretaria de Pesca, Así como las comunas y el Municipio de Santa Elena.

#### **2.1.2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, organización o zona de estudio, con el fin de

establecer acciones y medidas correctivas para generar nuevos o mejores proyectos de mejora.

En este análisis identificamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., tomando como puntos de referencia factores técnicos, socioeconómicos, ambientales y de mercado.

#### **2.1.2.4. Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas son los enunciados de una fuerza, de un logro alcanzado o dicho de otra forma son la parte positiva de la industria o zona de estudio, que se puede controlar de manera directa.

Las debilidades por el contrario, afectan de forma negativa y directa al desempeño de la industria, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

#### **Fortalezas del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.:**

**Técnica de cultivo establecida.-** Debido a que el cultivo de post-larvas de camarón se ha venido desarrollando por muchos años en el país, se cuenta con gran experiencia en cuanto a producción que ha llegado a implementarse en el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

**Infraestructura montada.-** El laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. cuenta con instalaciones para el cultivo de larvas de camarón.

**Procesos de producción más eficientes.-** La presencia de problemas, la realización de investigaciones y la aparición de productos de mejor calidad en el mercado, han permitido lograr procesos más eficientes.

**Fuentes de trabajo para personas del sector.-** Requerimiento de mano de obra para la operación del laboratorio, generando plazas de empleo para habitantes de la comunidad.

**Buena calidad de agua.-** El agua de mar utilizada para el desarrollo acuícola de esta zona no está expuesta a gran contaminación por no existir importantes asentamientos humanos cercanos, además hay una buena renovación de agua debido a el dinamismo del mar en este sector.

**Fácil disponibilidad de agua para el desarrollo de cultivos.-** El hecho de que el centro de producción se encuentra frente al mar facilita la obtención de agua.

**Fácil acceso con el resto de la provincia.-** El laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se encuentra en la zona de Playa Bruja y se comunica con el resto de la provincia a través de carretera o autovía “ruta del Spondylus” de primer orden y en buen estado.

#### **Debilidades del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.:**

**Infraestructura sin maduración.-** El laboratorio no cuenta con el departamento de maduración habilitado, obligando a los laboratorios a conseguir materia prima en zonas aledañas o alejadas.

**Escasa investigación científica.-** No se realizan programas de investigación para el mejoramiento y el desarrollo de metodologías.

**Falta de control de la productividad de cada trabajador.-** Los directivos del laboratorio no han implementado un sistema de control o evaluación de desempeño del personal que le permita conocer los niveles de productividad de sus trabajadores. Es en esta debilidad que se centra nuestro estudio de diseñar un

sistema de evaluación del 360° para medir el desempeño por competencias de los trabajadores de Biantral S.A.

**Falta de programa de capacitación para los trabajadores.-** Los empleados no reciben ningún tipo de entrenamiento con el fin de optimizar su desempeño y consecuentemente la producción.

**Sector alejado de poblaciones.-** El laboratorio se encuentran alejado de pueblos como Valdivia o Libertador Bolívar, situación poco atractiva para los trabajadores de las comunas aledañas.

**Contaminación por desechos sólidos.-** La falta de un adecuado sistema de recolección de desechos en la zona, provoca que el laboratorio los eliminen al medio natural, generando un impacto negativo, que en algún momento se revertirá al mismo centro de producción.

**Contaminación por efluentes.-** La descarga de efluentes no tratados adecuadamente es eliminada por el laboratorio a esteros y quebradas, y en forma indirecta llegan al mar.

**Proveedores de materia prima e insumos apartados de la zona.-** Una de las desventajas que presenta la zona es la dificultad de obtener nauplios debido a que las maduraciones no son cercanas, de igual manera las empresas dedicadas a la venta de insumos.

**Bajo nivel de posicionamiento en el mercado.-** El mediano volumen de producción del laboratorio de larvas Biantral S.A., determina que este no sea muy significativo frente al mercado nacional.

**Proceso de obtención de materia prima poco seguro.-** Dado que pocas maduraciones son las preferidas por los dueños de camaroneras, la producción

limitada de nauplios frente a la demanda nacional, no garantiza la obtención de materia prima de óptima calidad.

#### **2.1.2.5. Oportunidades y Amenazas**

##### **Oportunidades del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.:**

###### **Utilización de infraestructura inactiva en la diversificación de especies.-**

Adecuar las instalaciones del laboratorio para el cultivo de otras especies para su comercialización.

###### **Posibilidad de empleo en la zona al cultivar nuevas especies.-**

Al incorporar a la producción otros tipos de procesos y productos se abrirán nuevas plazas de trabajo para personas del sector.

###### **Implementación de un eficiente sistema de recolección de basura en la zona.-**

Acción del Municipio para que exista un buen sistema de recolección de basura.

###### **Expansión a mercados extranjeros.-**

Debido a que en el Perú la producción de post-larvas de camarón es más costosa que en nuestro país y existe demanda, Biantral S.A. puede aprovechar esa tendencia y crear un nuevo nicho de mercado.

##### **Amenazas del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.:**

###### **Obra pública poco atendida.-**

Si bien es cierto que la carretera “ruta del Spondylus” es de primer orden y está en buen estado, la presencia de lluvias intensas (fenómeno de El Niño) podría dejar a este sector incomunicado por deslaves de los cerros cercanos o caída de puentes.

###### **Dificultades de acceso a créditos.-**

En vista a los problemas que ha atravesado la industria acuícola nacional, el sector bancario lo ha definido como actividad de alto riesgo, limitando créditos hacia dicho sector y específicamente para Biantral S.A.

**Poco apoyo gubernamental para el desarrollo de la industria acuícola.-** El gobierno no establece programas de capacitación, de investigación científica, créditos con intereses bajos y subsidios que apoyen al sector.

**Posible presencia de nuevas enfermedades.-** Nuevas enfermedades del camarón.

**Fenómenos climáticos o naturales.-** Tsunamis producidos por maremotos, fenómeno de El Niño, Olas de calor.

**Exigencias en el origen de la materia prima.-** El hecho que los clientes sean más selectivos con el origen de nauplios mejorados genéticamente y la dificultad de este laboratorio para conseguirlos, podría hacer que este negocio sea poco sostenible en el futuro.

**Forma de pago a conveniencia del cliente.-** Los laboratorios se ven obligados a aceptar las condiciones de pago propuestas por el cliente, arriesgando el proceso de producción por falta de liquidez.

Una vez que se ha realizado el estudio de situación de la empresa se detecto que una de las debilidades internas del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. es la **falta de control de la productividad de cada trabajador**. Esta debilidad puede producir problemas mayores en la parte administrativa y por ende afectar los niveles de productividad del recurso humano que labora en el laboratorio de larvas, por lo que la propuesta que se presenta va direccionado a transformar esta debilidad en fortaleza y que coadyuve al mejoramiento de los resultados productivos de la empresa.

### **2.1.3. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

En vista de la importancia que tiene el sector acuícola en el país, es necesario impulsar su continuo desarrollo y prepararlo para afrontar las exigencias del mercado internacional. Por esta razón, sería conveniente que los productores del

sector de Valdivia y la zona norte encuentren el debido asesoramiento para que sus centros de producción cumplan con los requisitos establecidos por normas internacionales, orientadas a mejorar aspectos como: relación con la comunidad, seguridad laboral, conservación del medio ambiente, manejo de efluentes, trazabilidad, almacenamiento de insumos, manejo de desechos, etc. y de esta manera lograr la certificación.

También sería importante la comunicación y el intercambio de experiencias para robustecer la estabilidad de la acuicultura en esta zona.

Debido a las dificultades del sector para la obtención de nauplios, sería beneficioso evaluar la posibilidad de habilitar centros de maduración para satisfacer la demanda local. También sería favorable determinar la factibilidad y rentabilidad de cultivar nuevas especies aprovechando la infraestructura inactiva existente en la zona. Por último, la expansión a mercados extranjeros sería una alternativa para aliviar la sobreoferta de post-larvas existente en el país.

## **2.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO DE UN SISTEMA EVALUACIÓN DE 360° DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A.**

Para beneficio de este estudio se realizó una encuesta al personal del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., sobre la existencia de un sistema de evaluación del desempeño el cual nos permitió obtener una idea más clara de cómo se encuentra la gestión de la administración de recursos humanos específicamente en el subsistema de evaluación del desempeño. Se comprobó que no existe un sistema de evaluación del desempeño técnicamente elaborado.

La encuesta contó con un total de 10 preguntas, realizados a 14 empleados del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

### 2.2.1. Preguntas de la encuesta realizada al personal del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

1. ¿Conoce usted si el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

Tabla 1

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	1	7,14%
No	13	92,86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1



#### **Interpretación:**

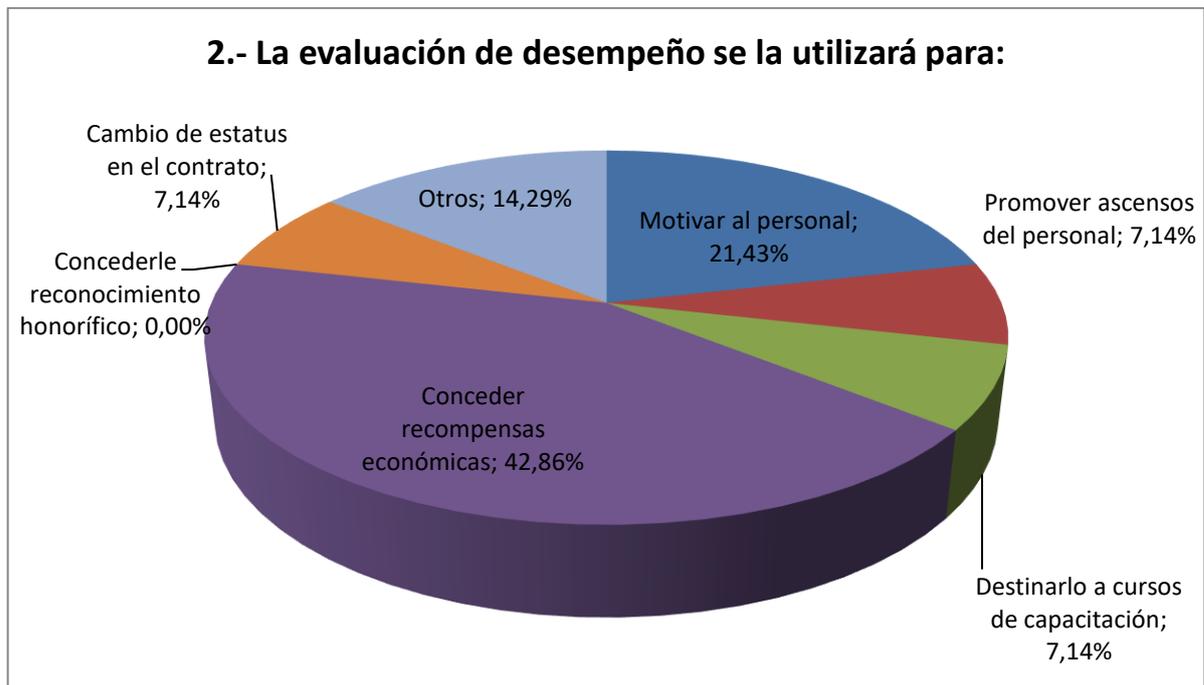
Los resultados señalan que el 92.86% de los encuestados expresan que no se evalúa el desempeño en Biantral S.A.; por lo contrario solo el 7,14% indica que si se evalúa.

2. Considera usted que la Evaluación del Desempeño laboral se la utilice para:

Tabla 2

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Motivar al personal	3	21,43%
Promover ascensos del personal	1	7,14%
Destinarlo a cursos de capacitación	1	7,14%
Conceder recompensas económicas	6	42,86%
Concederle reconocimiento honorífico	0	0%
Cambio de estatus en el contrato	1	7,14%
Otros	2	14,29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2



**Interpretación:**

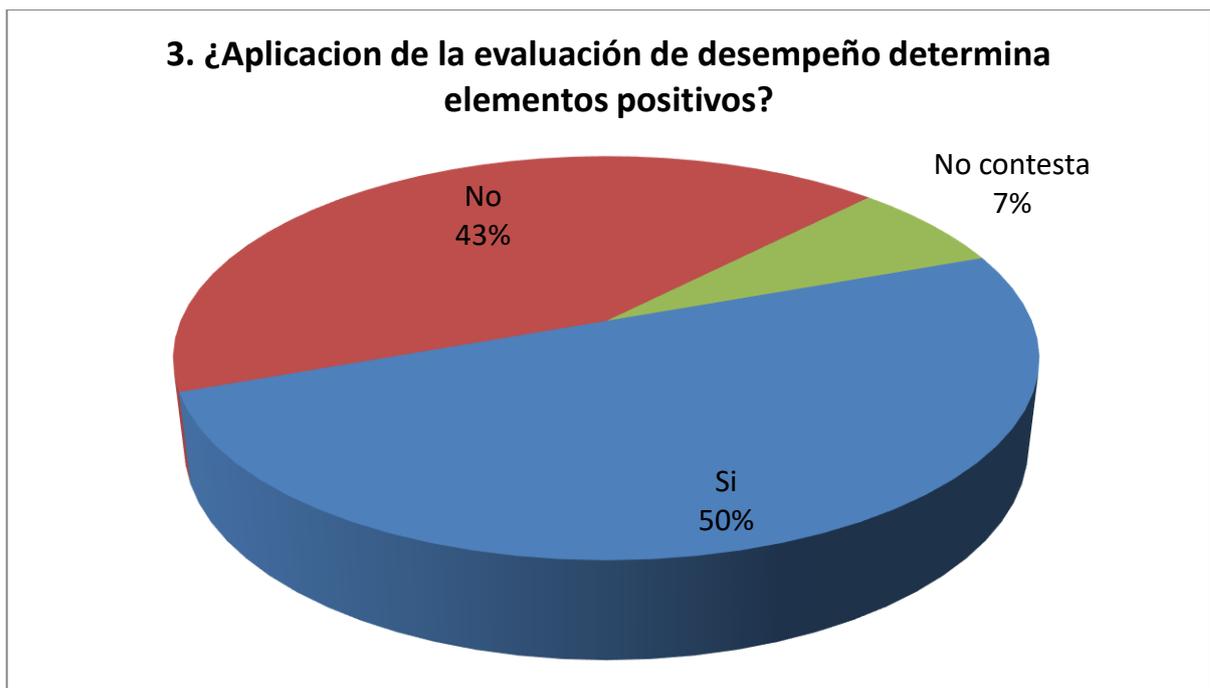
Tomando en cuenta que es una pregunta de elección múltiple el 42.86% de los encuestados indican que la evaluación del desempeño se la utiliza para destinarlo a conceder recompensas económicas; El 21,43% señala que la evaluación del desempeño sirve para motivar al personal.

3. ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la evaluación del desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

Tabla 3

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	7	50,00%
No	6	42,86%
No contesta	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 3



**Interpretación:**

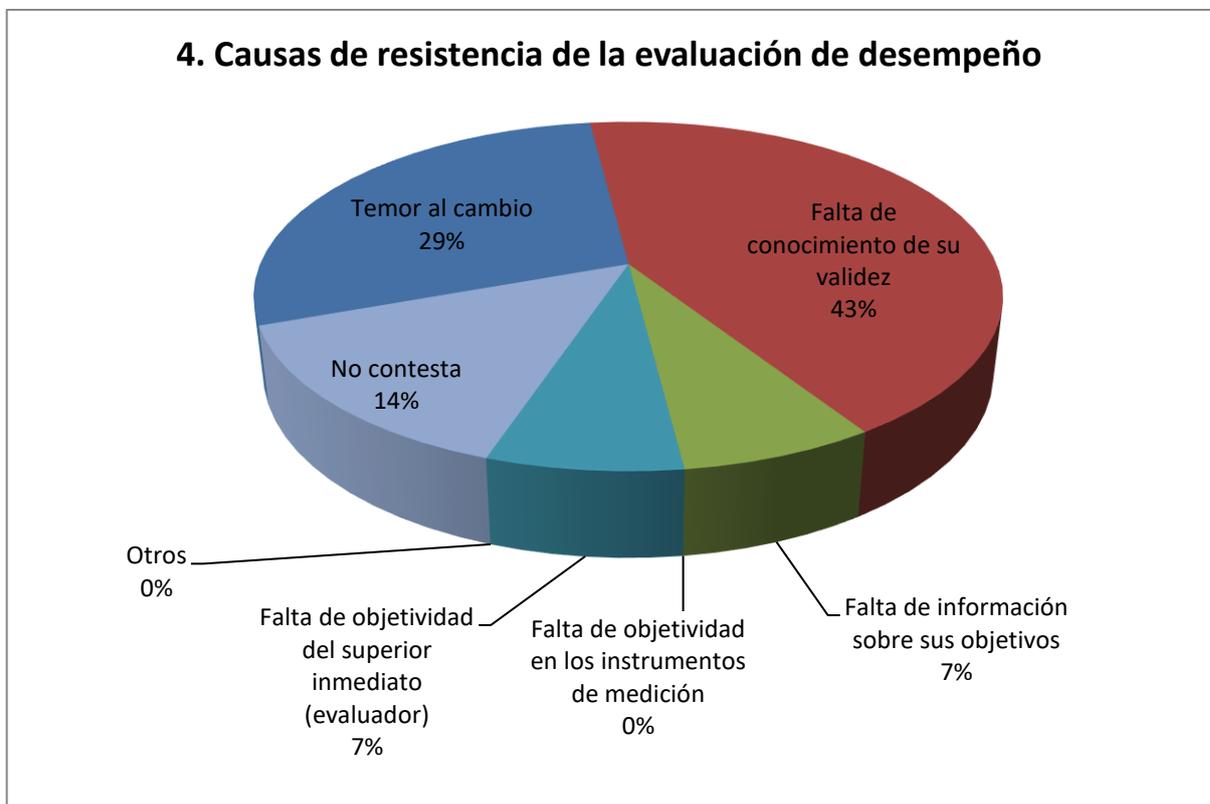
El 50% de los encuestados perciben que el aplicar adecuadamente el subsistema de evaluación del desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.; mientras que el 42,86% indica que no determina elementos positivos para su desarrollo y el 7,14% no contesta.

4. ¿Cuáles piensa que son los elementos o posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?

Tabla 4

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Temor al cambio	4	28,57%
Falta de conocimiento de su validez	6	42,86%
Falta de información sobre sus objetivos	1	7,14%
Falta de objetividad en los instrumentos de medición	0	0%
Falta de objetividad del superior inmediato (evaluador)	1	7,14%
Otros	0	0%
No contesta	2	14,29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 4



**Interpretación:**

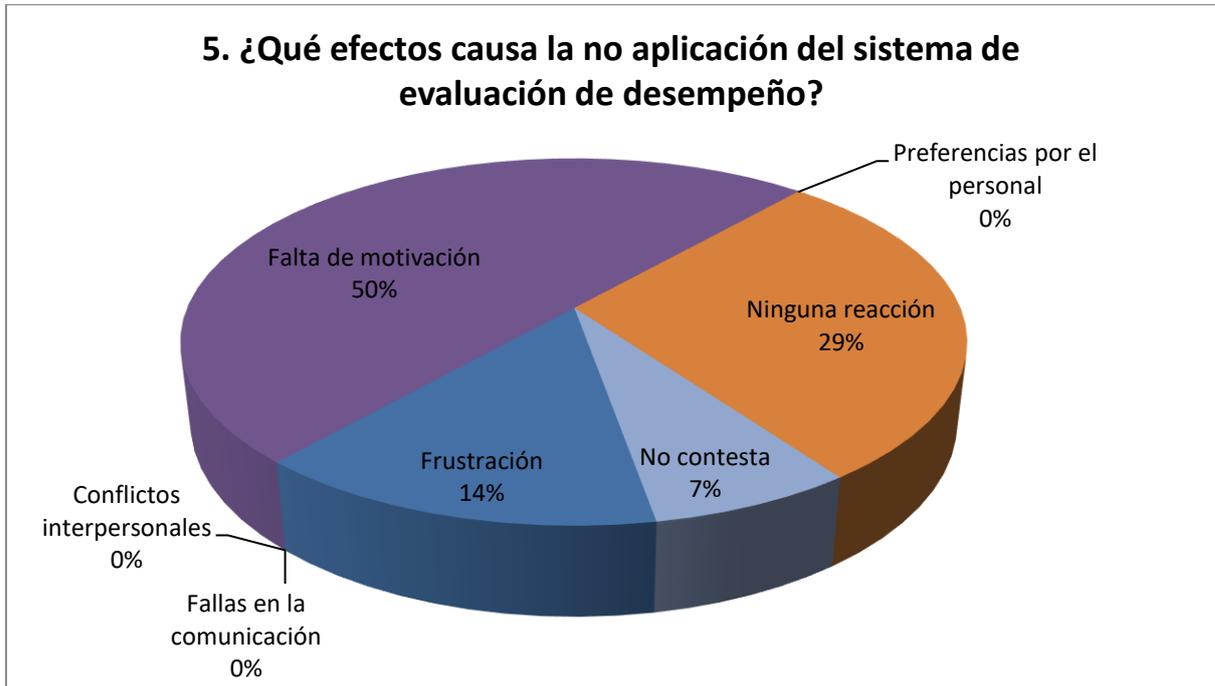
Tomando en cuenta que es una pregunta de elección múltiple el 42,86% de los encuestados indican que la causa es la falta de conocimiento de su validez; el 28,57% señala que la causa de resistencia de la evaluación del desempeño es el temor al cambio.

5. ¿Cuáles cree que son las reacciones y efectos que se manifiestan en los empleados del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. el no aplicar el sistema de evaluación del desempeño?

Tabla 5

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Frustración	2	14,29%
Fallas en la comunicación	0	0%
Conflictos interpersonales	0	0%
Falta de motivación	7	50%
Preferencias por el personal	0	0%
Ninguna reacción	4	28,57%
No contesta	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 5



**Interpretación:**

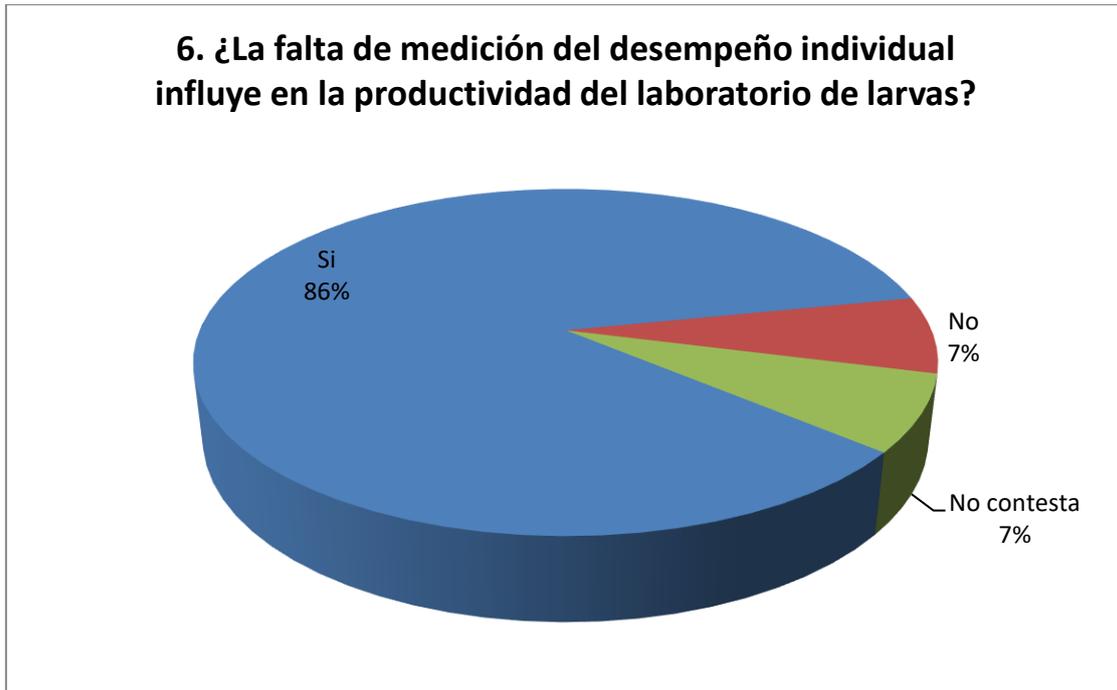
Tomando en cuenta que es una pregunta de opción múltiple el 50% indica que el no aplicar un sistema de evaluación del desempeño existe una falta de motivación en el personal del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.; el 29% menciona que no habrá ninguna reacción si no se aplica el sistema.

