



*Evaluación del desempeño
mediante la aplicación del
método de 360° a una entidad
sin fines de lucro (ONG)*

Josué Giraldo Centeno Cardenas



IDEOs

Centro de Investigación
y Producción Científica

Evaluación del desempeño mediante la aplicación del método de 360° a una entidad sin fines de lucro (ONG)

Editor



Evaluación del desempeño mediante la aplicación del método de 360° a una entidad sin fines de lucro (ONG)

Josué Giraldo Centeno Cardenas

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel 292, Miraflores, Lima, Perú.

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Abril 2024

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-49651-2-8

Registro de Depósito legal N°: 2024-04128

ISBN: 978-612-49651-2-8



INDICE

Introducción

Capítulo 1

La Evaluación su importancia y propósitos

¿Por qué evaluamos?

Capítulo 2

Evaluación del desempeño- Principios.

Evaluación del Desempeño en la Gestión por competencias

Capítulo 3

Métodos utilizados en la evaluación del desempeño

Tipos de Métodos

Métodos Tradicionales

Métodos basados en el desempeño a futuro

Capítulo 4

Evaluación del desempeño usando el método de 360°

Participantes en la evaluación

Objetivos Generales

Objetivos Específicos

Factores a evaluar

Capítulo 5

Evaluación del desempeño usando el método de 360° aplicado a una ONG

Entidad sin fines de lucro a la cual se aplicará la Evaluación del desempeño

Objetivo General

Objetivo Específico

Del Evaluado

Evaluadores, equipo responsable de la Evaluación su confidencialidad y Objetividad

Conceptos y definiciones que deberá tomar en cuenta el evaluador

De las competencias a evaluar

Competencias Cardinales

Competencias Específicas

Proceso de evaluación

Descripción del procedimiento

Formatos de evaluación

Uso y entrega de los Formatos

Recomendaciones para el uso del formato

Evaluador: autoevaluación (el mismo)

Evaluador: director ejecutivo (jefe)

Evaluador: gerente de proyectos sociales (par)

Evaluador: promotor social (subalterno)

Evaluador: dirigente comunal (externo)

Cronograma para la aplicación de la evaluación del desempeño

Los resultados.

Competencias Genéricas

Competencias Específicas

Tratamiento de los resultados – Informe de la evaluación

CONCLUSIONES

Bibliografía

Introducción

Este libro es una propuesta en favor de una organización que intenta aplicar la evaluación del desempeño tomando en consideración las competencias identificadas y necesarias para dicha organización.

Sin embargo, es preciso anotar que normalmente las evaluaciones del desempeño, están orientadas a las empresas que generan utilidades y estas con los recursos que tienen pueden contratar asesoría externa para lograr sus propósitos.

Una entidad que no tiene fines lucrativos sino de servicio, tiene a sus donantes y junta de asociados como los que componen la alta dirección y los que dan las pautas que deben de cumplir los organismos receptores. Este hecho no condiciona los aportes, sino que recoge la experiencia de otros países donde se desarrollan programas similares y que para estandarizar los procesos y procedimientos sugieren que se tome en cuenta estas experiencias.

Y es el caso de la ONG que es materia de estudio del presente caso, que al no tener en el país estudios sobre evaluación del desempeño de competencias aplicadas a una ONG, se ha elaborado y recogido investigaciones y experiencias en organizaciones parecidas para elaborar la presente propuesta que sirva de marco de referencia para ONGs que quisieran utilizar esta investigación para sus fines.

Las competencias que son materia de evaluación son las que demandan las organizaciones No gubernamentales y por tal razón de ha privilegiado en el presente trabajo.

El libro consta de 5 capítulos. En el capítulo uno se hace una aproximación para argumentar porque se evalúa y cuáles son los propósitos de cualquier tipo de evaluación. En el capítulo dos se refiere más específicamente a lo que significa la evaluación del desempeño y cuál es su

significado tomando en cuenta las competencias de carácter laboral. En el capítulo tres se hace mención a, los métodos utilizados en las evaluaciones de desempeño clásico o tradicional y aquellos que tienen una perspectiva a futuro. En el capítulo cuatro se trata de manera más específica lo que es la evaluación del desempeño utilizando el método de 360° así como los participantes, factores a evaluar y los objetivos que se persigue con este método. Ya en el capítulo 5 se utiliza en forma aplicativa el método de evaluación del desempeño de 360° aplicado a una ONG , desarrollando los formatos específicos que se debe de utilizar, las indicaciones que se debe tener en cuenta para cada uno de los evaluadores así como los cuidados a tomar en cuenta con los resultados. Si bien es cierto esto debe concluir con un manual, esto no impide su aplicación inmediata para obtener resultados de la evaluación. Se considera que este libro puede ser utilizado por diversas entidades aun cuando tenga fines de lucro siempre y cuando las competencias sean las que se quieren evaluar

Capítulo 1

La Evaluación: su importancia y propósitos

¿Qué es evaluación?