6. ¿Cree usted que la falta de medición del desempeño individual, influye en la productividad en el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.?

Tabla 6

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	12	85,71%
No	1	7,14%
No contesta	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 6



**Interpretación:**

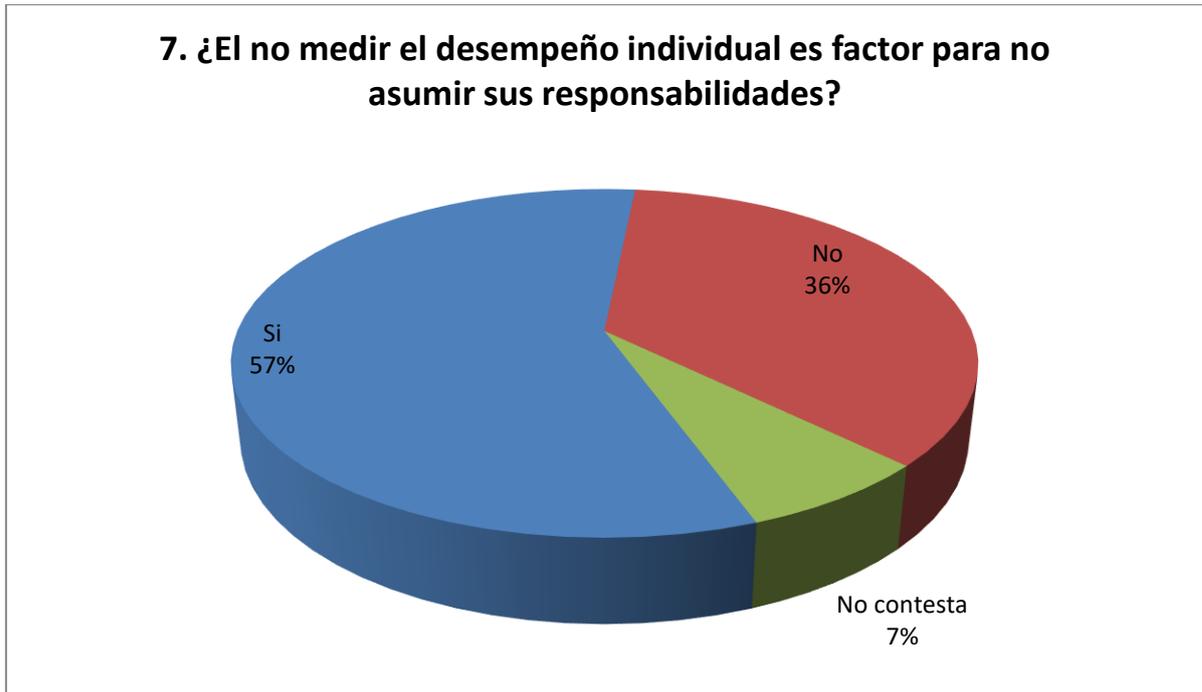
Podemos observar que el 85.71% de los encuestados indica que si influye significativamente la falta de medición individual del desempeño sobre la productividad del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.; el 7,14% señala que no afecta la falta de medición individual del desempeño sobre la productividad; y el 7% no contesta a esta pregunta.

7. ¿Considera usted que no medir el desempeño individual es un factor determinante para que los empleados no asuman sus responsabilidades con propiedad?

Tabla 7

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	8	57,14%
No	5	35,71%
No contesta	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7



**Interpretación:**

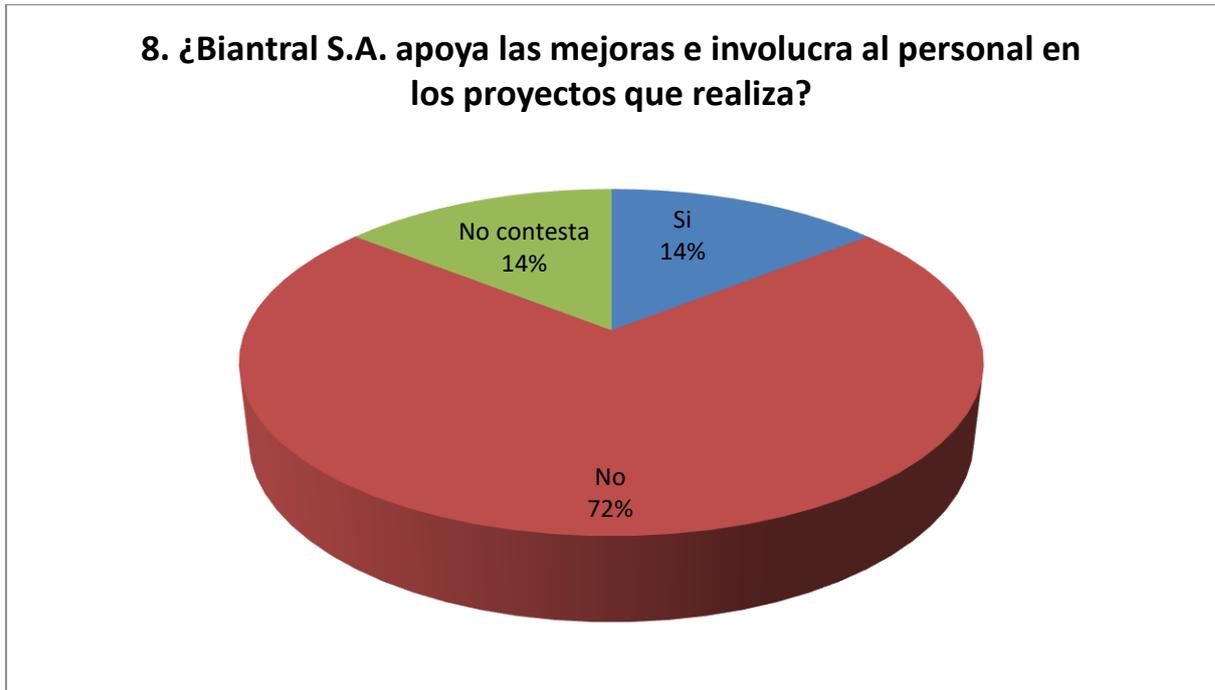
El 57,14% de los encuestados considera que el no medir el desempeño individual si es un factor para no asumir sus responsabilidades con propiedad; en cambio el 35,71% indica que se debe asumir sus responsabilidades con propiedad aún cuando no se mida el desempeño individual y 7% no contesta la pregunta.

8. ¿Cree usted que las autoridades del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. apoya las mejoras e involucra a todo el personal en los proyectos a realizarse?

Tabla 8

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	2	14,29%
No	10	71,43%
No contesta	2	14,29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8



**Interpretación:**

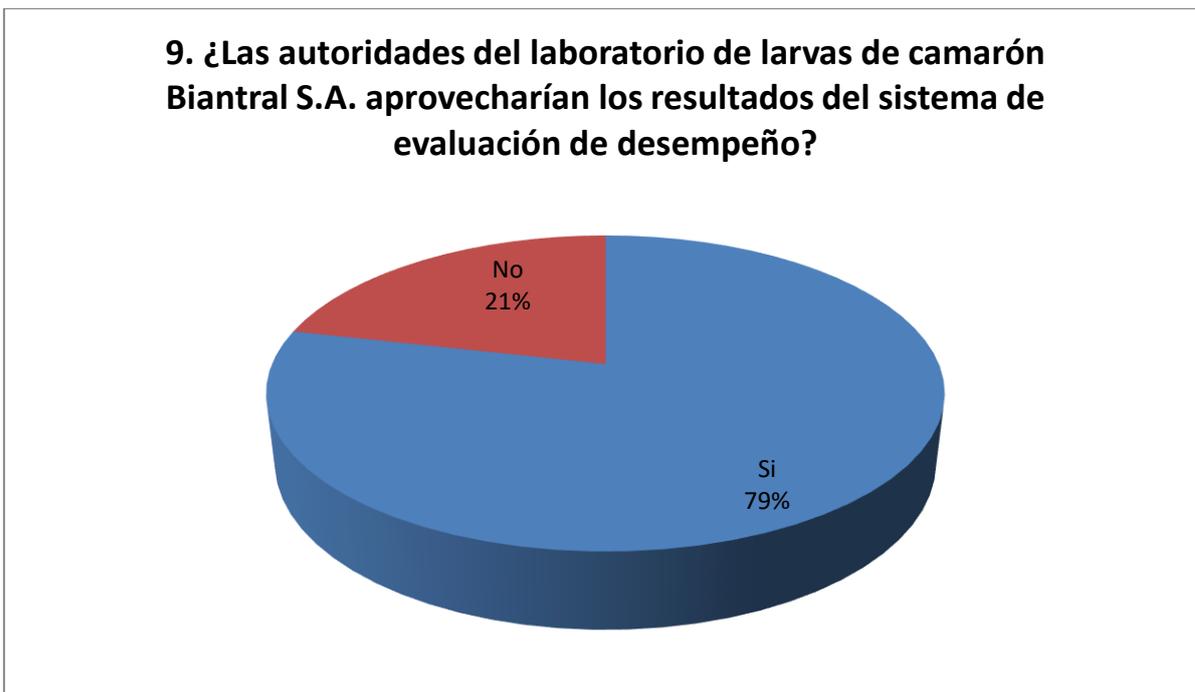
Podemos analizar que el 71.43% de los encuestados menciona que no apoyarían las autoridades del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. ni involucran al personal en proyectos a realizarse; mientras que el 14,29% señala que si apoyarían las autoridades y involucrarían a su personal y el 14,29% no contesta a la pregunta.

9. ¿Cree usted que las autoridades aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para mejorar su funcionamiento y el de su personal?

Tabla 9

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	11	78,57%
No	3	21,43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9



**Interpretación:**

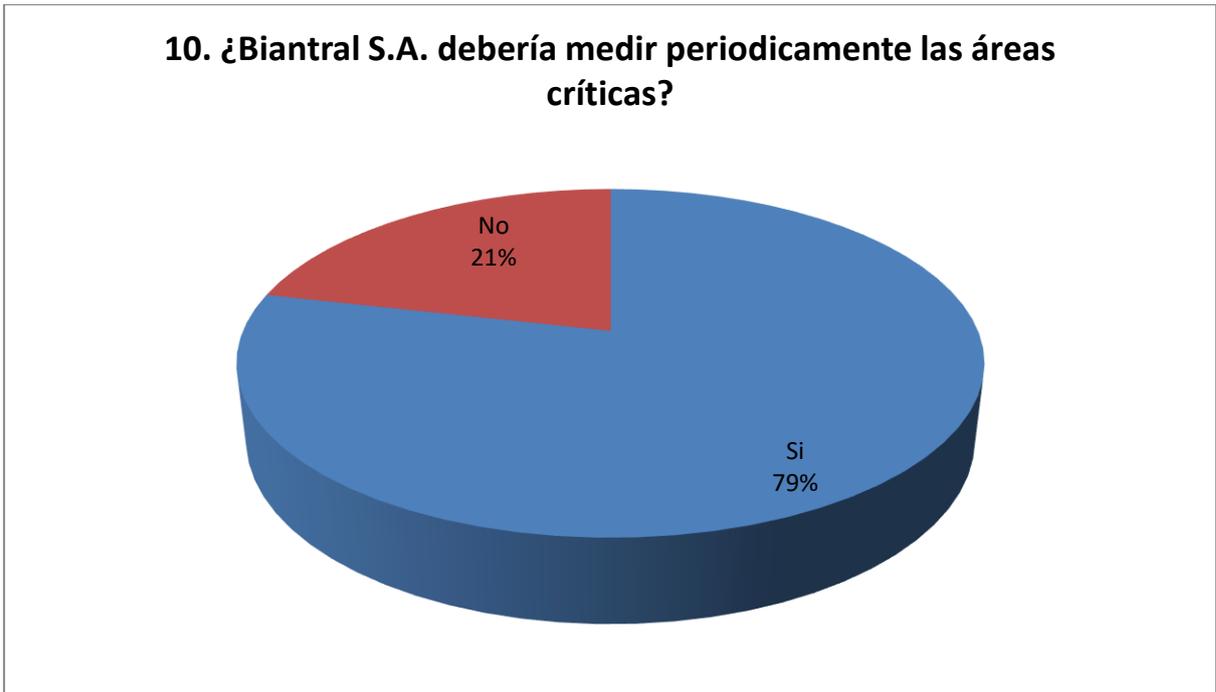
El 78,57% de los encuestados señala que si aprovecharían las autoridades los resultados de un sistema de evaluación del desempeño en el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., el 21,43% considera que no aprovecharían las autoridades de la información de este sistema.

10. ¿Cree usted que el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones?

Tabla 10

Opción	No. encuestados	Porcentaje
Si	11	78,57%
No	3	21,43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Gráfico 10



**Interpretación:**

Evidenciando un alto porcentaje del 78,57% de los encuestados mencionan que deberían medir periódicamente las áreas más relevantes o críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones a tomar, el 21,43% indica que no se debería medir periódicamente.

**2.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Realizadas las encuestas a los funcionarios y empleados del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.se puede inferir que el 93% de las personas encuestadas no conocen que en la institución se evalúe su desempeño. La causa de la evaluación, según los empleados, es para poder conceder recompensas económicas en base a su desempeño y productividad.

El desconocimiento de los sistemas de evaluación, dicen los encuestados, se debe a al no conocimiento de su validez y temor al cambio del esquema establecido en la

empresa, lo que lleva a determinar que solo el 50% de su personal vea como positiva su aplicación.

La no aplicación del sistema conlleva a que haya falta de motivación en los empleados, además hay que considerar el resultado de que no habrá reacción de parte de los empleados que es del 29%.

El 85,71% de los encuestados considera que la falta de una evaluación incide en la productividad de la empresa, por lo tanto no existen estímulos individuales y colectivos al personal.

El 57,14% de la muestra considera que no medir el desempeño individual es un factor determinante para que los empleados no asuman sus responsabilidades, considerando que el 78,57% indica que las autoridades podrían aprovechar los resultados de la evaluación. El mismo 78,57% de la muestra indica que se debería medir periódicamente el desempeño de las áreas más relevantes y críticas del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. en la búsqueda del mejoramiento de sus procesos y gestión del recurso humano.

En resumen:

Para la hipótesis particular 1 que dice: el detalle de criterios de desempeño y competencias del sistema de evaluación de 360° contribuirá a los directivos de la empresa Biantral S.A. a satisfacer sus necesidades de información del potencial humano, la productividad y la eficiencia de sus trabajadores. Se cumplen con los resultados de las preguntas 1, 2, 4 y 5 de la encuesta.

Para la hipótesis particular 2 que dice: la eficiencia y la eficacia de los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se optimizará con el diseño y aplicación de un sistema de evaluación de 360° que mida el desempeño por competencias. Se cumple con los resultados de la pregunta 3 de la encuesta.

Para la hipótesis particular 3 que dice: El control y la dirección del personal del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se verá favorecida con la aplicación de un sistema de evaluación de 360° que mida el desempeño por competencias. Se cumple con los resultados de las preguntas 6 y 7 de la encuesta.

Finalmente para la hipótesis particular 4 que dice: La cultura organizacional de los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. mejorará con la información de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias a través de la metodología de 360°. Se cumple con los resultados de las preguntas 8, 9 y 10

En conclusión, los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados y directivos de Biantral S.A. valida la hipótesis general, el sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias mejorará el control y la eficiencia del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A

## **CAPITULO 3: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A.**

### **3.1. ALCANCE**

El sistema de evaluación 360° para medir el desempeño por competencias es una herramienta que permite determinar el cumplimiento de las competencias de los trabajadores de la empresa en cada una de sus áreas de trabajo, con el firme propósito de disponer de recurso humano calificado, eficiente, motivado y productivo para realizar las tareas que se les ha delegado.

Este sistema de evaluación 360° para medir el desempeño por competencias está diseñado para evaluar y aplicar a todos los cargos administrativos del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., los mismos que están conformados por: Directivos, administrativos y operativos de la organización.

La determinación de las competencias establecidas en Biantral S.A., y en los instrumentos normativos de aplicación se establece la revisión periódica de las competencias, midiendo las capacidades que van adquiriendo los empleados en este manejo de habilidades y destrezas, esto establecerá posteriormente que de igual manera se establezcan procedimientos de evaluación del desempeño laboral.

La Evaluación 360° para medir el desempeño por competencias es un proceso que proporciona importante y basta información (retroalimentación), sobre el verdadero aporte personal y profesional de los empleados en Biantral S.A., permitiendo elevar la productividad individual, grupal, y organizacional.

## **3.2. NORMAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

### **3.2.1. Ámbito de aplicación**

Este sistema de evaluación 360° para medir el desempeño por competencias rige para todos los empleados del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., que laboren en la organización y que trabajen mínimo un año en la empresa.

### **3.2.2. Información**

A todos los empleados de Biantral S.A. se les informará oportunamente y de manera formal que se realizará una evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias de la cual formarán parte, ya que se les evaluará el cumplimiento de sus competencias, además se les proporcionará información acerca de las normas, procedimientos y reglas a seguir durante el proceso de evaluación.

### **3.2.3. Aplicación**

La evaluación 360° para medir el desempeño por competencias se aplicará de forma diferenciada conforme a los grupos ocupacionales en los que se ha dividido a la empresa y que son: Directivos, administrativos y operativos.

## **3.3. METODOLOGÍA DE 360° DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

La metodología a aplicarse en la presente investigación académica, es a través de la inducción y deducción; ya que ante la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en Biantral S.A. es irrealizable reconocer los conocimientos, responsabilidades y exigencias de los puestos, frente a las

habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos de los trabajadores del laboratorio de larvas de camarón.

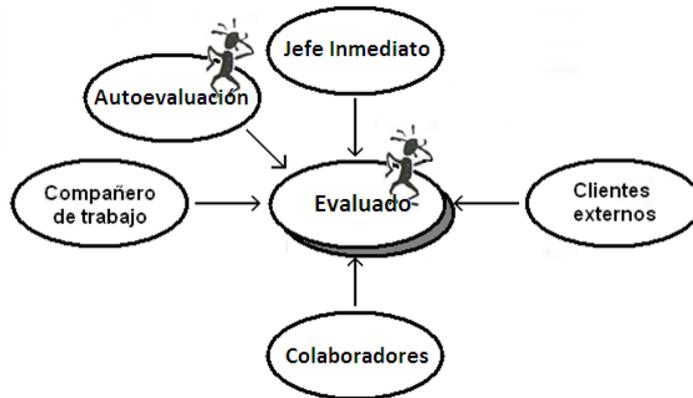
Con este instrumento técnico permite un mejor posicionamiento de todas las personas y las funciones, puestos, roles con criterio único y común de las competencias; con el empleo de éstas competencias, se pasa de una simple gestión del trabajador a una gestión de los conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales que aportan estas personas a la empresa.

La ventaja primordial de este enfoque es que facilita la comparación entre el perfil y nivel requerido para el puesto y el perfil de competencias de las personas, y por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Por lo que podemos afirmar que, se evalúa a la persona basándose en la observación de la conducta individual y social, las que se acercan más a la objetividad y están relacionadas con las actividades del trabajo.

Para efectuar una evaluación eficaz siempre se debe medir el desarrollo de las competencias, si queremos que el desarrollo sea efectivo se debe observar todos los condicionantes y criterios que se encuentran relacionados con el puesto y las personas, como son: en cuanto al puesto, al tiempo empleado, la cultura organizacional, las metas y objetivos de la empresa, entre otras.

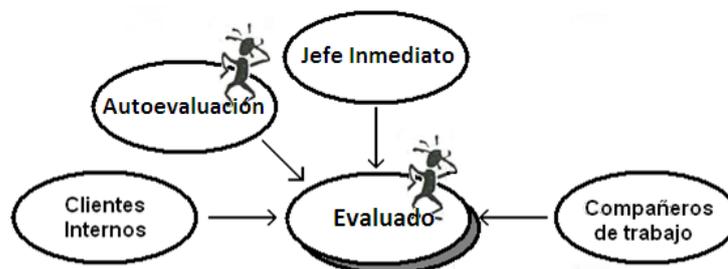
En relación a la estructura orgánica de Biantral S.A., esta metodología permite evaluar por el método de 360° utilizando la técnica de evaluación del desempeño por competencias, desde los siguientes ángulos:

**Metodología 360° para el Grupo Directivos**, el mismo que cuenta con cuatro entes evaluadores a más de la autoevaluación, estos son: Jefe Inmediato (90°), Par o Compañero (180°), Colaboradores (270°) y Clientes externos (360°).



**Figura 14.-** Evaluación de 360° para directivos y supervisores.

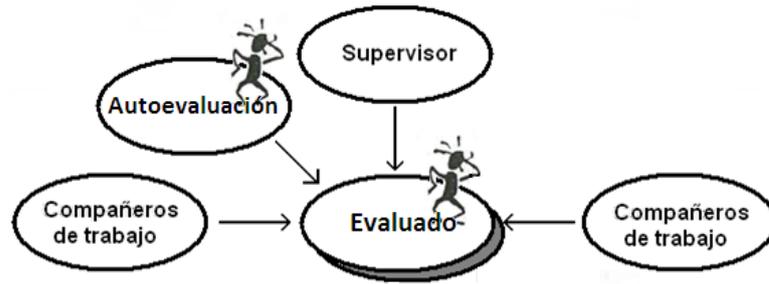
**Metodología 270° para el Grupo Administrativos;** los cuales cuentan con tres entes evaluadores a más de la autoevaluación, estos son: Jefe Inmediato (90°), Par o Compañero (180°), y Clientes internos (270°).



**Figura 15.-** Evaluación de 270° para administrativos.

No se utiliza Evaluación de 360° debido a que no existe la evaluación por parte de los colaboradores.

Finalmente, **metodología 180° para el Grupo Operativo,** los cuales cuentan solo con dos entes evaluadores a más de la autoevaluación, estos son: el Jefe Inmediato (90°) y Pares (180°)



**Figura 16.-** Evaluación de 180° para operativos.

Frente a lo expuesto, los resultados que se obtengan de la evaluación del desempeño constituyen el termómetro y la línea base de las condiciones humanas del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

### **3.4. PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360°**

La evaluación 360° para medir el desempeño por competencias en el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. es de carácter privado e individual, por tanto los procedimientos a diseñarse deben precautelar el carácter de reservado. En esta etapa se identifican los siguientes pasos:

#### **3.4.1. Inventario de Recursos Humanos**

En esta primera fase nos permitirá cumplir con los siguientes objetivos en la evaluación del desempeño por competencias.

- Contar con un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano.
- Disponer de información objetiva que permita a las autoridades tomar decisiones acertadas con relación al personal.
- Reconocer al recurso humano con que cuenta el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., promover su desarrollo y conseguir una adecuada participación dentro de los planes y programas de la empresa.

- Diferenciar el nivel de desempeño de cada empleado y tomar medidas oportunas de mejoramiento, retroalimentación y decisiones administrativas.
- Identificar el potencial que cuenta la empresa en el momento actual y como puede proyectarse al futuro.

#### **3.4.2. Perfiles de los puestos y declaración de competencias**

Una vez identificado el recurso humano que posee el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. se analiza el perfil de cada uno de los puestos de trabajo que tiene la empresa para determinar las competencias a evaluar. El resultado de esta actividad será el Diccionario de competencias para cada grupo operacional de la empresa (Anexo 3). Este proceso se lo realiza en conjunto con los Directivos de Biantral S.A.

#### **3.4.3. Aplicación del formulario de Evaluación de 360°**

Lo ideal en este sistema de evaluación 360° para medir el desempeño por competencias, es emplearla en forma periódica, lo recomendable una vez al año, la misma que se aplicará a todos los ejecutivos y empleados que conforman el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

#### **3.4.4. Notificación de Resultados**

Los resultados obtenidos serán registrados, tabulados y procesados por recursos humanos de la empresa, a continuación se notificará oficialmente los resultados logrados en la evaluación por parte de los empleados.

Los jefes inmediatos, permitirán al evaluado dialogar sobre los resultados del proceso de evaluación y consignará en el formulario su firma de aceptación o comentarios sobre los resultados de la misma, con el objeto de otorgar validez legal al proceso realizado.

### **3.4.5. Entrevista de Evaluación**

Al desarrollar la entrevista de evaluación el objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño, en la misma se abordarán los siguientes temas:

- El nivel de desarrollo mostrado por el evaluado en cada una de las competencias para el puesto, resaltando aquellos comportamientos en los que el evaluado debe mejorar.
- El grado de consecución de los objetivos fijados al principio del año, tanto de forma global como en cada una de las áreas clave de resultados, por parte del evaluado (productividad, servicio, calidad).
- Se establecerá el plan de mejora que se considere más adecuado para el evaluado.

La entrevista de evaluación por tanto deberá facilitar:

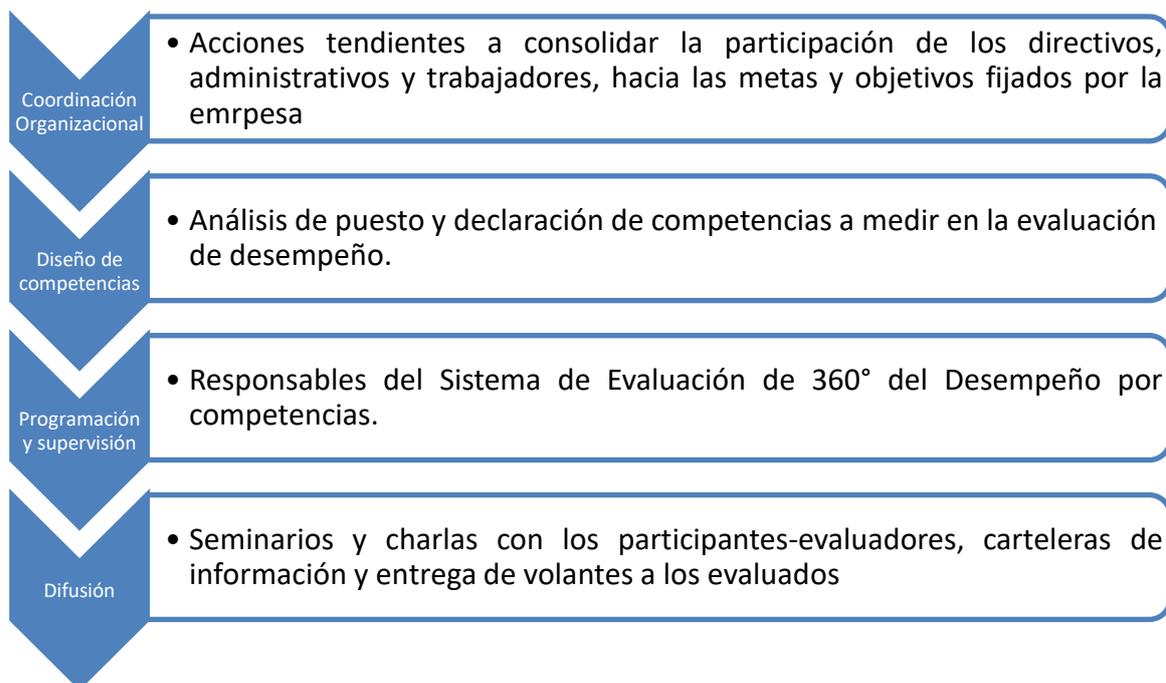
- El acuerdo entre el evaluador (jefe inmediato) y el evaluado en cuanto a los logros de este último.
- El acuerdo entre evaluador y evaluado sobre las áreas de mejora de éste último y señalar las mejores formas de desarrollarlas al nivel deseado.
- Una comunicación más fácil y fluida entre evaluador y evaluado.

### **3.4.6. Reclamos con respecto a la Evaluación del Desempeño**

Se indicará el plazo (a partir de la fecha de su notificación) que tienen los empleados para reclamar en caso de inconformidad con la evaluación. El responsable de administrar el proceso, receptorá los reclamos en un plazo claramente descrito y se los analizará para dirimir estas situaciones de excepción.

## 3.5. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 3.5.1. Fase de diseño



#### 3.5.1.1. Coordinación organizacional

Para realizar la primera actividad de la fase de diseño del proceso de evaluación de desempeño, se realizó una entrevista inicial con el gerente general, donde se expuso el proyecto de investigación a realizar en las instalaciones del laboratorio de larvas de camarón, y las acciones tendientes a consolidar la participación de los directivos de la empresa (Jefe Administrativo y Jefa Financiera), personal administrativo y personal operativo.

En esta reunión se determinó:

1. Los objetivos del sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias de los trabajadores de la empresa.

2. Estrategias a seguir para el diseño y difusión del sistema dentro de la organización.
3. Las metas y resultados esperados luego de la aplicación de la evaluación de desempeño a los trabajadores de Biantral S.A.

### **3.5.1.2. Diseño de competencias**

Una vez determinado los objetivos, estrategias, metas y resultados a obtener con la investigación propuesta, se convocó a una segunda sesión de trabajo.

Para esta sesión se sugirió la participación de dos directivos más para realizar un taller donde se determinó las competencias a ser evaluadas y que es necesidad de la empresa conocer.

Para esta reunión se presentó 2 modelos de competencias para realizar el diseño de la evaluación: el Modelo Evaluación por Competencias de Martha Alles y el modelo de Competencias propuestas por Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer.

Se realizó en conjunto con los directivos una entrevista de competencias que es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral y/o personal de los trabajadores, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. Esta entrevista se basó en 2 metodologías: la entrevista conductual y la entrevista de incidentes críticos.

Una vez realizada las entrevistas con los directivos y después de haber analizado los comportamiento habituales que demanda la actividad que realizan cada uno de los trabajadores, se determinó las diferentes competencias que se iba a evaluar.

Se determinaron las siguientes competencias:

## **PARA DIRECTIVOS:**

**COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-** Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

1. **Planificación.-** Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
2. **Control.-** Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
3. **Formular una visión.-** Desarrolla una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
4. **Juicio y toma de decisiones.-** Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
5. **Manejo de recursos humanos.-** Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

1. **Instrucción.-** Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea
2. **Negociación.-** Reúne a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
3. **Persuasión.-** Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
4. **Construcción de relaciones.-** Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas.
5. **Afectividad y firmeza.-** Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

## PARA ADMINISTRATIVOS:

**COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

1. **Estrategia de aprendizaje.-** Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
2. **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
3. **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades
4. **Responsabilidad.-** Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.
5. **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.

**COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

1. **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas
2. **Expresión oral y escrita.-** Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transmite
3. **Destreza matemática.-** Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
4. **Pensamiento Creativo.-** utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas.

1. **Trabajo en equipo.-** Coopera y trabaja de manera coordinada con los demás
2. **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
3. **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.

### **PARA OPERATIVOS:**

**COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

1. **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
2. **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades
3. **Vigor.-** Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
4. **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.

**COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

1. **Escritura.-** Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas
2. **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida
3. **Expresión oral.-** Habla con los demás de manera clara y comprensible

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

1. **Trabajo en equipo.-** Coopera y trabaja de manera coordinada con los demás
2. **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
3. **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto

#### **3.5.1.3. Programación y supervisión**

En la segunda sesión de trabajo con los directivos de la empresa se determinó también el responsable de la evaluación de 360° del desempeño por competencias, en vista de que la empresa no tiene un departamento de recursos humanos, se determinó que el responsable de llevar este sistema es el Jefe Administrativo, quien es la persona que contrata el personal de la empresa y mantiene las relaciones laborales entre la empresa y los empleados.

El jefe administrativo estará encargado de llevar la información y será el custodio de las evaluaciones y las estadísticas hasta que se implemente el departamento de recursos humanos en la empresa.

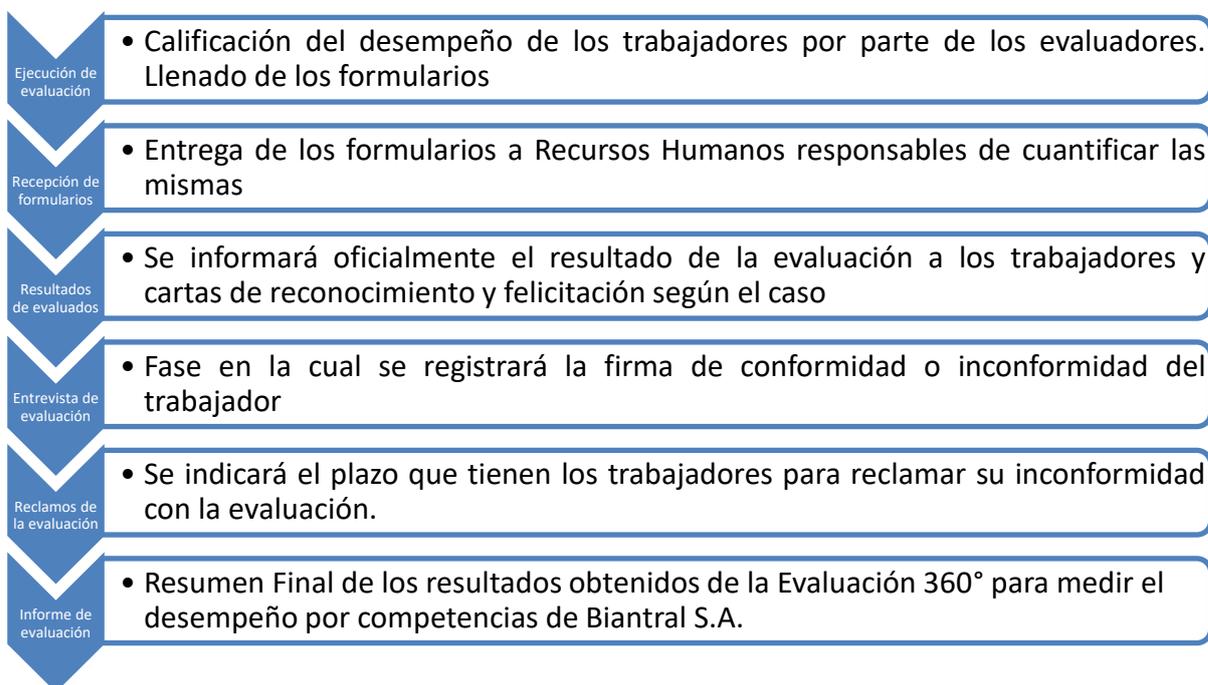
#### **3.5.1.4. Difusión**

En conjunto con el Jefe Administrativo se determinó las estrategias de difusión de la evaluación de desempeño dirigido a los trabajadores de la empresa, directivos, administrativos y operativos.

Las estrategias fueron:

1. Hojas informativas en las carteleras de la empresa
2. Trípticos de información
3. Seminario de capacitación para el llenado de los formularios

### 3.5.2. Fase de ejecución



### 3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Los instrumentos que se aplicarán en la presente investigación académica serán:

#### 3.6.1. Formularios de evaluación

Dentro de la evaluación 360° para medir el desempeño por competencias es necesario conocer los resultados y sustituir esta información sin que la real valoración se vea afectada, se establecieron tres tipos de matrices de igual significación:

Formulario EDC-D: Para evaluar al grupo de directivos

Formulario EDC-A: Para evaluar al grupo de administrativos.

Formulario EDC-O: Para evaluar al grupo de operativos.

Cada formulario será subclasificado dependiendo del tipo de evaluador que mida el desempeño por competencias del evaluado y estos pueden ser: Autoevaluación, Jefe Inmediato, Colaboradores, Clientes Internos, Clientes Externos o Pares

### **3.6.2. Estructura de los formularios de evaluación**

Constituye un formulario técnico a través del cual se detalla de manera objetiva el proceso de Evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias, el mismo que estará conformado por los siguientes datos:

- Tipo de formulario (EDC-D, EDC-A, EDC-O)
- Identificación Personal (Nombre, No. de cédula, cargo, Departamento, No. de años en el cargo)
- Competencias
- Grado de cumplimiento (Grado A, Grado B, Grado C, Grado D, N/D)
- Ponderación por frecuencia (Siempre, Frecuentemente, Mitad del tiempo, Ocasional)
- Observaciones y comentarios
- Resultados de la Evaluación

### **3.6.3. Tabla de Equivalencias**

Cada formulario considera los correspondientes objetivos de evaluación, con una ponderación diferenciada para cada grupo, dependiendo de la incidencia de cada uno de ellos en los resultados que el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. espera sean alcanzados; los objetivos cualitativos que son un conjunto de competencias en los que se hace constar una descripción clara y detallada de los juicios a medirse en dicha apreciación, la que selectivamente exige una calificación en escala de 0 hasta 4, del grado de certeza o cumplimiento apreciado de las competencias del personal que forman la unidad.

### 3.6.4. Grado de cumplimiento de las competencias

Para conocer y apreciar el grado de certeza o cumplimiento de las competencias de las personas en su ámbito personal y/o profesional, durante la realización de sus tareas laborales; se ha establecido una escala de cinco grados para su cumplimiento, los mismos que son:

**Grado A (100%):** Altamente Desarrollada (cumple muy por encima del desempeño esperado, supera altamente los estándares = 4).

**Grado B (75%):** Desarrollada (Cumple por encima del desempeño esperado = 3).

**Grado C (50%):** Medianamente Desarrollada (Cumple satisfactoriamente de acuerdo al desempeño esperado = 2).

**Grado D (25%):** Poco Desarrollada (Cumple por debajo del desempeño esperado, necesita mejoras = 1).

**N/D:** No Desarrollada (No cumple con el desempeño esperado, necesita mejoras urgentes para superar las deficiencias = 0).

### 3.6.5. Ponderación por frecuencia

Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales (estrés, plazos cortos, frecuencia, etc.) estos son: siempre (100% de las veces), frecuentemente (75%), mitad del tiempo (50%) y ocasional (25%)

### 3.6.6. Escala de calificación

La calificación de cada tipo de evaluador deberá multiplicarse por su respectiva ponderación (esto se hace porque no todos los grupos poseen el mismo conocimiento sobre el desempeño del empleado, la ponderación garantiza que la evaluación sea más justa)

### Para Directivo Gerente General

<b>Grupo Evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Colaborador	40%
Clientes internos	30%
Autoevaluación	20%
Clientes externos	10%

### Para Directivos

<b>Grupo Evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Jefe inmediato	40%
Colaborador	30%
Par	15%
Autoevaluación	10%
Clientes externos	5%

### Para Administrativos

<b>Grupo Evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Jefe inmediato	40%
Par	30%
Clientes internos	20%
Autoevaluación	10%

### Para Operativos

<b>Grupo Evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Jefe inmediato	50%
Par	40%
Autoevaluación	10%

Al finalizar, la multiplicación de las calificaciones por su respectiva ponderación, se obtiene una calificación final, la cual podrá analizarse en base a la siguiente escala:

<b>Criterio</b>	<b>Puntos obtenidos</b>
Excelente	90-100 puntos
Destacado	80-89 puntos
Estándar	70-79 puntos
Necesita mejorar	60-69 puntos
Ineficiente	0-59 puntos

**Excelente:** Muestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan un puesto de comparable ámbito de actuación y responsabilidad. Es capaz de enseñar a otros comportamientos y competencias requeridas en el área de trabajo. La competencia puede certificarse.

**Destacado:** Los resultados superan lo esperado. Refleja el nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. Demuestra de forma regular logros significativos.

**Estándar:** Lo esperado para la posición. El desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso. Lleva a cabo la tarea de forma profesional y eficaz.

**Necesita mejorar:** La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

**Ineficiente:** No cumple con las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo.

### **3.7. NORMAS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° PARA MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

El laboratorio de larvas de camarón BIANTRAL S.A. para el manejo y aplicación del Sistema de evaluación 360° para medir el desempeño por competencias tiene la necesidad de conocer las atribuciones de evaluadores y evaluados, previa autorización de la Gerencia General se desarrollará un seminario-taller como un apoyo técnico.

#### **PARA EVALUADORES**

- a) Los evaluadores de la empresa en todos sus niveles, son los responsables de realizar la evaluación del desempeño correspondiente.
- b) El evaluador efectuará la calificación de sus evaluados, mediante el formulario correspondiente y entregará la información al departamento de recursos humanos para su tabulación y obtención de los resultados.
- c) El jefe inmediato, una vez emitidos los resultados de la evaluación, efectuará la entrevista de evaluación con sus colaboradores, en esta reunión se dialogará sobre el real comportamiento y resultados obtenidos, se obtendrán recomendaciones para optimizar el desempeño y los refuerzos positivos necesarios para mejorar el desempeño del evaluado. Se obtendrá las firmas de conformidad de los colaboradores, mediante su firma se legaliza los compromisos acordados.

#### **PARA EVALUADOS**

- a) Prestar sus servicios ininterrumpidos en la empresa por el lapso mínimo de un año y encontrarse con contrato de trabajo y afiliado al seguro social, como requisitos indispensables para ser evaluado.
- b) Los trabajadores que se encuentren en Período a Prueba, serán evaluados para confirmar su contrato o prescindir de sus servicios, con instrumentos formalmente establecidos para medir las condiciones de trabajo. Los jefes inmediatos, de manera obligatoria, harán la evaluación final, quince días calendario antes del término del período a prueba. Los administradores del

sistema facilitarán los instrumentos de evaluación requeridos y procesará los resultados, antes del término de dicho período y comunicará los resultados para la toma de decisiones.

- c) Aquellos trabajadores que se encuentren de vacaciones o con permisos, serán evaluados cuando éstos se reincorporen a sus puestos de trabajo; evaluándose el desempeño por el tiempo efectivo que prestó sus servicios en la empresa.
- d) Participar en la reunión de evaluación con el jefe inmediato, conocer las apreciaciones, presentar sus recomendaciones u objeciones y firmar el instrumento de compromisos acordados para su mejoramiento.

## **PARA LA CALIFICACION**

- a) Recursos Humanos, es el responsable de obtener los resultados de la evaluación de desempeño de todos los trabajadores de la empresa, en forma individual y colectiva. Será el responsable de dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, a cada uno de los empleados, de manera discreta, individual y privada.
- b) Las apreciaciones del desempeño de los trabajadores de la empresa, tienen las siguientes denominaciones: Excelente, Destacado, Estándar, Necesita mejorar e Ineficiente.
- c) El trabajador que hubiese obtenido la calificación de desempeño apreciada como Necesita mejorar o ineficiente, obligatoriamente entrarán en proceso de capacitación y desarrollo de las competencias en las que se evidencien debilidades.
- d) En caso de que algún trabajador hubiese obtenido la calificación de desempeño apreciada como ineficiente por dos períodos seguidos de evaluación, este habrá incurrido en causal de ineficiencia agravada y será separado de la empresa, siguiendo los procedimientos legales pertinentes.
- e) Los trabajadores que hubiesen obtenido calificaciones del desempeño apreciadas como Destacado y Excelente, se harán acreedores a los incentivos o gratificaciones que establezca la empresa.

- f) Los evaluadores o evaluados, responsables de la omisión, distorsión o incumplimiento de lo dispuesto en los procedimientos de evaluación de desempeño, serán sancionados de acuerdo con las normas y reglamento de la empresa.

## **PARA LA PROMOCION Y DIFUSIÓN DE LA EVALUACION**

A todos los jefes y trabajadores se les comunicará formal y oportunamente que serán objeto de evaluación de su desempeño y se les informará sobre las normas y procedimientos a utilizarse.

La empresa hará posible todos los requerimientos, en función del diseño y difusión oportuna de los instrumentos que se utilizarán en estas evaluaciones. La difusión del sistema se lo realizará con la utilización de:

- Charlas con los evaluadores de cada una de las áreas administrativas de la empresa.
- Carteleras de información y fecha de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en cada una de las áreas.
- Entrega de trípticos a todo el personal indicado los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación del sistema de Evaluación 360° para medir el desempeño por competencias en el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

### **3.8. FORMATOS PARA NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan las estructuras de los formatos EDC-R-01, EDC-R-02 y EDC-R-03 para la entrega de resultados de la evaluación de desempeño a los participantes:



Laboratorio de larvas de camarón  
Calidad, experiencia y servicio

Valdivia, 20 de julio del 2012

Señor  
Grimaldo Suárez  
Guardián del Laboratorio  
Presente.-

## NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS GENERALES (EDC-R-01)

Cúmpleme comunicarle los resultados de la evaluación de desempeño por competencias, correspondiente al período: **1 de enero al 30 de junio del 2012**

Calificación Competencias de Proceso \_\_\_\_\_  
Calificación Competencias Básicas o de Contenido \_\_\_\_\_  
Calificación Competencias Sociales \_\_\_\_\_

Calificación General	_____
Criterio de evaluación	_____

Adjunto recibirá los resultados de la evaluación de 360°.

En caso de inconformidad con el resultado antes señalado, usted podrá presentar el respectivo reclamo al Comité de Evaluación, dentro del plazo de 15 días laborables a partir de la fecha de notificación. Caso contrario ratifica su aceptación.

Atentamente,

Tlgo. Fabrizio Villao Rodríguez  
**Jefe Administrativo**

C.C.: Archivo del trabajador



## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE 360° (EDC-R-02)

**Nombre del evaluado:** Ing. José Villao Araujo, MAE

**Grupo ocupacional:** Directivo

**Cargo:** Gerente General

**Periodo Evaluado:** 1 de enero al 30 de junio del 2012

	Competencia	Nivel requerido	Autoevaluación	Colaboradores	Cientes internos	Cientes externos	Promedio general
1	Planificación	100%	100%	96%	100%	88%	96%
2	Control	100%	100%	87%	56%	75%	79%
	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...
9	Construcción de relaciones	100%	100%	73%	75%	75%	81%
10	Asertividad y firmeza	80%	100%	54%	66%	75%	74%
Subtotal			89%	78%	75%	75%	
Ponderación			20%	40%	30%	10%	
Total ponderado			18%	31%	22%	7%	79%

### 79% ES EQUIVALENTE A UN NIVEL ESTÁNDAR

*Lo esperado para la posición. El desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso. Lleva a cabo la tarea de forma profesional y eficaz.*

Valdivia, 20 de julio del 2012

Atentamente

Tlgo. Fabrizio Villao Rodríguez

**Jefe Administrativo**

C.C.: Archivo del trabajador



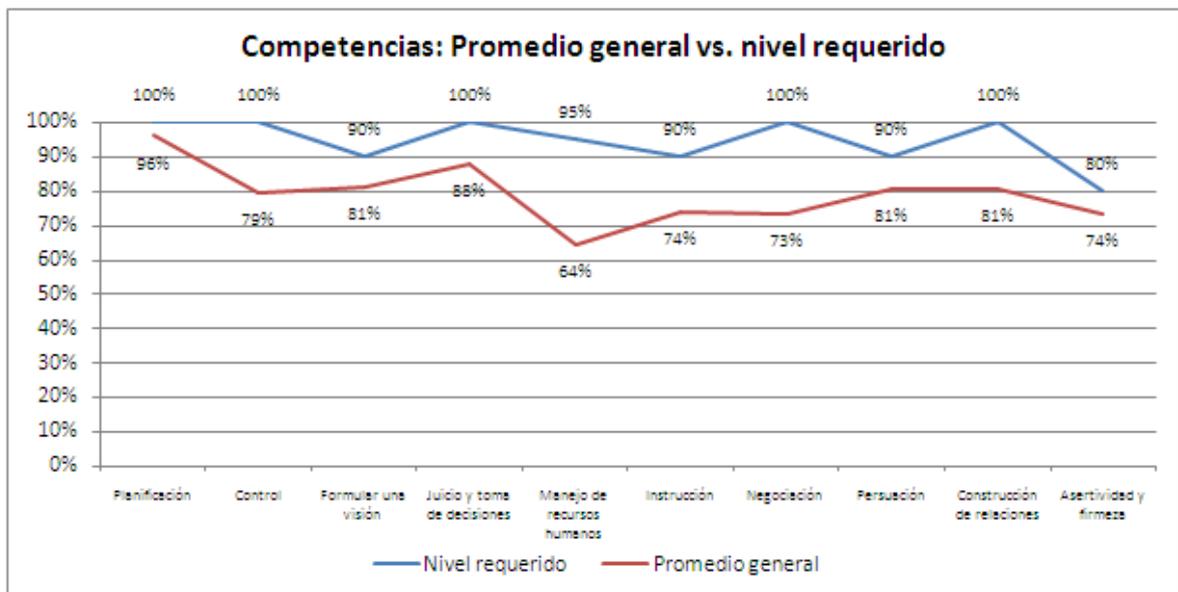
**GRÁFICO DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PROMEDIO GENERAL VS. NIVEL REQUERIDO  
(EDC-R-03)**

**Nombre del evaluado:** Ing. José Villao Araujo, MAE

**Grupo ocupacional:** Directivo

**Cargo:** Gerente General

**Periodo Evaluado:** 1 de enero al 30 de junio del 2012



Valdivia, 20 de julio del 2012

Atentamente

Tlgo. Fabrizio Villao Rodríguez

**Jefe Administrativo**



### 3.9. CONTROL DEL DESEMPEÑO, SEGUIMIENTO Y AUDITORÍA

Esta fase se realiza mediante la entrevista de evaluación, que debe dirigir el jefe inmediato del evaluado, con la ayuda de los formatos EDC-R-01, EDC-R-02 y EDC-R-03

El control del desempeño está compuesto de cuatro partes:

- **Análisis de formatos:** Indica los porcentajes de nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto. El objetivo del gráfico es que el trabajador visualice dichas brechas (de existir) e identifique sus fortalezas y debilidades.
- **Plan de mejora:** Analizado los formatos y justificada la calificación se procede a elaborar el plan de mejora; que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen fortalezas. El evaluador y evaluado deben negociar sobre las competencias que deben fortalecerse como prioridad, determinar las causas que originan la debilidad y definir una acción de mejora que conlleve el fortalecimiento de la competencia, y determinar la fecha en que se revisará el avance de las acciones.

Las metas deben ser objetivas, realizables, concretas y claras. Al establecer el plan de acción el evaluador debe asegurarse que se cuente con todos los recursos necesarios para llevarse a cabo.

<b>Factores a mejorar</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Fecha de revisión del avance de las acciones</b>

- **Firmas de conformidad:** Al finalizar el evaluado y evaluador deben firmar el formato EDC-CD, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas; pero si el evaluado no está conforme con los resultados, no está obligado a firmar de conformidad, y puede apelar al recurso de inconformidad que se informa en el formato EDC-R-01.
- **Seguimiento:** En el formato EDC-SA se encuentra el cuadro en que se deben anotar los avances del plan de mejora acordado. Así mismo el jefe inmediato puede ir registrando (formato de seguimiento y auditoría), en el cuadro de eventos críticos, un histórico de eventos positivos y negativos que describan el desempeño del trabajador, para que sirvan de fundamento en el próximo período de evaluación. Tanto para el seguimiento del plan de mejora como para el registro de eventos críticos, el jefe inmediato superior y el evaluado deben firmar de enterados.

<b>Fecha de revisión acordada</b>	<b>Avance de cumplimiento de acciones a mejorar</b>	<b>Registro de evidencia (si aplica)</b>	<b>Firma del evaluador</b>	<b>Firma del evaluado</b>

A continuación se presentan la estructura de los formatos EDC-CD y EDC-SA para el control del desempeño de los resultados de la evaluación de 360° a los participantes:



**BIANTRAL S.A.**

Laboratorio de larvas de camarón  
Calidad, experiencia y servicio

Valdivia, 20 de julio del 2012

## CONTROL DE DESEMPEÑO (EDC-CD)

Por medio de la presente se le notifica que, de acuerdo a las disposiciones contenidas en el manual de evaluación de desempeño de nuestra empresa, fue evaluado en el puesto que ocupa, por la metodología de 360°, habiendo obtenido una calificación general de \_\_\_\_\_ equivalente a \_\_\_\_\_

Según el análisis realizado se necesita mejorar las siguientes competencias:

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_



Factores a mejorar	Causas	Acciones de mejora	Fecha de revisión del avance de las acciones

Firma del evaluado

Firma del evaluador





**BIANTRAL S.A.**

Laboratorio de larvas de camarón  
Calidad, experiencia y servicio

Valdivia, 20 de julio del 2012

## SEGUIMIENTO Y AUDITORIA DEL PLAN DE ACCIÓN (EDC-SA)

El siguiente informa es para el registro del seguimiento y auditoria del Plan de acción del evaluado: \_\_\_\_\_

### SEGUIMIENTO

Fecha de revisión acordada	Avance de cumplimiento de acciones a mejorar	Registro de evidencia (si aplica)	Firma del evaluador	Firma del evaluado

### REGISTRO DE EVENTOS CRÍTICOS

Período: \_\_\_\_\_

Fecha	Descripción del evento crítico	Registro de evidencia (si aplica)	Firma del evaluador	Firma del evaluado

Firma del evaluador

### **3.10. CASOS NO PREVISTOS**

Los casos no previstos serán resueltos por la Junta Directiva y/o la Gerencia General del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

### **3.11. CONTROL INTERNO DE LA EVALUACIÓN DE 360°**

Recursos Humanos una vez realizada las evaluaciones, debe proceder a realizar verificaciones periódicas y al azar para garantizar la objetividad y cumplimiento de los lineamientos establecidos dentro del sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias de los trabajadores del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

Es por esto que se ha elaborado el formato EDC-CI para realizar las verificaciones de que la evaluación se realizó correctamente. A continuación se presenta el formato:



**BIANTRAL S.A.**

Laboratorio de larvas de camarón  
Calidad, experiencia y servicio

Valdivia a \_\_\_\_\_

## CONTROL INTERNO DE LA EVALUACIÓN DE 360° (EDC-CI)

<b>Nombre del verificador interno:</b>
<b>Nombre del evaluador a verificar:</b>
<b>Fecha:</b>

Actividad	Señale con una X si se cumplió o no la actividad realizada por el evaluador.		Observaciones: Señale las oportunidades de mejora o recomendaciones en la actividad realizada por el evaluador.
	SI	NO	
El evaluador realizó la evaluación en el tiempo estipulado			
Los instrumentos de evaluación fueron llenados correctamente			
El evaluador conoce al evaluado			
Leyó el instructivo para la aplicación de la evaluación			
El proceso de evaluación fue justo y equitativo			

Acuerdos de mejora de la evaluación entre verificador interno y el evaluador:

Fecha de revisión de acuerdos: \_\_\_\_\_

Verificador interno

Evaluador verificado



### 3.12. GUIA DEL EVALUADOR Y FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE 360°

Buscando facilitar la administración del recurso humano, la guía del evaluador y los formularios de evaluación se desarrolló con el objeto de evaluar el desempeño por competencias de cualquier puesto de trabajo, de empleados y trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. La guía del evaluador y los formularios de evaluación se presenta en el anexo No. 2

### 3.13. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

#### RECURSO HUMANO

Se ha considerado necesario el siguiente recurso humano para la implementación del presente proyecto:

<b>Recurso humano</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Total</b>
Analista de RR.HH.	1	US\$ 292	US\$ 3.504
<b>Total</b>			<b>US\$ 3.504</b>

La empresa no consta con este personal en la actualidad por lo que su contratación es de vital importancia para fortalecer el proyecto dentro del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

#### RECURSOS MATERIALES

En el caso de ejecutarse el presente proyecto los costos mínimos referentes a recursos materiales, se detallan a continuación:

<b>Costo material</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo</b>
Pizarrón de tinta líquida	1	US\$ 60,00
Marcadores de tinta líquida	5	US\$ 5,00
Hojas de papel bond	1000	US\$ 8,00

Fotocopias	200	US\$ 10,00
Carpetas	25	US\$ 12,50
Fichas de evaluación	200	US\$ 50,00
<b>Total</b>		<b>US\$ 145,50</b>

## RECURSOS TECNOLÓGICOS

Los recursos tecnológicos que se necesita para la ejecución del proyecto tenemos:

Recurso tecnológico	Unidad	Costo
Computadora escritorio	1	US\$ 750
Computadora portátil	1	US\$ 1.200
Impresora multifuncional	1	US\$ 125
Proyector de imágenes	1	US\$ 1.000
<b>Total</b>		<b>US\$ 3.075</b>

La inversión para la implementación del presente proyecto es de US\$ 6.724,50

### 3.14. FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION

El presente proyecto será asumido en su totalidad por el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. que desea aplicar esta herramienta administrativa y el producto final que se obtenga de está consultoría será en beneficio propio de la empresa antes mencionada, ya que éste ayudará a mejorar las relaciones interpersonales así como los niveles de satisfacción y productividad de cada uno de los trabajadores de la empresa.

#### 3.14.1.1. Beneficios de la implementación

Los resultados y las ganancias de la empresa, son impactados de manera directa por el rendimiento de sus trabajadores. Seleccionar y contratar personal para la

empresa es una actividad permanente y de un impacto tremendo en los negocios de cualquier tamaño.

El control del desempeño de esos empleados y trabajadores es responsabilidad del área de Recursos Humanos; pero el área Financiera también tiene interés especial.

Sin embargo, es la Gerencia General, el empresario y el dueño de negocios quien a final de cuentas es responsable del desempeño de sus trabajadores.

Una empresa con empleados mediocres, produce resultados mediocres. La planilla y el salario, con sus respectivas cargas sociales, representan uno de los costos más altos que tienen los negocios. Puede representar entre el 15% y el 40% de las ventas de una empresa. De ahí el impacto que tiene sobre las utilidades.

Pero además, del impacto en las ganancias, obtener el mayor desempeño del personal representa para la empresa cumplir con la promesa hecha al cliente de calidad y de servicio. La eficiencia del recurso humano en prácticamente todas las empresas es vital para el éxito.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un proceso integral, sistemático y continuo. Tiene como objetivo conocer, determinar y comunicar a los empleados, de la manera más precisa posible, la forma en que están desempeñando su trabajo, sus actitudes, comportamientos y rendimiento laboral. Para establecer, con base en los resultados, programas de mejora e implementar políticas objetivas y justas en material salarial, formación y promoción para el personal.

La evaluación del desempeño en una empresa debe ser una práctica de trabajo cotidiana. Esta actividad es como un motor que estimula, activa y desbloquea las áreas de confort.

Está comprobado que se obtendrá múltiples beneficios al implementar programas de evaluación del desempeño en su empresa y más si estos programas se convierten en parte de su vida misma.

Esto son algunos beneficios:

- Mejora el ambiente laboral y el estado de ánimo de los trabajadores.
- Envía un mensaje claro y directo de que la empresa está atenta y desea tener solo personal que tenga altos niveles de rendimiento y eficiencia.
- Reduce la rotación del personal.
- Reduce el costo del proceso de reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados
- Estimula el crecimiento y desarrollo de la persona dentro de la empresa, lo promueve a hacer carrera, a crecer dentro de la organización.
- Se crea un espíritu de equipo y sentido de logro cuando las evaluaciones son individuales y grupales.
- Mejoran todos los indicadores financieros: ventas, márgenes de ganancias, bajan los costos fijos, aumentan las ganancias.

Las evaluaciones deben convertirse en herramientas útiles y aliadas en el crecimiento de la empresa.

Los trabajadores son individuos, personas, tienen familias, una historia, desean mejorar su propia situación.

Si el empresario, dueño de negocio y gerente logra hacer coincidir las necesidades y deseos de cada empleado dentro de la empresa, verá crecer sus utilidades y ganancias, puesto que el recurso humano es el principal activo con que cuenta toda empresa.

Empresas con utilidades mediocres, pueden mejorar su situación a muy corto plazo con solo establecer dentro de su empresa, sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores, asociados a programas de incentivos y estrategia de promoción. Así la evaluación es como el turbo que aumenta el rendimiento de un motor, en este caso de una empresa.

Para que un negocio sea exitoso debe provocarte ilusión y deseo. Tener un equipo de trabajo con personas motivadas y orgullosos, es parte de ese estímulo que provoca la energía para construir, crear y producir.

En el caso de del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. posee una escala de productividad de acuerdo a la sobrevivencia de larvas de camarón y dependiendo de esto se realiza el pago de incentivos económicos a los trabajadores. A continuación se presenta los porcentajes de sobrevivencia y el porcentaje de la venta facturada que se reparte como incentivo del desempeño:

Sobrevivencia	Incentivo
0%-50%	0%
51%-59%	5%
60%-79%	10%
80%-89%	15%
90%-100%	20%

En base al resultado obtenido se considera el porcentaje de incentivo repartido en partes iguales a todos los operativos del laboratorio. El porcentaje de incentivo es en base a las ventas totales de larvas de camarón facturado. El pago del bono de productividad se presenta a continuación:

**Tabla de productividad**  
En miles de unidades de producción (nauplios)

	Enero	febrero	Marzo	abril	mayo	junio
Siembra	32000	33500	35000	38000	25000	22000
Producción	22500	16000	28600	30000	20500	2500
Productividad (%)	70,3%	47,8%	81,7%	78,9%	82,0%	11,4%
Costo de la larva (millar)	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Ventas	\$ 27.000,00	\$ 19.200,00	\$ 34.320,00	\$ 36.000,00	\$ 24.600,00	\$ 3.000,00
Costos	\$ 12.800,00	\$ 13.400,00	\$ 14.000,00	\$ 15.200,00	\$ 10.000,00	\$ 8.800,00
<b>Utilidad/pérdida</b>	<b>\$ 14.200,00</b>	<b>\$ 5.800,00</b>	<b>\$ 20.320,00</b>	<b>\$ 20.800,00</b>	<b>\$ 14.600,00</b>	<b>\$ (5.800,00)</b>
Escala de productividad	10%	0%	15%	10%	15%	0%
Bono por producción	\$ 1.420,00	\$ -	\$ 3.048,00	\$ 2.080,00	\$ 2.190,00	\$ -
Numero de operativos	6	6	6	6	6	6
Valor a recibir por operativo	\$ 236,67	\$ -	\$ 508,00	\$ 346,67	\$ 365,00	\$ -

Fuente: Laboratorio Biantral S.A. enero-junio 2012

Según los registros de producción facturada durante el primer semestre del año 2012, el promedio mensual de pago por concepto de bono de productividad asciende a US\$ 1,456.33. El promedio mensual por operativo es de US\$ 242.72

### 3.14.1.2. Análisis de beneficios por implementación del sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias.

Tomando en consideración los resultados de producción entre los meses de enero a junio del 2012, se ha realizado el siguiente análisis, considerando los resultados de las evaluaciones de 360° para medir el desempeño por competencias de los trabajadores del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

**Tabla de productividad**  
En miles de unidades de producción (nauplios)

	Desem. %	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Siembra		32000	33500	35000	38000	25000	22000
Producción		22500	16000	28600	30000	20500	2500
Productividad (%)		70,3%	47,8%	81,7%	78,9%	82,0%	11,4%
Costo de la larva (millar)		1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Ventas		\$ 27.000,00	\$ 19.200,00	\$ 4.320,00	\$ 36.000,00	\$ 24.600,00	\$ 3.000,00
Costos		\$ 12.800,00	\$ 13.400,00	\$ 4.000,00	\$ 15.200,00	\$ 10.000,00	\$ 8.800,00
<b>Utilidad/pérdida</b>		<b>\$ 14.200,00</b>	<b>\$ 5.800,00</b>	<b>\$ 20.320,00</b>	<b>\$ 20.800,00</b>	<b>\$ 14.600,00</b>	<b>\$ (5.800,00)</b>
Escala de productividad		10%	0%	15%	10%	15%	0%
Bono por producción		\$ 1.420,00	\$ -	\$ 3.048,00	\$ 2.080,00	\$ 2.190,00	\$ -
Operativo 1	79%	\$ 186,97	\$ -	\$ 401,32	\$ 273,87	\$ 288,35	\$ -
Operativo 2	89%	\$ 210,63	\$ -	\$ 452,12	\$ 308,53	\$ 324,85	\$ -
Operativo 3	84%	\$ 198,80	\$ -	\$ 426,72	\$ 291,20	\$ 306,60	\$ -
Operativo 4	76%	\$ 179,87	\$ -	\$ 386,08	\$ 263,47	\$ 277,40	\$ -
Operativo 5	71%	\$ 168,03	\$ -	\$ 401,32	\$ 273,87	\$ 259,15	\$ -
Operativo 6	75%	\$ 177,50	\$ -	\$ 381,00	\$ 260,00	\$ 273,75	\$ -
Valor a recibir por operativo		\$ 1.121,80	\$ -	\$ 2.448,56	\$ 1.670,93	\$ 1.730,10	\$ -
Bono por producción no repartido		\$ 298,20	\$ -	\$ 599,44	\$ 409,07	\$ 459,90	\$ -

Según los registros de producción facturada durante el primer semestre del año 2012, y proyectando el valor a recibir por cada uno de los operativos de acuerdo al los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño de 360°, el promedio mensual de pago por concepto de bono de productividad asciende a US\$ 1,161.90. El promedio mensual por operativo es de US\$ 193.65.

Con la aplicación de los porcentajes de desempeño por competencias obtenidos por cada uno de los operativos, se tiene un beneficio económico para la empresa de US\$ 1,766.61 y puede ser considerado como utilidades no distribuidas o como valor de previsión para efectos de capacitación u otros tipos de incentivos para beneficio del trabajador.

Considerando que el costo de implementación del sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias del recurso humano del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. es de US\$ 6,724.50, la inversión se recuperará en 4 meses de producción.

### **3.15. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° PARA MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN BIANTRAL S.A.**

#### **3.15.1. Informe de Evaluación de 360°**

Este informe confidencial de evaluación de 360° ha sido diseñado para proporcionarle un análisis detallado de la información recibida de varios individuos y cotejada para este trabajo de investigación.

Este informe le proporciona un resumen de las puntuaciones otorgadas por todos los trabajadores del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. Estas puntuaciones se resumen en relación a cada una de las competencias evaluadas.

El análisis de los enunciados vinculados con las anteriores competencias identifica el promedio de puntuación correspondiente a cada una de ellas y muestra el rango de puntuaciones que se le hayan otorgado.

Además, la información se presenta gráficamente y se muestran los enunciados con mayor y menor puntuación a fin de identificar sus fortalezas y las áreas que sea preciso desarrollar, respectivamente.

### **3.15.2. Cómo entender su informe de evaluación de 360°**

#### **3.15.2.1. Objetivos principales del informe**

La evaluación proveniente de una única fuente nunca es lo suficientemente amplio como para ser considerado fiable y de buena calidad. Cuando el equipo se considera que está potenciado para hacer su propio trabajo e interactuar de manera eficaz con otros, los jefes están considerados como un "coach" dispuesto a ayudar y guiar al equipo para lograr altos niveles de desempeño.

El cuestionario de evaluación de 360° está adquiriendo paulatinamente mayor reputación gracias a que relaciona evaluación de buena calidad con el mantenimiento y la optimización del rendimiento, formando así una parte esencial del desarrollo personal. El propósito del informe de evaluación de 360° es llevar la evaluación a otro nivel e implicar a una mayor variedad de personas en el proceso.

#### **3.15.2.2. Propósito del informe de evaluación de 360 grados**

- Desarrollar una consciencia de cómo otras personas percibe su comportamiento en el lugar de trabajo.
- Concentrarse en cambios que usted necesita implementar a fin de desarrollarse.
- Facilitarle información que le permita desarrollarse a partir de lo que ya hace bien.
- Concederle la oportunidad de explorar las razones que han motivado la puntuación que ha recibido.
- Allanar el camino para que usted mismo pueda tomar las medidas necesarias.
- Darle la oportunidad de responsabilizarse de su propio desarrollo.

Este informe es una recopilación de todos los cuestionarios que se distribuyó entre las personas que trabaja en el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

### 3.15.3. Promedio de las competencias del Grupo Directivos

#### 3.15.3.1. Gerente General: Ing. José Villao Araujo

Relación	Definido	Completado
Autoevaluación	1	1
Colaboradores	7	7
Clientes internos	2	2
Clientes externos	2	2

Si el número de respuestas recibidas es menor que el mínimo esperado, entonces la validez de este informe se verá reducida y se recomendaría obtener respuestas adicionales.

Competencias evaluadas para Directivos:

1. Planificación
2. Control
3. Formular una visión
4. Juicio y toma de decisiones
5. Manejo de recursos humanos
6. Instrucción
7. Negociación
8. Persuasión
9. Construcción de relaciones
10. Asertividad y firmeza

Las siguientes tablas resumen las puntuaciones del informe de evaluación de 360° en relación a cada una de las competencias evaluadas para el grupo Directivos. Cuanto mayor sea la puntuación obtenida, más evidente será la percepción de que el evaluado demuestra ese comportamiento.

## Resultados de la Autoevaluación

ING. JOSÉ VILLAO ARAUJO (AUTOEVALUACIÓN)		Ing. José Villao A.		
<b>1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		<b>86%</b>		
a) <b>Planificación.-</b> Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	100%	100%	100%	100%
b) <b>Control.-</b> Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	100%	100%	100%	100%
c) <b>Formular una visión.-</b> Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	75%	100%	100%	75%
d) <b>Juicio y toma de decisiones.-</b> Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	100%	100%	100%	100%
e) <b>Manejo de recursos humanos.-</b> Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	75%	75%	75%	56%
<b>2. COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		<b>91%</b>		
a) <b>Instrucción.-</b> Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	75%	75%	75%	56%
b) <b>Negociación.-</b> Reune a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	100%	100%	100%	100%
c) <b>Persuasión.-</b> Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	100%	100%	100%	100%
d) <b>Construcción de relaciones.-</b> Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	100%	100%	100%	100%
e) <b>Asertividad y firmeza.-</b> Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	100%	100%	100%	100%
		<b>88,75%</b>		

## Resultados de la Evaluación de los Colaboradores

ING. JOSÉ VILLAO ARAUJO (COLABORADORES)		Pablo Angel Láinez			Reynaldo Reyes Yagual		
<b>1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		<b>83%</b>			<b>66%</b>		
a) <b>Planificación.-</b> Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	100%	100%	100%	100%	75%	75%	
b) <b>Control.-</b> Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	100%	100%	100%	100%	75%	75%	
c) <b>Formular una visión.-</b> Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	100%	100%	100%	100%	75%	75%	
d) <b>Juicio y toma de decisiones.-</b> Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	75%	75%	56%	100%	50%	50%	
e) <b>Manejo de recursos humanos.-</b> Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	75%	75%	56%	75%	75%	56%	
<b>2. COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		<b>44%</b>			<b>56%</b>		
a) <b>Instrucción.-</b> Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	100%	50%	50%	75%	75%	56%	
b) <b>Negociación.-</b> Reune a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	75%	75%	56%	75%	75%	56%	
c) <b>Persuasión.-</b> Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	50%	75%	38%	75%	75%	56%	
d) <b>Construcción de relaciones.-</b> Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	100%	25%	25%	100%	75%	75%	
e) <b>Asertividad y firmeza.-</b> Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	50%	100%	50%	75%	50%	38%	
		<b>63,13%</b>			<b>61,25%</b>		

ING. JOSÉ VILLAO ARAUJO (COLABORADORES)		Dionicio Angel Láinez			Rosa Láinez		
<b>1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		<b>80%</b>			<b>100%</b>		
a) <b>Planificación.-</b> Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
b) <b>Control.-</b> Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	100%	75%	75%	100%	100%	100%	
c) <b>Formular una visión.-</b> Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
d) <b>Juicio y toma de decisiones.-</b> Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
e) <b>Manejo de recursos humanos.-</b> Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	50%	50%	25%	100%	100%	100%	
<b>2. COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		<b>55%</b>			<b>100%</b>		
a) <b>Instrucción.-</b> Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	100%	75%	75%	100%	100%	100%	
b) <b>Negociación.-</b> Reune a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	50%	100%	50%	100%	100%	100%	
c) <b>Persuasión.-</b> Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	75%	75%	56%	100%	100%	100%	
d) <b>Construcción de relaciones.-</b> Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	75%	75%	56%	100%	100%	100%	
e) <b>Asertividad y firmeza.-</b> Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	75%	50%	38%	100%	100%	100%	
		<b>67,50%</b>			<b>100,00%</b>		

ING. JOSÉ VILLAO ARAUJO (COLABORADORES)		Grimaldo Suárez Villao			Humberto Magallanes		
<b>1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		<b>91%</b>			<b>91%</b>		
a) <b>Planificación.-</b> Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
b) <b>Control.-</b> Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	75%	75%	56%	100%	100%	100%	
c) <b>Formular una visión.-</b> Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
d) <b>Juicio y toma de decisiones.-</b> Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
e) <b>Manejo de recursos humanos.-</b> Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	100%	100%	100%	75%	75%	56%	
<b>2. COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		<b>85%</b>			<b>43%</b>		
a) <b>Instrucción.-</b> Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	100%	100%	100%	75%	75%	56%	
b) <b>Negociación.-</b> Reune a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	100%	100%	100%	50%	75%	38%	
c) <b>Persuasión.-</b> Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	100%	100%	100%	50%	75%	38%	
d) <b>Construcción de relaciones.-</b> Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	100%	100%	100%	75%	75%	56%	
e) <b>Asertividad y firmeza.-</b> Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	50%	50%	25%	50%	50%	25%	
		<b>88,13%</b>			<b>66,88%</b>		

ING. JOSÉ VILLAO ARAUJO (COLABORADORES)		Douglas Reyes		
<b>1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		<b>100%</b>		
a) <b>Planificación.-</b> Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	100%	100%	100%	100%
b) <b>Control.-</b> Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	100%	100%	100%	100%
c) <b>Formular una visión.-</b> Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	100%	100%	100%	100%
d) <b>Juicio y toma de decisiones.-</b> Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	100%	100%	100%	100%
e) <b>Manejo de recursos humanos.-</b> Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	100%	100%	100%	100%
<b>2. COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		<b>100%</b>		
a) <b>Instrucción.-</b> Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	100%	100%	100%	100%
b) <b>Negociación.-</b> Reune a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	100%	100%	100%	100%
c) <b>Persuasión.-</b> Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	100%	100%	100%	100%
d) <b>Construcción de relaciones.-</b> Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	100%	100%	100%	100%
e) <b>Asertividad y firmeza.-</b> Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	100%	100%	100%	100%
		<b>100,00%</b>		

## Resultados de la Evaluación de los Clientes Externos

ING. JOSE VILLAO ARAUJO (CLIENTES EXTERNOS)		Wilson Saona			Julio Mateo Cacao			
1. <b>COMPETENCIAS SISTÉMICAS.</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		76%			72%			74%
a)	Planificación - Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	75%	100%	75%	100%	100%	88%	
b)	Control - Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	100%	75%	75%	75%	100%	75%	
c)	Formular una visión - Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	75%	75%	56%	75%	100%	66%	
d)	Juicio y toma de decisiones - Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	100%	100%	100%	75%	75%	56%	
e)	Manejo de recursos humanos - Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	75%	100%	75%	75%	74%	65%	
2. <b>COMPETENCIAS SOCIALES.</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		80%			71%			76%
a)	Instrucción - Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	100%	100%	100%	75%	100%	75%	
b)	Negociación - Reúne a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	75%	100%	75%	75%	100%	75%	
c)	Persuasión - Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	75%	100%	75%	75%	75%	66%	
d)	Construcción de relaciones - Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	75%	100%	75%	100%	75%	75%	
e)	Asertividad y firmeza - Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	100%	75%	75%	75%	100%	75%	
		78,13%			71,80%			76%

## Resultados de la Evaluación de los Clientes Internos

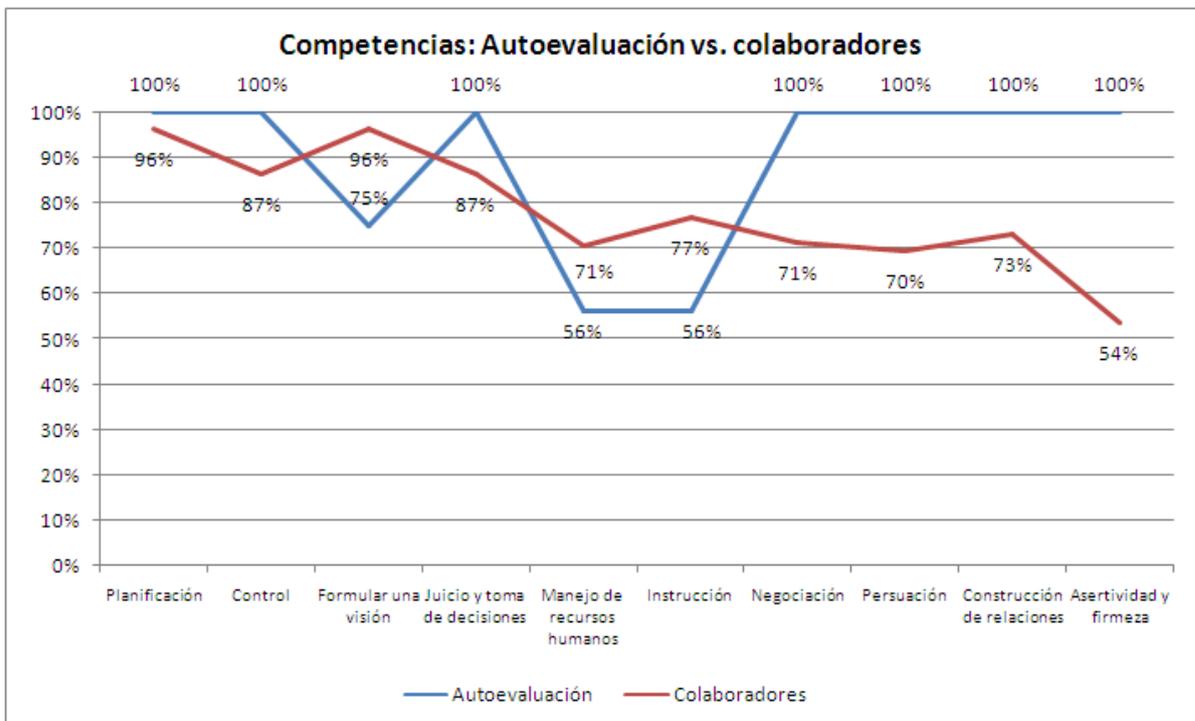
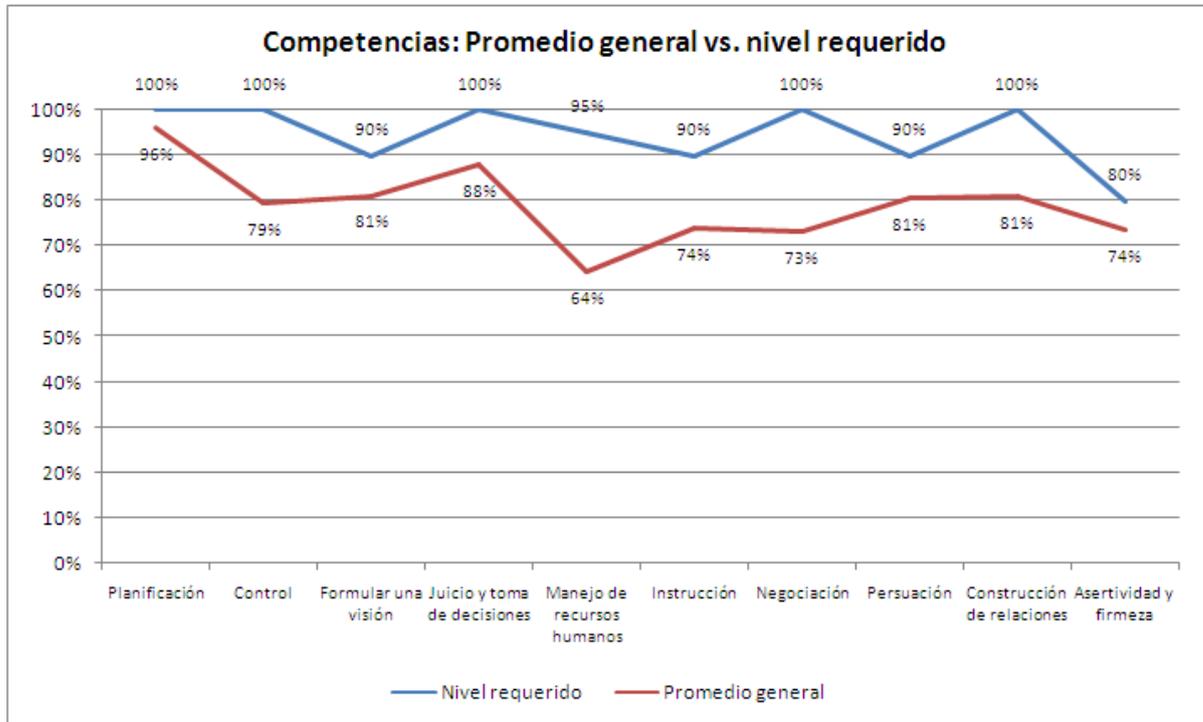
ING. JOSE VILLAO ARAUJO (CLIENTES INTERNOS)		Tnlgo. Fabrizio Villao R.			Ing. Mónica Merino			
1. <b>COMPETENCIAS SISTÉMICAS.</b> Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.		86%			73%			79%
a)	Planificación - Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
b)	Control - Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales	75%	75%	56%	75%	75%	56%	
c)	Formular una visión - Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	100%	100%	100%	75%	100%	75%	
d)	Juicio y toma de decisiones - Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	100%	100%	100%	75%	100%	75%	
e)	Manejo de recursos humanos - Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.	100%	75%	75%	75%	75%	66%	
2. <b>COMPETENCIAS SOCIALES.</b> Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean		76%			64%			70%
a)	Instrucción - Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea	75%	100%	75%	75%	100%	75%	
b)	Negociación - Reúne a varias personas, para reconciliar diferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes	75%	75%	56%	50%	75%	38%	
c)	Persuasión - Convince e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera	100%	100%	100%	75%	100%	75%	
d)	Construcción de relaciones - Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas	100%	75%	75%	100%	75%	75%	
e)	Asertividad y firmeza - Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones	100%	75%	75%	75%	75%	66%	
		81,25%			68,13%			75%

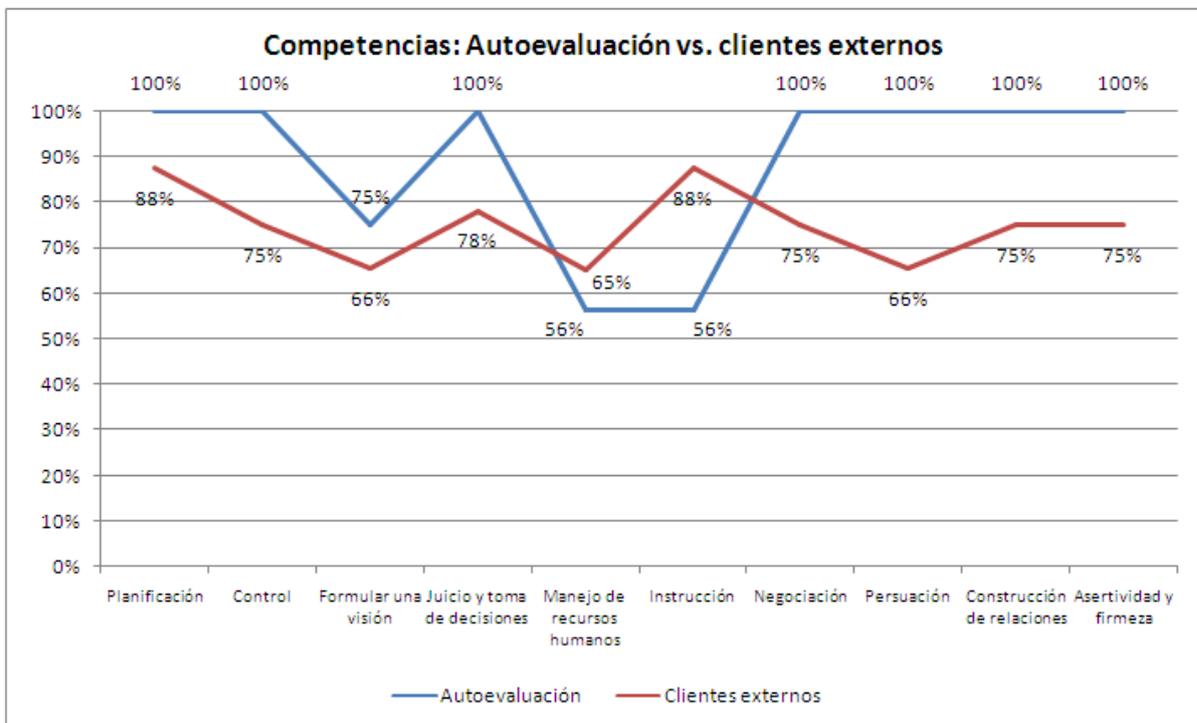
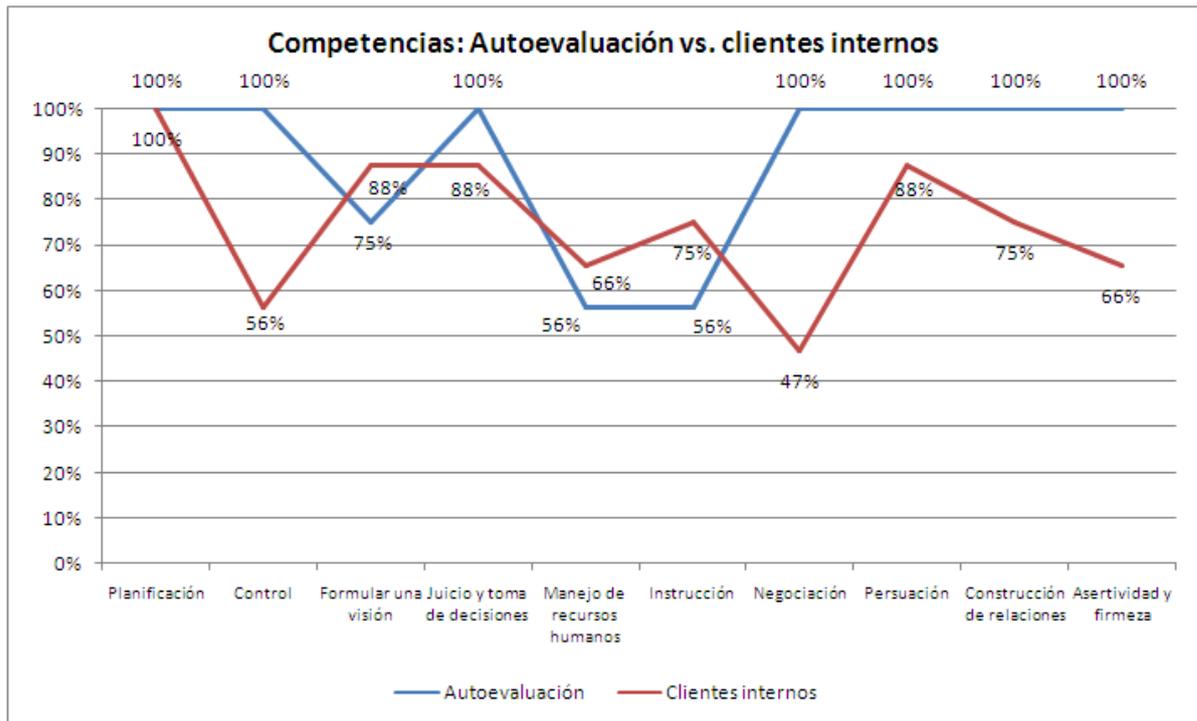
### 3.15.3.2. Promedios Generales de la Evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo

Competencia	Nivel requerido	Autoevaluación	Colaboradores	Clientes internos	Clientes externos	Promedio general
1 Planificación	100%	100%	96%	100%	88%	96%
2 Control	100%	100%	87%	56%	75%	79%
3 Formular una visión	90%	75%	96%	88%	66%	81%
4 Juicio y toma de decisiones	100%	100%	87%	88%	78%	88%
5 Manejo de recursos humanos	95%	56%	71%	66%	65%	64%
6 Instrucción	90%	56%	77%	75%	88%	74%
7 Negociación	100%	100%	71%	47%	75%	73%
8 Persuasión	90%	100%	70%	88%	66%	81%
9 Construcción de relaciones	100%	100%	73%	75%	75%	81%
# Asertividad y firmeza	80%	100%	54%	66%	75%	74%
Subtotal		89%	78%	75%	75%	
Ponderación		20%	40%	30%	10%	
<b>Total ponderado</b>		<b>18%</b>	<b>31%</b>	<b>22%</b>	<b>7%</b>	<b>79%</b>

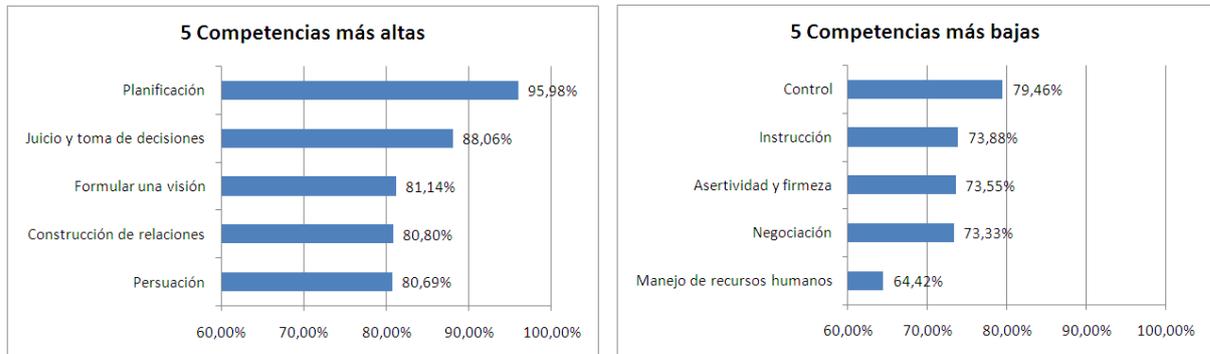
El resultado final de la evaluación de 360° para el Ing. José Villao Araujo es de 79% que está dentro del rango de **estándar**: *Lo esperado para la posición. El desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso. Lleva a cabo la tarea de forma profesional y eficaz.*

### 3.15.3.3. Comparación gráfica de la evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo





### 3.15.3.4. Gráfico de competencias con los promedios más altos y de los promedios más bajos de la evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo



### 3.15.3.5. Análisis de los resultados de la evaluación de 360°: Ing. José Villao Araujo

Las competencias más desarrolladas por el evaluado y consideradas sus fortalezas son: la planificación, el juicio y toma de decisiones, formular una visión, constructor de relaciones y la persuasión, que se encuentran dentro del nivel de **destacado y excelente**.

La evaluación refleja que entre sus debilidades están las competencias de: Control, instrucción, asertividad y firmeza, negociación, que están dentro del nivel **estándar**.

La competencia **manejo de recursos humanos** es la más baja con un promedio de 64,42% y está dentro del nivel **Necesita mejorar**, por lo que se sugiere realizar un plan de mejora para esta competencia.

### 3.15.4. Promedio de las competencias del Grupo Administrativo

### 3.15.4.1. Administrativo: CPA. Yessenia Troya

<b>Relación</b>	<b>Definido</b>	<b>Completado</b>
Autoevaluación	1	1
Jefe inmediato	1	1
Compañero o par	1	1
Clientes internos	4	4

Si el número de respuestas recibidas es menor que el mínimo esperado, entonces la validez de este informe se verá reducida y se recomendaría obtener respuestas adicionales.

Competencias evaluadas para Administrativos:

1. Estrategia de aprendizaje
2. Aprendizaje activo
3. Utilización de recursos
4. Responsabilidad
5. Calidad y orden
6. Comprensión oral
7. Expresión oral y escrita
8. Destreza matemática
9. Pensamiento Creativo
10. Trabajo en equipo
11. Orientación al servicio
12. Relaciones interpersonales

Las siguientes tablas resumen las puntuaciones del informe de evaluación de 360° en relación a cada una de las competencias evaluadas para el grupo Administrativo. Cuanto mayor sea la puntuación obtenida, más evidente será la percepción de que el evaluado demuestra ese comportamiento.

## Resultados de la Autoevaluación

CPA. YESSENIA TROYA (AUTOEVALUACIÓN)		CPA. Yessenia Troya		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.-</b> Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	<b>81%</b>		
a)	<b>Estrategia de aprendizaje.-</b> Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	100%	100%	100%
b)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	75%	100%	75%
c)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades	100%	100%	100%
d)	<b>Responsabilidad.-</b> Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.	100%	75%	75%
e)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.	75%	75%	56%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-</b> Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	<b>83%</b>		
a)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas	100%	100%	100%
b)	<b>Expresión oral y escrita.-</b> Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transmite	75%	100%	75%
c)	<b>Destreza matemática.-</b> Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	100%	100%	100%
d)	<b>Pensamiento Creativo.-</b> utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial	75%	75%	56%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	<b>100%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	100%
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	100%
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y re	100%	100%	100%
		<b>88,02%</b>		

## Resultados de la Evaluación del Jefe Inmediato

CPA. YESSENIA TROYA (JEFE INMEDIATO)		Ing. Mónica Merino		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.-</b> Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	<b>90%</b>		
a)	<b>Estrategia de aprendizaje.-</b> Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	100%	100%	100%
b)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	75%	75%
c)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades	100%	100%	100%
d)	<b>Responsabilidad.-</b> Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.	100%	100%	100%
e)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.	100%	75%	75%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-</b> Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	<b>81%</b>		
a)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas	75%	100%	75%
b)	<b>Expresión oral y escrita.-</b> Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transmite	75%	100%	75%
c)	<b>Destreza matemática.-</b> Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	100%	75%	75%
d)	<b>Pensamiento Creativo.-</b> utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial	100%	100%	100%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	<b>92%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	100%
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	100%
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y re	100%	75%	75%
		<b>87,64%</b>		

## Resultados de la Evaluación de los Compañeros o Pares

CPA. YESSENIA TROYA (COMPAÑERO O PAR)		Lcda. Katerine Díaz E.		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.-</b> Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	<b>80%</b>		
a)	<b>Estrategia de aprendizaje.-</b> Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	100%	75%	75%
b)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	100%	100%
c)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades	100%	75%	75%
d)	<b>Responsabilidad.-</b> Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.	75%	100%	75%
e)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.	100%	75%	75%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-</b> Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	<b>88%</b>		
a)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas	75%	100%	75%
b)	<b>Expresión oral y escrita.-</b> Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transmite	75%	100%	75%
c)	<b>Destreza matemática.-</b> Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	100%	100%	100%
d)	<b>Pensamiento Creativo.-</b> utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial	100%	100%	100%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	<b>83%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	100%
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	75%	75%
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y re	100%	75%	75%
		<b>83,61%</b>		

## Resultados de la Evaluación de los Clientes Internos

CPA. YESSENIA TROYA (CLIENTES INTERNOS)		Armando Orrala T.			Rosa Láinez		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.</b> - Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	95%			95%		
a)	<b>Estrategia de aprendizaje.</b> - Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
b)	<b>Aprendizaje activo.</b> - Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Utilización de recursos.</b> - Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades	75%	100%	75%	100%	75%	75%
d)	<b>Responsabilidad.</b> - Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
e)	<b>Calidad y orden.</b> - Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y at	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.</b> - Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	88%			94%		
a)	<b>Comprensión oral.</b> - Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas	100%	75%	75%	100%	100%	100%
b)	<b>Expresión oral y escrita.</b> - Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transm	100%	75%	75%	75%	100%	75%
c)	<b>Destreza matemática.</b> - Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
d)	<b>Pensamiento Creativo.</b> - utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.</b> - Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	100%			75%		
a)	<b>Trabajo en equipo.</b> - Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	100%	100%	75%	75%
b)	<b>Orientación al servicio.</b> - Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	100%	100%	75%	75%
c)	<b>Relaciones interpersonales.</b> - Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad	100%	100%	100%	100%	75%	75%
		94,17%			87,92%		

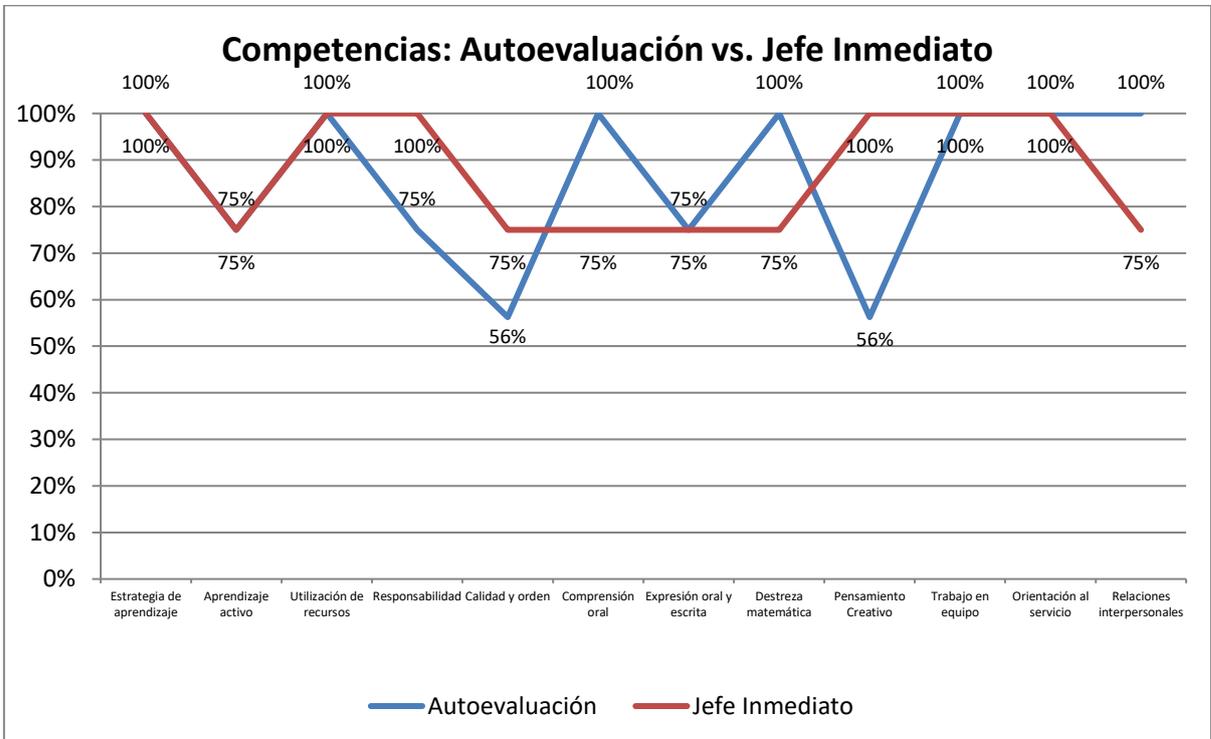
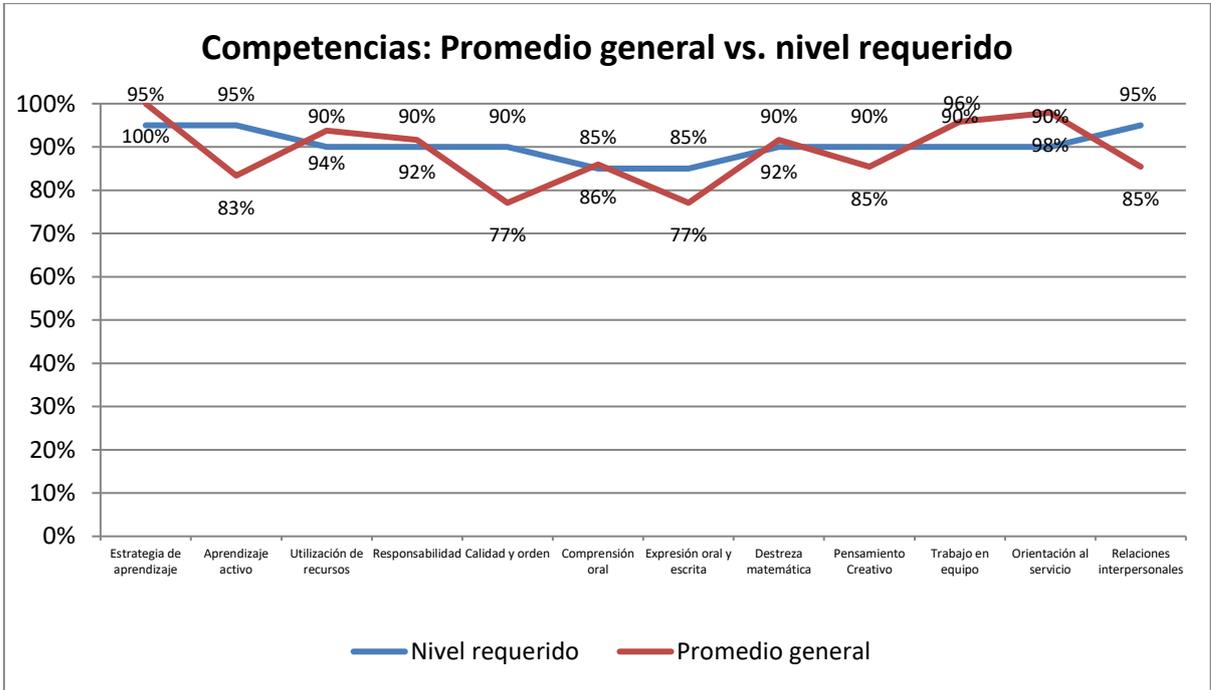
CPA. YESSENIA TROYA (CLIENTES INTERNOS)		Grinaldo Suárez Villao			Julio Yagual Quimi		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.</b> - Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	100%			95%		
a)	<b>Estrategia de aprendizaje.</b> - Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
b)	<b>Aprendizaje activo.</b> - Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Utilización de recursos.</b> - Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades	100%	100%	100%	75%	100%	75%
d)	<b>Responsabilidad.</b> - Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
e)	<b>Calidad y orden.</b> - Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y at	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.</b> - Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	100%			83%		
a)	<b>Comprensión oral.</b> - Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas	100%	100%	100%	75%	75%	56%
b)	<b>Expresión oral y escrita.</b> - Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transm	100%	100%	100%	100%	75%	75%
c)	<b>Destreza matemática.</b> - Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
d)	<b>Pensamiento Creativo.</b> - utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.</b> - Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	83%			92%		
a)	<b>Trabajo en equipo.</b> - Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	75%	75%	100%	100%	100%
b)	<b>Orientación al servicio.</b> - Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Relaciones interpersonales.</b> - Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad	100%	75%	75%	100%	75%	75%
		94,44%			89,83%		

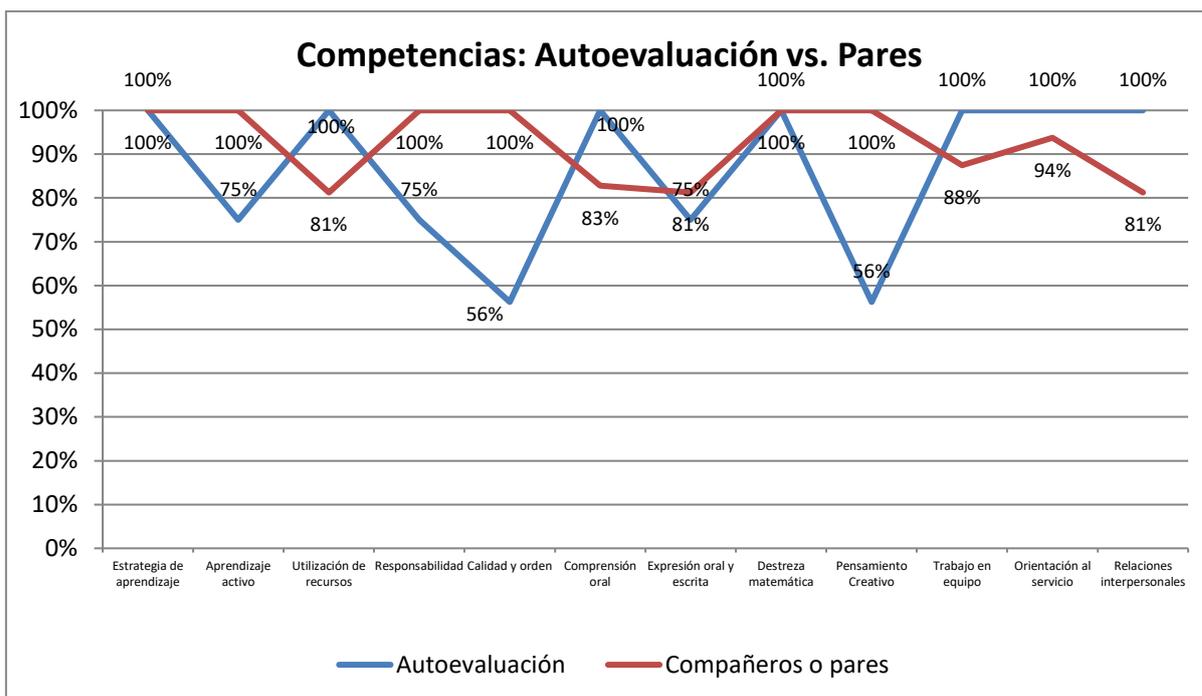
### 3.15.4.2. Promedios Generales de la Evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya

Competencia	Nivel requerido	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Compañeros o pares	Promedio general
1 Estrategia de aprendizaje	95%	100%	100%	100%	100%
2 Aprendizaje activo	95%	75%	75%	100%	83%
3 Utilización de recursos	90%	100%	100%	81%	94%
4 Responsabilidad	90%	75%	100%	100%	92%
5 Calidad y orden	90%	56%	75%	100%	77%
6 Comprensión oral	85%	100%	75%	83%	86%
7 Expresión oral y escrita	85%	75%	75%	81%	77%
8 Destreza matemática	90%	100%	75%	100%	92%
9 Pensamiento Creativo	90%	56%	100%	100%	85%
10 Trabajo en equipo	90%	100%	100%	88%	96%
11 Orientación al servicio	90%	100%	100%	94%	98%
12 Relaciones interpersonales	95%	100%	75%	81%	85%
<b>Subtotal</b>		<b>86%</b>	<b>88%</b>	<b>92%</b>	<b>89%</b>
<b>Ponderación</b>		<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>	
<b>Total ponderado</b>		<b>9%</b>	<b>44%</b>	<b>37%</b>	<b>89%</b>

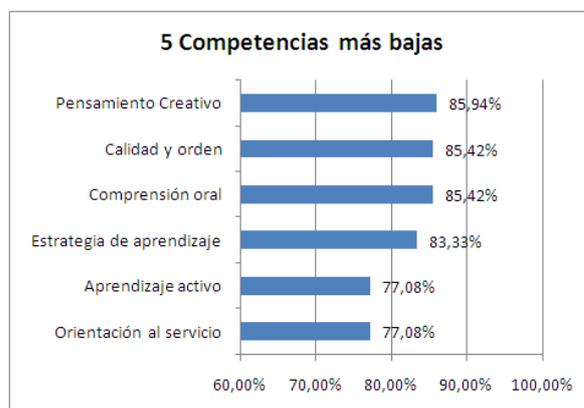
El resultado final de la evaluación de 360° para la administrativa CPA. Yessenia Troya es de 89% que está dentro del rango de **Destacada: Los resultados superan lo esperado. Refleja el nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. Demuestra de forma regular logros significativos.**

### 3.15.4.3. Comparación gráfica de la evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya





#### 3.15.4.4. Gráfico de competencias con los promedios más altos y de los promedios más bajos de la evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya



#### 3.15.4.5. Análisis de los resultados de la evaluación de 360°: CPA. Yessenia Troya

Las competencias más desarrolladas por la evaluada y consideradas sus fortalezas son: Trabajo en equipo, expresión oral y escrita, relaciones personales, utilización de

recursos, responsabilidad y destreza matemática, que se encuentran dentro del nivel de **excelente**.

Por los resultados obtenidos, también se consideran fortalezas las competencias de: pensamiento creativo, calidad y orden, comprensión oral y estrategia de aprendizaje, que están dentro del nivel de **destacado**.

No obstante las únicas dos competencias consideradas debilidades en la evaluada son: Aprendizaje activo y orientación al servicio, que está en la categoría de **estándar**.

A pesar de que las dos competencias más bajas no tienen promedio que necesite mejorar, sin embargo se recomienda buscar estrategias que busque el fortalecimiento de las mismas.

### **3.15.5. Promedio de las competencias del Grupo Operativos**

#### **3.15.5.1. Operativo: Sr. Humberto Magallanes**

<b>Relación</b>	<b>Definido</b>	<b>Completado</b>
Autoevaluación	1	1
Jefe inmediato	1	1
Compañero o par	6	6

Si el número de respuestas recibidas es menor que el mínimo esperado, entonces la validez de este informe se verá reducida y se recomendaría obtener respuestas adicionales.

Competencias evaluadas para Operativos:

1. Aprendizaje activo
2. Utilización de recursos

3. Vigor
4. Calidad y orden
5. Escritura
6. Comprensión oral
7. Expresión oral
8. Trabajo en equipo
9. Orientación al servicio
10. Relaciones interpersonales

Las siguientes tablas resumen las puntuaciones del informe de evaluación de 360° en relación a cada una de las competencias evaluadas para el grupo Operativos. Cuanto mayor sea la puntuación obtenida, más evidente será la percepción de que el evaluado demuestra ese comportamiento.

### Resultados de la Autoevaluación

HUMBERTO MAGALLANES (AUTOEVALUACIÓN)		Humberto Magallanes		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.-</b> Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	<b>89%</b>		
a)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	100%	<b>100%</b>
b)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades	100%	100%	<b>100%</b>
c)	<b>Vigor.-</b> Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.	100%	100%	<b>100%</b>
d)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido,	75%	75%	<b>56%</b>
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-</b> Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	<b>85%</b>		
a)	<b>Escritura.-</b> Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas	100%	100%	<b>100%</b>
b)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida	100%	100%	<b>100%</b>
c)	<b>Expresión oral.-</b> Habla con los demás de manera clara y comprensible	75%	75%	<b>56%</b>
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	<b>85%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	<b>100%</b>
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	<b>100%</b>
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto	75%	75%	<b>56%</b>
		<b>86,63%</b>		

### Resultados de la Evaluación del Jefe Inmediato

HUMBERTO MAGALLANES (JEFE INMEDIATO)		Tnigo. Fabrizioo Villao R.		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.-</b> Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general	<b>67%</b>		
a)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	75%	75%	<b>56%</b>
b)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades	100%	100%	<b>100%</b>
c)	<b>Vigor.-</b> Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.	75%	75%	<b>56%</b>
d)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido,	75%	75%	<b>56%</b>
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-</b> Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos	<b>71%</b>		
a)	<b>Escritura.-</b> Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas	75%	75%	<b>56%</b>
b)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida	75%	75%	<b>56%</b>
c)	<b>Expresión oral.-</b> Habla con los demás de manera clara y comprensible	100%	100%	<b>100%</b>
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.-</b> Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas	<b>63%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	75%	100%	<b>75%</b>
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	75%	75%	<b>56%</b>
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto	75%	75%	<b>56%</b>
		<b>66,84%</b>		

## Resultados de la Evaluación de los Compañeros o Pares

HUMBERTO MAGALLANES (PARES)		Pablo Angel Láinez			Reynaldo Reyes Yagual		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.- Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general</b>	<b>94%</b>			<b>45%</b>		
a)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	100%	100%	75%	75%	56%
b)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades	100%	100%	100%	75%	50%	38%
c)	<b>Vigor.-</b> Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.	75%	100%	75%	50%	60%	30%
d)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.	100%	100%	100%	75%	75%	56%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.- Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos</b>	<b>50%</b>			<b>46%</b>		
a)	<b>Escritura.-</b> Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas	0%	25%	0%	75%	75%	56%
b)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida	50%	100%	50%	50%	50%	25%
c)	<b>Expresión oral.-</b> Habla con los demás de manera clara y comprensible	100%	100%	100%	75%	75%	56%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.- Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas</b>	<b>100%</b>			<b>35%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	100%	50%	50%	25%
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	100%	50%	50%	25%
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto	100%	100%	100%	75%	75%	56%
		<b>81,25%</b>			<b>42,08%</b>		

HUMBERTO MAGALLANES (PARES)		Dionicio Angel Láinez			Rosa Láinez		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.- Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general</b>	<b>81%</b>			<b>100%</b>		
a)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	75%	75%	100%	100%	100%
b)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades	100%	75%	75%	100%	100%	100%
c)	<b>Vigor.-</b> Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.	100%	75%	75%	100%	100%	100%
d)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.- Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos</b>	<b>92%</b>			<b>100%</b>		
a)	<b>Escritura.-</b> Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
b)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Expresión oral.-</b> Habla con los demás de manera clara y comprensible	100%	75%	75%	100%	100%	100%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.- Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas</b>	<b>75%</b>			<b>100%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	75%	75%	100%	100%	100%
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	75%	75%	100%	100%	100%
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto	100%	75%	75%	100%	100%	100%
		<b>82,64%</b>			<b>100,00%</b>		

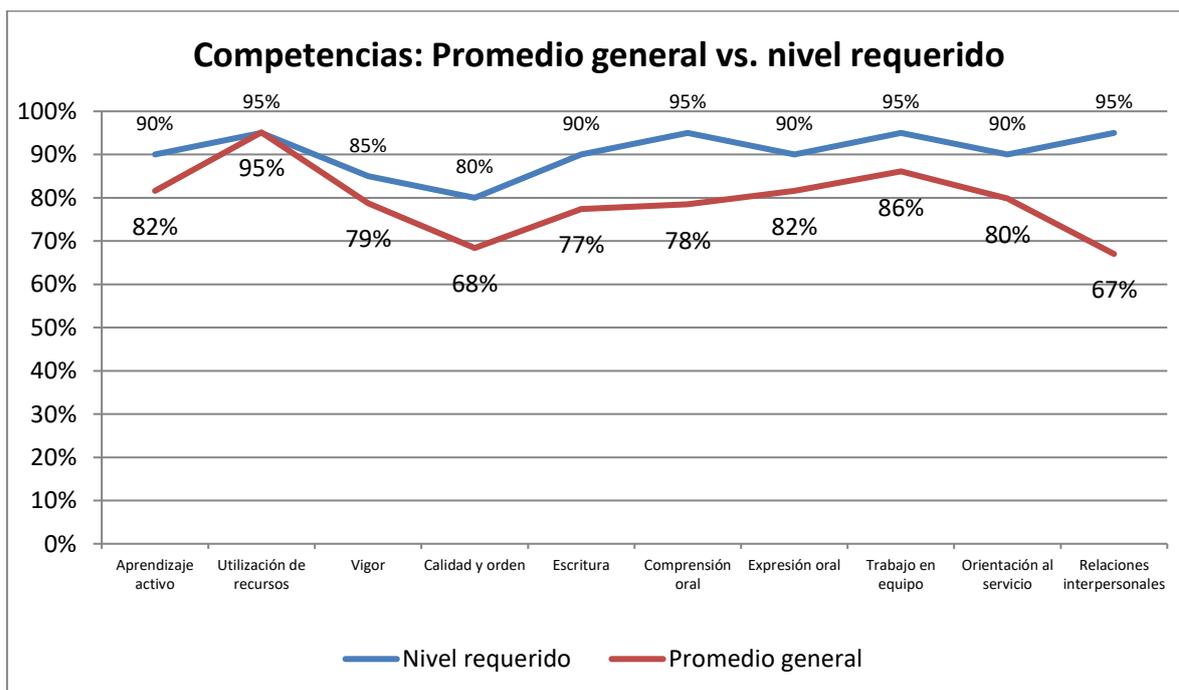
HUMBERTO MAGALLANES (PARES)		Grimaldo Suárez Villao			Douglas Reyes		
1.	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO.- Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>		
a)	<b>Aprendizaje activo.-</b> Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias	100%	100%	100%	100%	100%	100%
b)	<b>Utilización de recursos.-</b> Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Vigor.-</b> Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
d)	<b>Calidad y orden.-</b> Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.- Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>		
a)	<b>Escritura.-</b> Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
b)	<b>Comprensión oral.-</b> Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Expresión oral.-</b> Habla con los demás de manera clara y comprensible	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3.	<b>COMPETENCIAS SOCIALES.- Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>		
a)	<b>Trabajo en equipo.-</b> Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás	100%	100%	100%	100%	100%	100%
b)	<b>Orientación al servicio.-</b> Busca activamente la manera de ayudar a los demás	100%	100%	100%	100%	100%	100%
c)	<b>Relaciones interpersonales.-</b> Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		<b>100,00%</b>			<b>100,00%</b>		

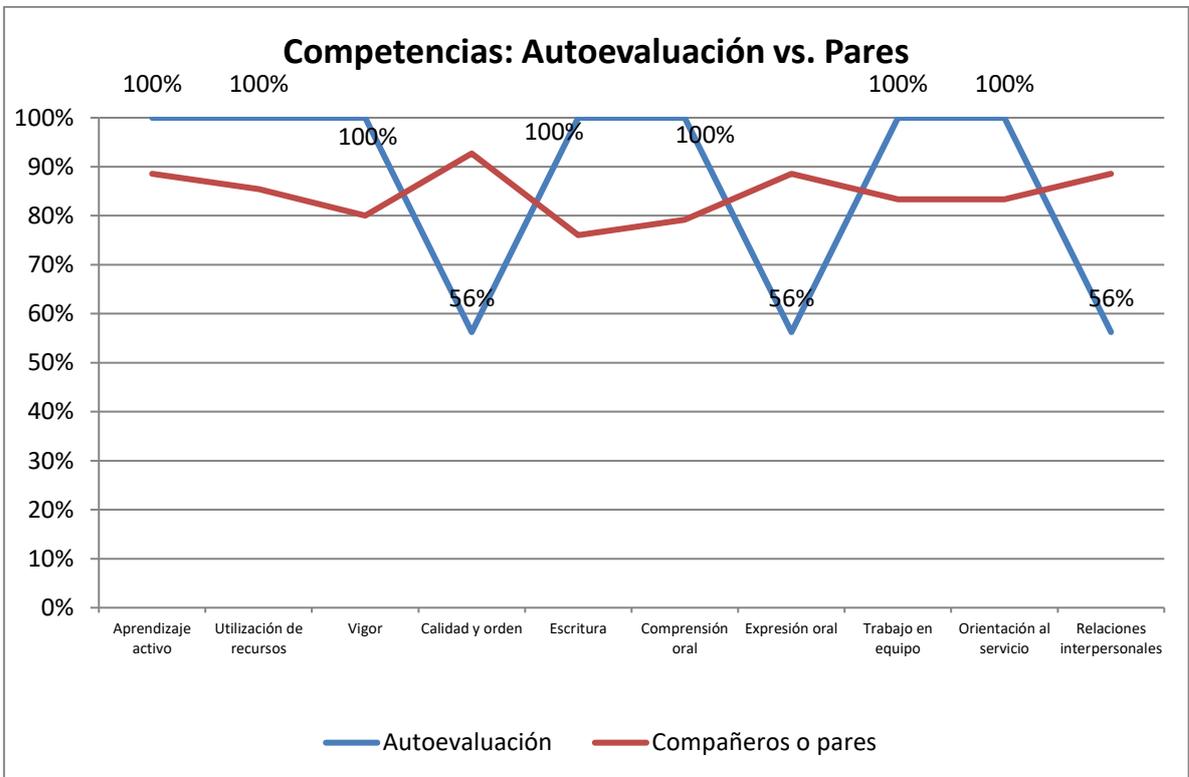
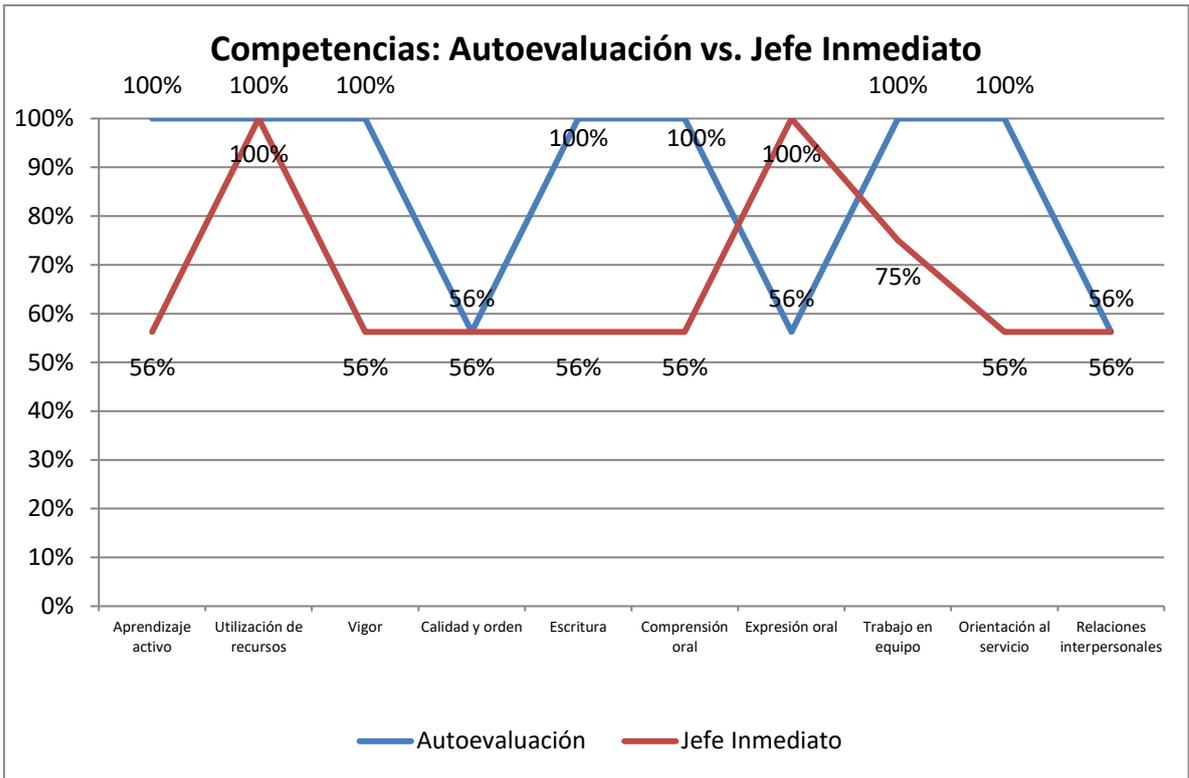
### 3.15.5.2. Promedios Generales de la Evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes

Competencia	Nivel requerido	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Compañeros o pares	Promedio general
1 Aprendizaje activo	90%	100%	56%	89%	82%
2 Utilización de recursos	95%	100%	100%	85%	95%
3 Vigor	85%	100%	56%	80%	79%
4 Calidad y orden	80%	56%	56%	93%	68%
5 Escritura	90%	100%	56%	76%	77%
6 Comprensión oral	95%	100%	56%	79%	78%
7 Expresión oral	90%	56%	100%	89%	82%
8 Trabajo en equipo	95%	100%	75%	83%	86%
9 Orientación al servicio	90%	100%	56%	83%	80%
10 Relaciones interpersonales	95%	56%	56%	89%	67%
<b>Subtotal</b>		<b>87%</b>	<b>67%</b>	<b>85%</b>	<b>79%</b>
<b>Ponderación</b>		<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>	
<b>Total ponderado</b>		<b>9%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>76%</b>

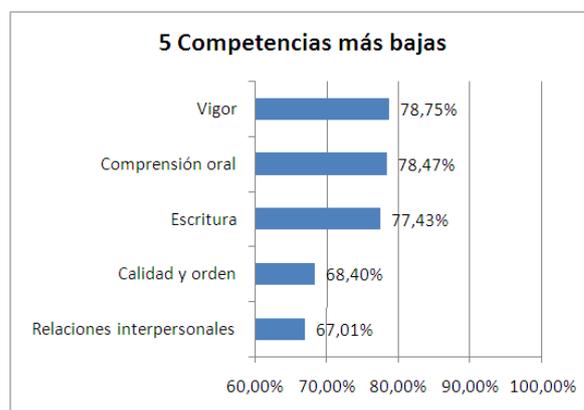
El resultado final de la evaluación de 360° para del operativo Humberto Magallanes es de 76% que está dentro del rango de **Estándar: Lo esperado para la posición. El desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso. Lleva a cabo la tarea de forma profesional y eficaz.**

### 3.15.5.3. Comparación gráfica de la evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes





### 3.15.5.4. Gráfico de competencias con los promedios más altos y de los promedios más bajos de la evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes



### 3.15.5.5. Análisis de los resultados de la evaluación de 360°: Sr. Humberto Magallanes

La competencia más desarrollada por el evaluado es la utilización de recursos que se encuentra en el nivel de **excelente**.

Trabajo en equipo, expresión oral, aprendizaje activo y orientación al servicio son consideradas fortalezas pero se encuentran dentro del nivel de **destacado**.

La evaluación refleja que entre sus debilidades están las competencias de: vigor, comprensión oral y escritura, que están dentro del nivel **estándar**.

Las competencias **Calidad y orden** y **Relaciones interpersonales** son las más bajas con un promedio de 68,40% y 67,01% respectivamente y están dentro del nivel de **Necesita mejorar**, por lo que se sugiere realizar un plan de mejora para estas 2 competencias.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se establecen en este trabajo de investigación es el resultado del diagnóstico situacional del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., la observación directa, la encuesta realizada, y la aplicación de los instrumentos elaborados como parte del sistema de evaluación que se propone, de los cuales se puede resaltar los siguientes aspectos:

- De acuerdo a la encuesta realizada al personal del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., ésta identificó que la mayoría (93%) desconocen que la empresa haya realizado evaluaciones de desempeño por competencias en su lugar de trabajo, esto potencio la ejecución de esta investigación, no solo presentando la propuesta del sistema de evaluación de 360° para la medición del desempeño por competencias, sino también aplicar los formularios y obtener información base importante para la empresa.
- Biantral S.A., dentro de su organigrama, no posee un Departamento de Recursos Humanos, esto conduce a que no haya facilidad para la implementación de este Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias con una metodología de 360°, además causó contratiempo y dificultad para realizar el levantamiento de información. El manejo de personal lo realiza el Jefe Administrativo.
- Se pudo observar que el Jefe Administrativo posee un Sistema de Evaluación empírico para el área operativa, exactamente para el área de producción, para el personal que trabajan en las piscinas de cultivo de larvas. Este sistema no es muy confiable debido a que solo considera los niveles de producción y sobrevivencia de las larvas, por ende su valoración es muy superficial.
- Se evidenció que la falta de un Sistema de Evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias en el área administrativa del Laboratorio de

larvas de camarón Biantral S.A. ha ocasionado problemas internos en cuanto al desempeño de los directivos y administrativos de la empresa, pues el no conocer con certeza las debilidades de los colaboradores no se puede tomar las medidas correctivas pertinentes como: incentivos económicos, capacitación, entrenamiento, etc.

- Se pudo observar mediante la encuesta realizada, que solo la mitad del personal de Biantral S.A. está de acuerdo con que se realice e implemente un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias (50%), porque ayudaría a mejorar el desempeño en sus labores y aumentaría su motivación, ya que al obtener una buena calificación se verían beneficiados de alguna manera por parte de la empresa con incentivos económicos, capacitación, etc.
- Conforme se avanzó con la investigación se demostró la aplicación de una metodología de 360° para la evaluación de desempeño por competencias fue bien acogida, debido al alto nivel de deseo de participar como evaluadores y su predisposición para realizar las encuestas y llenados del formulario.
- Durante el período de esta investigación, la colaboración de los directivos de la empresa ha sido muy valiosa, el deseo de ellos es que este estudio sea un aporte valioso para el mejoramiento del ambiente laboral que hay en la empresa y fortalezca la cultura organización dentro y fuera de Biantral S.A.
- El interés de los directivos por el tema propuesto fue muy importante y el constante apoyo que brindaron pudo llevar a término la creación e implementación del Sistema de Evaluación de 360° para medir el Desempeño por Competencias en el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Gerencia General del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., continúe con el proceso iniciado con este trabajo de investigación; el Sistema de Evaluación de 360° para medir el Desempeño por Competencias del personal de la organización, ayudará a obtener mayor información y estadísticas que permita, primero fortalecer la línea base, segundo obtener tendencias y control del desempeño de sus trabajadores y tercero, el estudio, análisis y conocimiento más a fondo de sus colaboradores ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos de manera más ordenada y con calidad.
- Para que el sistema tenga más éxito en su aplicación se recomienda divulgar el sistema de evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias y dar a conocer los beneficios que éste sistema brinda, de manera que en el personal disminuya la resistencia y el temor al mismo, debido a que existe un 43% de los trabajadores que manifestó que no existe conocimiento de la validez de esta clase de evaluaciones.
- Se sugiere reestructurar la organización con la creación de un Departamento de Recursos Humanos para que este pueda continuar con la aplicación del Sistema de Evaluación de 360° para medir el Desempeño por Competencias. El nuevo departamento a más de facilitar la administración del personal permitirá a la empresa alcanzar objetivos propuestos que tengan relación con sus colaboradores.
- El encargado de llevar este sistema (Jefe Administrativo), hasta que se formalice la creación del departamento de recursos humanos, debe efectuar las actualizaciones periódicas a los formularios de evaluación, para que los mismos no pierdan actualidad y plena vigencia. Se recomienda que este sistema debe aplicarse en forma periódica, por lo menos una vez al año.
- La Gerencia General del Laboratorio de larvas de camarón, en conjuntos con los demás directivos deben de analizar los resultados obtenidos en este

trabajo de investigación y considerar estos datos como la línea base para mejorar el control y sobretodo medir constantemente la eficiencia de sus colaboradores y aprovechar que el 86% de ellos manifestaron que la falta de medición del desempeño influye en la productividad de los trabajadores.

- Se sugiere además que la Gerencia General de Biantral S.A., analice nuevas metodologías que complementen la Evaluación de 360° para medir el Desempeño por Competencias de su personal, sobre todo con aquellas que tienen tendencia objetiva de establecimiento de Indicadores de Gestión como es: la Administración por objetivos y resultados, y el Balance ScoreCard.
- Finalmente se recomienda que los resultados de la evaluación de 360° para medir el desempeño por competencias del personal del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. sean aprovechados positivamente para mejorar el control y la eficiencia de sus recurso humano y sobretodo que coadyuve a la creación de una cultura organizacional única y orientada a la calidad de sus productos y servicios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALLES, Martha. (2005): Desempeño por competencias, Evaluación 360°, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha. (2005): Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha. (2002): Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- ALLES, Martha. (2006): Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.
- ALONSO, Emilio. (2007): Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de componentes múltiples o de satisfacción de grupos estratégicos. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. No. 66. Madrid, España.
- BANCO, Central del Ecuador (2003): Análisis del sector camaronero, Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Estudios/ae29.pdf>
- BEDOYA, Enrique (2009): La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas, Tesis digitales UNMSM, Lima, Perú.
- BERNAL, Cesar. (2006): Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2da. Edición. Pearson Educación. México.

- BLANCO, Antonio (2007): Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, ESIC Editorial, Madrid, España.
- BOHLANDER, George, et al. (2001): Administración de recursos humanos, 12da. Edición. International Thomson Editores. México
- BOYATZIS, Richard, et al. (2005): Liderazgo resonante, Harvard Business School Press, Estados Unidos
- BYARS, Lloyd, et al. (1996): Gestión de recursos humanos. Editorial Irwin, Madrid. España.
- CAINE, Sheila. (1997): Cómo triunfar a través de las personas, Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- CEVALLOS, Carlos. (2010). Guía didáctica de administración de empresas de servicios y recursos humanos. UTE, Quito, Ecuador.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007): Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, Ed. Mac Graw Hill, 8va. Edición, México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009): Gestión Del Talento Humano, Ed. Mac Graw Hill, 3ra. Edición, México.
- CLIRSEN, PMRC. (2006): Actualización del estudio multitemporal de manglares, camaroneras y áreas salinas en la costa continental ecuatoriana al año 2006, recuperado de [http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/resumen%20ejecutivo\\_Manglares%20febrero2008.pdf](http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/resumen%20ejecutivo_Manglares%20febrero2008.pdf)

DESSLER, Gary. (2001): Administración de personal. Pearson Prentice-Hall, 8va. Edición. México.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2011): Memorias 60 años de la FAO en el Ecuador 1952-2011, Quito, Ecuador

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2006): Main producer countries, recuperado de [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus\\_vannamei/en](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/en)

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2004): Manejo sanitario y mantenimiento de la bioseguridad de los laboratorios de postlarvas de camarón blanco (*Penaeus vannamei*) en América Latina, documento técnico de pesca, Servicio de Recursos de Aguas Continentales y Acuicultura, Roma, Italia.

FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010): Producción de la acuicultura reportada en Ecuador (a partir de 1950), recuperado de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es#tcN90052](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es#tcN90052)

FLACSO, Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (2011): Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES, Procesamiento de camarón para exportación (R6 y R2), recuperado de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/azszo65buy6fhunaer27ifm7j8i6xl.pdf>

GÓMEZ, R. (2004): Evolución científica y metodológica de la economía, UNED, Málaga, España.

HERNÁNDEZ S., Roberto, et al. (1997): Metodología de la Investigación, MC Graw Hill Interamericana, 5ta. Edición. México

- JARA, Juan, et al. (2002): Proyecto de Camaronera Imland, Tesis de grado del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- KINNEAR, Thomas, et al. (1999): Investigación de mercados: un enfoque aplicado, 5ta. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá. Colombia
- KOONTZ, Harold, et al. (2003): Administración, una perspectiva global. 12da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- LARA, Lizbeth, et al. (2010): Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal–mecánica, Revista de la Ingeniería Industrial, Volumen 4, AcademiaJournals.com
- LIND, D., Marshall W., Wathen, S. (2008): Estadística aplicada a los negocios y la economía, 13ra. Edición, Editorial McGraw-Hill
- MARELLI, Anne. (2001): Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, Nueva York: American Express.
- MÉNDEZ, Carlos. (2007): Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ta. Edición, Editorial Limusa. Bogotá. Colombia.
- MONDY, R. Wayne, et al. (2005): Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición, Pearson Educación, México.
- NUÑEZ, Edmundo, et al. (2007): La supervisión efectiva. El papel del supervisor. Editorial Pax-México I.C.C. S.A. México
- PUCHOL, Luis. (2005): Dirección y gestión de recursos humanos, 6ta. Edición. Ediciones Díaz de Santos. Buenos Aires. Argentina.

ROBBINS, Stephen (2004): Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición, Pearson Educación, México

SUPERINTENDECIA de Bancos y Seguros (2006): Análisis de la industria camaronera y su comportamiento crediticio, Guayaquil, Ecuador.

WEIERS, Ronald, et al. (1986): Investigación de mercados, Prentice-Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

WERTHER, William Jr., et al. (2000): Administración de personal y recursos humanos, 5ta. Edición, Editorial Mac Graw Hill, México.

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**  
**FORMATO DE LA ENCUESTA**

La información proporcionada por usted, será manejada exclusivamente con fines académicos y con absoluta discrecionalidad.

Lea con detenimiento y asegúrese de comprenderlas, marque con una "x" la respuesta seleccionada.

1. ¿Conoce usted si el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

SI

NO

2. Considera usted que la Evaluación del Desempeño laboral se la utilice para:

Motivar al personal	<input type="checkbox"/>
Promover ascensos del personal	<input type="checkbox"/>
Destinarlo a cursos de capacitación	<input type="checkbox"/>
Conceder recompensas económicas	<input type="checkbox"/>
Concederle reconocimiento honorífico	<input type="checkbox"/>
Cambio de estatus en el contrato	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la evaluación del desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

SI

NO

4. ¿Cuáles piensa que son los elementos o posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?

Temor al cambio	
Falta de conocimiento de su validez	
Falta de información sobre sus objetivos	
Falta de objetividad en los instrumentos de medición	
Falta de objetividad del superior inmediato (evaluador)	
Otros	

5. ¿Cuáles cree que son las reacciones y efectos que se manifiestan en los empleados del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. el no aplicar el sistema de evaluación del desempeño?

Frustración	
Fallas en la comunicación	
Conflictos interpersonales	
Falta de motivación	
Preferencias por el personal	
Ninguna reacción	

6. ¿Cree usted que la falta de medición del desempeño individual, influye en la productividad en el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A.?

SI

NO

7. ¿Considera usted que no medir el desempeño individual es un factor determinante para que los empleados no asuman sus responsabilidades con propiedad?

SI

NO

8. ¿Cree usted que las autoridades del laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. apoya las mejoras e involucra a todo el personal en los proyectos a realizarse?

SI

NO

9. ¿Cree usted que las autoridades aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para mejorar su funcionamiento y el de su personal?

SI

NO

10. ¿Cree usted que el laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones?

SI

NO

**ANEXO No. 2**

**MANUAL DEL EVALUADOR**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN 360°  
PARA MEDIR EL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS**

**LABORATORIO DE LARVAS DE CAMARÓN  
BIANTRAL S.A.**

**2012**

# **MANUAL DEL EVALUADOR**

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento constituye una herramienta ágil y veraz que servirá de soporte para el mejoramiento institucional de su recurso humano. Está concebido como una guía y orientación, a ser manejado por todos los que participen como evaluadores en el Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A. Así mismo, esta herramienta permite al evaluado, conocer la calidad en el desempeño de sus funciones.

Con el ánimo de que el evaluador sea justo al calificar y no trate de ayudar o perjudicar ni tema comprometerse al momento de evaluar a sus colaboradores, a sus pares o su jefe inmediato se ha diseñado la presente guía, se espera que este documento sea un aporte verdadero para quienes tienen esta misión.

## **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para realizar una calificación objetiva y diligenciar debidamente el formulario siga estos cinco pasos primordiales:

1. Programe un tiempo adecuado para realizar las calificaciones.
2. Lea la normatividad correspondiente a la evaluación de desempeño y la información registrada en este instructivo.
3. Revise y lea completamente el formulario de evaluación y familiarícese con él.
4. Los formularios comprenden datos demográficos de identificación. No olvide registrar los del evaluado, así como los datos del evaluador, asegúrese de registrarlos correctamente: apellidos y nombres, número de cédula, edad, unidad administrativa, cargo y años en la empresa.
5. No olvidar registrar la fecha de la evaluación.

## **INSTRUCTIVO PARA EVALUADORES**

El instructivo contiene las siguientes partes explicativas y orientadoras del proceso de evaluación 360 para medir el desempeño por competencias, a fin de lograr su optimización:

1. El instrumento técnico a utilizarse.
2. Usos de los resultados de la evaluación del desempeño
3. Metodología de evaluación
4. Recomendaciones a considerar durante la evaluación

## **INSTRUMENTO TECNICO A UTILIZARSE**

1. Los formularios a emplearse son instrumentos técnicos elaborados con el propósito de establecer un procedimiento organizado y sistemático, basado en patrones comunes o universales de juicio, que directivos, administrativos u operativos pueden utilizar de manera más objetiva, uniforme e imparcial, en la delicada tarea de evaluar la eficiencia o competencias de su personal, en el ejercicio de una función o cargo.
2. Los formularios están elaborados para los grupos ocupacionales que forman el personal del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., estableciendo las respectivas competencias y objetivos de evaluación, que miden el trabajo individual. Para los grupos: directivo, administrativo y operativo se han previsto los objetivos cualitativos, que son competencias a ser medidas por parte del evaluador.
3. Para proceder a evaluar al personal, los jefes inmediatos, administrativos y los operativos recibirán el adiestramiento o explicación previa sobre el uso de estas técnicas e instrumentos de evaluación.
4. Los formularios disponibles permiten obtener puntajes sobre el total de la eficiencia demostrada por el personal evaluado o a nivel de cada una de las competencias de evaluación considerados, y con ello establecer los refuerzos de capacitación necesarios para mejorar o potencializar dichas características individuales.

## USO DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se obtenga de la evaluación 360° para medir el desempeño por competencias, se los procesan y utilizan de la siguiente manera:

1. Concluida la evaluación, se remite a Recursos Humano las evaluaciones de desempeño para su tabulación y elaboración de informes (formatos EDC-D, EDC-A y EDC-O).
2. Recursos Humanos de Biantral S.A. elabora los informes de evaluación para conocer los resultados obtenidos por cada uno de los trabajadores de la empresa. (formatos EDC-R-01, EDC-R-02 y EDC-R-03). Además se remite a los jefe de cada área los formatos de control de desempeño y el de seguimiento y auditoria con la información de las evaluaciones de cada uno de sus trabajadores a cargo. (formatos EDC-CD y EDC-SA)
3. Los resultados obtenidos por cada uno de los directivos, administrativos y operativos evaluados, se registran en el respectivo expediente de personal, y son comunicados a cada uno de los trabajadores para el registro de su firma en los formularios de evaluación.
4. Los resultados finales de la evaluación (formatos EDC-CD y EDC-SA) son enviados a los jefes inmediatos de los evaluados para la entrevista de evaluación, la cual se hará de manera personal y reservada.
5. Una vez analizado los resultados entre el Jefe inmediato y el evaluado, en la entrevista de evaluación, se determina los factores a mejorar y las acciones a seguir en relación a las competencias con más bajo promedio y se procede a recoger la firma de conformidad del evaluado.
6. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, el evaluado tiene 3 días laborables a partir de la fecha de la entrevista para presentar su reclamo o revisión.
7. Las recomendaciones presentadas desde el punto de vista del evaluador, permiten el mejoramiento y/o desarrollo del personal del área de trabajo.
8. El jefe inmediato debe realizar el seguimiento y auditoria de las acciones a seguir por parte del evaluado, para lo cual deberá registrar en el formato de

seguimiento y auditoria los avances en las mejoras de los empleados de Biantral S.A.

## **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

La responsabilidad directa del proceso de Evaluación 360°, está legalmente determinada a Recursos Humanos del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., a la que le corresponde:

1. Administrar el sistema en sus fases de programación, diseño, evaluación, informes, control y seguimiento del proceso.
2. La Evaluación 360° para medir el desempeño por competencias es anual, aunque dependiendo de las necesidades puede programarse en forma semestral.
3. Con anterioridad a las fechas de ejecución de la evaluación, Recursos Humanos distribuye en el lugar de trabajo los respectivos formularios al personal (formularios EDC-D, EDC-A, EDC-O), los mismos que son recibidos por el jefe inmediato el cual es el responsable de la distribución de los mismo dependiendo de su rol en la evaluación (Jefe inmediato, par, colaborador, cliente externo, cliente interno o autoevaluación).
4. Toda vez que los evaluadores, reciban los formularios dispondrán de tres días calendario para realizar las evaluaciones, luego de los cuales deberán entregarlos de nuevo al jefe inmediato.
5. Concentrados los formularios debidamente completados, estos inmediatamente son remitidos a Recursos Humanos, para su procesamiento.

## **RECOMENDACIONES A CONSIDERAR DURANTE LA EVALUACIÓN**

Las recomendaciones realizadas tienen que ver con el llenado del formulario y el personal directamente relacionado con el proceso:

1. Llene cuidadosamente el formulario en sus partes componentes: respecto a los datos de identificación del trabajador a ser evaluado, así como del lugar de trabajo correspondiente. Seguidamente las apreciaciones de competencias demostradas por el evaluado, durante el período considerado. Posteriormente consignar la firma del evaluador, la misma que legalizan las evaluaciones efectuadas.
2. En las casillas de observaciones y recomendaciones, son completadas por los evaluadores o por los evaluados, en el caso de haberlas.
3. Obligatoriamente las evaluaciones deben ser compartidas entre evaluador y evaluado.
4. Todas las casillas deben ser evaluadas de acuerdo a las descripciones y grados de cumplimiento y ponderación por frecuencia de las competencias demostradas por los evaluados.
5. Cada competencia debe ser evaluada independientemente de las otras.
6. Se debe evitar la influencia de las emociones (favoritismos, prejuicios u otros sentimientos de simpatía o antipatía), para no caer en generalizaciones.
7. Responder correctamente utilizando vistos o X con la calificación que merezca el evaluado.
8. Los formularios están diseñados para cada grupo ocupacional de la empresa, midiendo en cada uno de ellos las competencias propias de su función, responsabilidades y resultados esperados.

## **FORMULARIOS A UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN 360° PARA MEDIR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

<b>FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	
<b>GRUPO DIRECTIVOS</b>	
<b>FORMUARIO EDC-D-A</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	
<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>
<b>Instrucciones para llenar el Formulario - Autoevaluación</b>	
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el evaluado, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>	
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>	
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>	
<b>Ponderación por Frecuencia</b>	
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>	

FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO DIRECTIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRE:	FORMULARIO EDC-D-A

1. **COMPETENCIAS SISTÉMICAS.**- Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

- a) **Planificación.**- Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
- b) **Control.**- Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
- c) **Formular una visión.**- Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
- d) **Juicio y toma de decisiones.**- Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
- e) **Manejo de recursos humanos.**- Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. **COMPETENCIAS SOCIALES.**- Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

- a) **Instrucción.**- Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea
- b) **Negociación.**- Reune a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
- c) **Persuasión.**- Convence e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
- d) **Construcción de relaciones.**- Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de
- e) **Asertividad y firmeza.**- Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA EL JEFE INMEDIATO</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>GRUPO DIRECTIVOS</b>			
<b>FORMUARIO EDC-D-J</b>			
Fecha:			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Jefe inmediato</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA EL JEFE INMEDIATO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO DIRECTIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-D-J

**1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-** Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

- a) **Planificación.-** Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
- b) **Control.-** Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
- c) **Formular una visión.-** Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
- d) **Juicio y toma de decisiones.-** Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
- e) **Manejo de recursos humanos.-** Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

- a) **Instrucción.-** Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea
- b) **Negociación.-** Reune a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
- c) **Persuasión.-** Convence e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
- d) **Construcción de relaciones.-** Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de
- e) **Asertividad y firmeza.-** Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>GRUPO DIRECTIVOS</b>			
<b>FORMUARIO EDC-D-P</b>			
Fecha:			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Par o compañero</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO DIRECTIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-D-P

1. **COMPETENCIAS SISTÉMICAS.**- Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

- a) **Planificación.**- Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
- b) **Control.**- Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
- c) **Formular una visión.**- Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
- d) **Juicio y toma de decisiones.**- Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
- e) **Manejo de recursos humanos.**- Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. **COMPETENCIAS SOCIALES.**- Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

- a) **Instrucción.**- Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea
- b) **Negociación.**- Reune a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
- c) **Persuasión.**- Convence e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
- d) **Construcción de relaciones.**- Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de
- e) **Asertividad y firmeza.**- Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA EL COLABORADOR</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>GRUPO DIRECTIVOS</b>			
<b>FORMUARIO EDC-D-C</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Colaborador</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el colaborador (empleado), optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA COLABORADOR	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO DIRECTIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-D-C

**1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-** Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

- a) **Planificación.-** Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
- b) **Control.-** Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
- c) **Formular una visión.-** Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
- d) **Juicio y toma de decisiones.-** Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
- e) **Manejo de recursos humanos.-** Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

- a) **Instrucción.-** Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea
- b) **Negociación.-** Reune a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
- c) **Persuasión.-** Convence e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
- d) **Construcción de relaciones.-** Establece, mantiene y amplia relaciones de amistad con personas clave para el logro de
- e) **Asertividad y firmeza.-** Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

FORMULARIO PARA CLIENTE EXTERNO			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
GRUPO DIRECTIVOS			
FORMUARIO EDC-D-EX			
Fecha:			
DATOS DEL EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Cliente externo</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el cliente externo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA CLIENTE EXTERNO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO DIRECTIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-D-EX

**1. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-** Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

- a) **Planificación.-** Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
- b) **Control.-** Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
- c) **Formular una visión.-** Desarrolla una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
- d) **Juicio y toma de decisiones.-** Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
- e) **Manejo de recursos humanos.-** Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

- a) **Instrucción.-** Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea
- b) **Negociación.-** Reune a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
- c) **Persuasión.-** Convence e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
- d) **Construcción de relaciones.-** Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de
- e) **Asertividad y firmeza.-** Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

	Grados de certeza				
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Ponderación por frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	
<b>GRUPO ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>FORMUARIO EDC-A-A</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	
<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>
<b>Instrucciones para llenar el Formulario - Autoevaluación</b>	
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el evaluado, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>	
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>	
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>	
<b>Ponderación por Frecuencia</b>	
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>	

**FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**  
**GRUPO ADMINISTRATIVOS**

FECHA DE LA EVALUACIÓN:

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE:

FORMULARIO EDC-A-A

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Estrategia de aprendizaje.-** Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
- b) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- c) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades
- d) **Responsabilidad.-** Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.
- e) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)					
b)					
c)					
d)					
e)					

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)				
b)				
c)				
d)				
e)				

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas
- b) **Expresión oral y escrita.-** Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión
- c) **Destreza matemática.-** Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
- d) **Pensamiento Creativo.-** utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)					
b)					
c)					
d)					

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)				
b)				
c)				
d)				

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)					
b)					
c)					

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)				
b)				
c)				

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

FORMULARIO PARA EL JEFE INMEDIATO			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
GRUPO ADMINISTRATIVOS			
FORMUARIO EDC-A-J			
Fecha:			
DATOS DEL EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Jefe inmediato</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

<b>FORMULARIO PARA EL JEFE INMEDIATO</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	
<b>GRUPO ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN:</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>
<b>NOMBRE:</b>	<b>NOMBRE:</b>

FORMULARIO EDC-A-J

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Estrategia de aprendizaje.-** Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
- b) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- c) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades
- d) **Responsabilidad.-** Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.
- e) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.

<b>Grados de certeza</b>					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				
d)	<input type="text"/>				
e)	<input type="text"/>				

<b>Ponderación por frecuencia</b>				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas
- b) **Expresión oral y escrita.-** Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión
- c) **Destreza matemática.-** Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
- d) **Pensamiento Creativo.-** utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la

<b>Grados de certeza</b>					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				
d)	<input type="text"/>				

<b>Ponderación por frecuencia</b>				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.

<b>Grados de certeza</b>					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

<b>Ponderación por frecuencia</b>				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>GRUPO ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>FORMUARIO EDC-A-P</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Par o compañero</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO ADMINISTRATIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-A-P

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Estrategia de aprendizaje.-** Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
- b) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- c) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades
- d) **Responsabilidad.-** Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.
- e) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas
- b) **Expresión oral y escrita.-** Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión
- c) **Destreza matemática.-** Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
- d) **Pensamiento Creativo.-** utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

FORMULARIO PARA CLIENTE INTERNO			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
GRUPO ADMINISTRATIVOS			
FORMUARIO EDC-A-IN			
Fecha:			
DATOS DEL EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Cliente interno</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el cliente interno, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA CLIENTE INTERNO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO ADMINISTRATIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-A-IN

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Estrategia de aprendizaje.-** Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
- b) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- c) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades
- d) **Responsabilidad.-** Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.
- e) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas
- b) **Expresión oral y escrita.-** Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión
- c) **Destreza matemática.-** Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
- d) **Pensamiento Creativo.-** utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.

	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				

	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	
<b>GRUPO OPERATIVOS</b>	
<b>FORMUARIO EDC-O-A</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	
<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>
<b>Instrucciones para llenar el Formulario - Autoevaluación</b>	
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el evaluado, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>	
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>	
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>	
<b>Ponderación por Frecuencia</b>	
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>	

FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO OPERATIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRE:	FORMULARIO EDC-O-A

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- b) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades
- c) **Vigor.-** Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
- d) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				
d)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Escritura.-** Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas
- b) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida
- c) **Expresión oral.-** Habla con los demás de manera clara y comprensible

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA EL JEFE INMEDIATO</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>GRUPO OPERATIVOS</b>			
<b>FORMUARIO EDC-O-J</b>			
Fecha:			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Jefe inmediato</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA EL JEFE INMEDIATO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO OPERATIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-O-J

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- b) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades
- c) **Vigor.-** Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
- d) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				
d)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Escritura.-** Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas
- b) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida
- c) **Expresión oral.-** Habla con los demás de manera clara y comprensible

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

<b>FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>GRUPO OPERATIVOS</b>			
<b>FORMUARIO EDC-O-P</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	
<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Cédula de Identidad:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Nº Años en el cargo:</b>
<b>Instrucciones para llenar el Formulario – Par o compañero</b>			
<p>1.- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</p> <p>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</p> <p>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</p> <p>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una <b>X</b>, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</p> <p>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</p> <p>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</p>			
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>			
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>			
<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>			

FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
GRUPO OPERATIVOS	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-O-P

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- b) **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades
- c) **Vigor.-** Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
- d) **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				
d)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**2. COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

- a) **Escritura.-** Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas
- b) **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida
- c) **Expresión oral.-** Habla con los demás de manera clara y comprensible

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**3. COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

- a) **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabaja de manera coordinada con los demás
- b) **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
- c) **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto

Grados de certeza					
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D
a)	<input type="text"/>				
b)	<input type="text"/>				
c)	<input type="text"/>				

Ponderación por frecuencia				
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato  
del Evaluado**

**Para uso exclusivo de Recursos Humanos**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

**FECHA:**

**CALIFICACIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
**Firma RR.HH.**

## ESTRUCTURA DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE 360°

La responsabilidad directa del proceso de Evaluación 360°, está legalmente determinada a Recursos Humanos del Laboratorio de larvas de camarón Biantral S.A., a la que le corresponde:

### Encabezado del formulario

Escribir la fecha que se realiza la evaluación

Identificación de quien evalúa  
Grupo a evaluar  
Nombre del formulario

FORMULARIO PARA EL PAR O COMPAÑERO			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
GRUPO OPERATIVOS			
FORMUARIO EDC-O-P			
Fecha:			
DATOS DEL EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos:	Nombres:	Apellidos:	Nombres:
Cédula de Identidad:	Edad:	Cédula de Identidad:	Edad:
Departamento:		Departamento:	
Cargo:	Nº Años en el cargo:	Cargo:	Nº Años en el cargo:

**Datos del evaluado**

Registrar correctamente los apellidos y nombres del evaluado  
Numero de cédula de ciudadanía y edad del evaluado  
Departamento donde labora el evaluado  
Cargo que desempeña y número de años en el cargo que desempeña

**Datos del evaluador**

Registrar correctamente los apellidos y nombres del evaluador  
Numero de cédula de ciudadanía y edad del evaluador  
Departamento donde labora el evaluador  
Cargo que desempeña y número de años en el cargo que desempeña

Leer detenidamente las instrucciones del formulario. Reconocer los tipos de grado de cumplimiento o certeza de las competencias a evaluar y la ponderación por frecuencia.

Instrucciones para llenar el Formulario – Par o compañero
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos (competencias) que identifique el desempeño de su trabajo.</li> <li>2.- El presente formulario está dividido en dos grupos de Competencias: Sistémicas y Sociales, las mismas que contienen un grupo de cinco competencias, para las cuales debe escoger tan solo una opción de calificación para cada una de ellas.</li> <li>3.- Para llenar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada una de las competencias para que proceda a calificar las mismas.</li> <li>4.- Deberá seleccionar obligatoriamente, marcando con una X, una de las opciones del Grado de Cumplimiento y una ponderación por frecuencia para cada una de las competencias.</li> <li>5.- Recuerde que todas las competencias deben calificarse independientemente.</li> <li>6.- Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado <b>Obligatoriamente</b> por los participantes.</li> </ol>
<b>Grado de Cumplimiento de las Competencias</b>
<p><b>Grado A.-</b> Altamente desarrollada, siempre la aplica, es permanente y excede de lo esperado.</p> <p><b>Grado B.-</b> Desarrollada, frecuentemente la aplica y supera las expectativas.</p> <p><b>Grado C.-</b> Mediante desarrollada, normalmente la aplica en diferentes circunstancias de trabajo.</p> <p><b>Grado D.-</b> Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> <p><b>N/D.-</b> No desarrollada, no la aplica en la gran mayoría de actividades laborales.</p>
<b>Ponderación por Frecuencia</b>
<p><b>Siempre.-</b> El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p><b>Frecuente.-</b> El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Mitad del tiempo.-</b> El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p> <p><b>Ocasional.-</b> El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.</p>

## Hoja de evaluación

Lea en el formulario de evaluación la competencia a evaluar, lea las alternativas propuestas para cada uno ya sea por grados de certeza y ponderación por frecuencia, determinando la que refleje el desempeño del evaluado, colocando una marca (X) en la casilla correspondiente en el espacio indicado en el formulario. **No se aceptarán evaluaciones con enmendaduras o tachaduras.**

Escribir los nombres del evaluado y del evaluador

Identificación de quien evalúa  
Grupo a evaluar

Nombre del formulario

FORMULARIO PARA EL PAR O COMPANERO  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS  
GRUPO OPERATIVOS

FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
NOMBRE:	NOMBRE:

FORMULARIO EDC-O-P

**1. COMPETENCIAS DE PROCESO.** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

- a) **Aprendizaje activo.** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
- b) **Utilización de recursos.** Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades
- c) **Vigor.** Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
- d) **Calidad y orden.** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.

	Grados de certeza					Ponderación por frecuencia			
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	N/D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Competencias a evaluar

Leer detenidamente cada una de las competencias a evaluar según el grupo operacional, se recomienda que si no la comprende pida ayuda al Jefe Inmediato.

Grados de certeza

Es el nivel de cumplimiento de la competencia a evaluar. Si el evaluado cumple la competencia al 100%, escoja Grado A, si la competencia a evaluar la cumple al 75% escoja Grado B, si la cumple al 50% escoja el Grado C, si casi no la cumple escoja Grado D y si no la cumple escoja N/D (No desarrollada)

Ponderación por frecuencia

Es la frecuencia de tiempo que el evaluado realiza la competencia que está evaluando. Si la cumple siempre escoja 100%, si la cumple frecuentemente escoja 75%, si la competencia que está evaluando la cumple la mitad del tiempo escoja 50% y si la cumple ocasionalmente escoja 25%

## Hoja de observaciones, recomendaciones y firmas

Observaciones del evaluador o del evaluado	Recomendaciones del evaluador o del evaluado
Observaciones:	
Recomendaciones:	
Firma del Evaluador	Firma del Jefe Inmediato del Evaluado
Para uso exclusivo de Recursos Humanos	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN
	FECHA: <input type="text"/>
	CALIFICACIÓN: <input type="text"/>
	OBSERVACIONES: <input type="text"/>
	Firma RR.HH.
Firma del evaluador una vez terminada la evaluación	Firma del jefe inmediato del evaluado una vez terminada la evaluación.
Área de uso exclusivo de Recursos Humano para el registro de los resultados de la evaluación del formulario en cuestión, fecha y observaciones El formulario no es válido si no tiene la firma de RRHH.	

**ANEXO No. 3**  
**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA EL LABORATORIO DE LARVAS DE**  
**CAMARÓN BIANTRAL S.A.**

**PARA DIRECTIVOS:**

**COMPETENCIAS SISTÉMICAS.-** Miden las habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.

6. **Planificación.-** Desarrolla e implementa estrategias para llevar a cabo una idea
  
7. **Control.-** Controla el avance del trabajo y la obtención de resultados organizacionales
  
8. **Formular una visión.-** Desarrolla una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales
  
9. **Juicio y toma de decisiones.-** Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial
  
10. **Manejo de recursos humanos.-** Motiva, desarrolla y dirige al personal mientras trabajan e identifica a los mejores elementos para la realización de un trabajo.

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Miden la capacidad de interactuar con las personas que le rodean

6. **Instrucción.-** Enseña, instruye de manera clara y precisa a otros como realizar alguna tarea

7. **Negociación.-** Reúne a varias personas, para reconciliar deferencias o lograr acuerdos que no perjudiquen a las partes
8. **Persuasión.-** Convence e induce a otras personas para que vean las cosas de diferente manera
9. **Construcción de relaciones.-** Establece, mantiene y amplía relaciones de amistad con personas clave para el logro de metas.
10. **Afectividad y firmeza.-** Lleva a cabo acciones duras pero necesarias. Se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defiende con firmeza las convicciones

#### **PARA ADMINISTRATIVOS:**

**COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

6. **Estrategia de aprendizaje.-** Utiliza varios enfoques o alternativas en el proceso de aprendizaje o enseñanza de nuevos temas
7. **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
8. **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados en el desarrollo de las actividades
9. **Responsabilidad.-** Realiza funciones y deberes cumpliendo con las normas, principios y compromisos de la empresa.

10. **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y externos, en términos de contenidos, exactitud, presentación y atención.

**COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

5. **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, información o ideas presentadas
6. **Expresión oral y escrita.-** Comunica ideas o información de manera oral y escrita, de modo que se logre una comprensión satisfactoria del mensaje que se transmite
7. **Destreza matemática.-** Utiliza las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
8. **Pensamiento Creativo.-** utiliza la lógica y el conocimiento técnico para decidir acciones sobre la información y registros de la gestión empresarial

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas.

4. **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
5. **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
6. **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.

## **PARA OPERATIVOS:**

**COMPETENCIAS DE PROCESO.-** Destrezas y habilidades que interactúan en la ejecución de procesos en general

5. **Aprendizaje activo.-** Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones o consecuencias
6. **Utilización de recursos.-** Administra con cautela los recursos materiales entregados para el desarrollo de las actividades
7. **Vigor.-** Capacidad para soportar actividades físicas variadas que puedan determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
8. **Calidad y orden.-** Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato, en términos de contenido, exactitud presentación y atención.

**COMPETENCIAS BÁSICAS O DE CONTENIDO.-** Destrezas y habilidades desarrolladas por los sistemas educativos

4. **Escritura.-** Se comunica en forma efectiva por escrito con otras personas
5. **Comprensión oral.-** Escucha y comprende de manera eficaz, realiza preguntas adecuadas respecto a la información recibida
6. **Expresión oral.-** Habla con los demás de manera clara y comprensible

**COMPETENCIAS SOCIALES.-** Destrezas y habilidades para interactuar con otras personas

4. **Trabajo en equipo.-** Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás

5. **Orientación al servicio.-** Busca activamente la manera de ayudar a los demás
  
6. **Relaciones interpersonales.-** Establece y mantiene comunicación con supervisores y compañeros generando un ambiente de cordialidad y respeto