La evaluación del desempeño es un proceso integral que implica una serie de pasos y actividades diseñadas para medir y analizar el rendimiento de los empleados en el trabajo. Este proceso suele llevarse a cabo de manera periódica, ya sea de forma anual, semestral o trimestral, dependiendo de las políticas y prácticas de la organización.

Su origen se remonta a principios del siglo XX con los primeros intentos de implementar sistemas formales de gestión del rendimiento en las organizaciones. Durante décadas, las empresas han reconocido la importancia de evaluar y medir el rendimiento de sus empleados como parte de su gestión de recursos humanos.

El enfoque inicial de la evaluación del desempeño se centraba principalmente en aspectos cuantitativos y en la medición de resultados tangibles, como la productividad y la eficiencia. Sin embargo, con el tiempo, se ha reconocido la importancia de considerar también aspectos cualitativos del desempeño, como las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

En las últimas décadas, ha habido un cambio hacia enfoques más holísticos y orientados al desarrollo en la evaluación del desempeño. Esto implica no solo evaluar el rendimiento pasado, sino también identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo futuro para los empleados. La retroalimentación continua y el establecimiento de objetivos específicos son aspectos clave de estos enfoques orientados al desarrollo.

La definición exacta de la evaluación del desempeño recae en ser un proceso integral que implica una serie de pasos y actividades diseñadas para medir y analizar el rendimiento de los empleados en el trabajo. Este proceso suele llevarse a cabo de manera periódica, ya sea de forma anual, semestral o trimestral, dependiendo de las políticas y prácticas de la organización. Cabe recalcar que es un proceso continuo y complejo, ya que los cambios de conducta ocurren continuamente. Estos cambios se manifiestan de formas diversas, tales como:

- Adquisición de una nueva destreza o de un nuevo concepto
- Una nueva interpretación
- Una actitud distinta frente a un nuevo problema
- Un nuevo método o manera de hacer una cosa
- Una apreciación más justa de las personas o los hechos
- Un nuevo hábito que mejore los procedimientos
- La aplicación de un principio a una nueva situación

Así, la evaluación del desempeño se considera un proceso sistemático y continuo que se lleva a cabo en las organizaciones para medir, analizar y valorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos. Esta evaluación se realiza mediante la comparación del desempeño real de un empleado con las expectativas y criterios predefinidos por la organización.

Cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a las personas cercanas a nuestro entorno, la familia, etc., y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes. Cuando somos evaluados en nuestro sitio de estudio o trabajo, nuestros superiores conocen qué y cómo

estamos haciendo determinada labor, así mismo nosotros sabemos si nuestro esfuerzo es el indicado o si por el contrario debemos mejorar.

¿Por qué evaluamos?

La evaluación tiene varios propósitos, entre los cuales se puede citar:

- Proporciona información para una toma de decisiones
- Revisa conductas y aprendizajes de las personas que están siendo sometidas a una evaluación
- Brinda retroalimentación sobre las acciones que se deben de realizar
- Sirve como planificación a futuras acciones
- Detecta errores y/ o excesos que se deben corregir

Ninguna evaluación tiene sentido si no se logra aplicar los resultados para una mejora o para una adecuada toma de decisiones. En muchas organizaciones especialmente en las estatales, las evaluaciones representan solo rituales que se deben cumplir para obtener los presupuestos anuales o en otros casos son utilizados para sancionar o mantener a los colaboradores con amenazas de despido o de sanción, ninguna de estas finalidades se debe aplicar cuando se quiere a partir de las evaluaciones encontrar resultados para un aprendizaje en las organizaciones.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en varios aspectos:

- Retroalimentación y desarrollo: Proporciona a los empleados una retroalimentación constructiva sobre su rendimiento, identificando fortalezas y áreas de mejora. Esta retroalimentación es fundamental para el desarrollo profesional y personal de los

empleados, ya que les ayuda a entender cómo pueden mejorar su desempeño y crecer en sus roles.

- Toma de decisiones: La evaluación del desempeño proporciona a los gerentes información objetiva y fundamentada sobre el rendimiento de los empleados. Esta información es crucial para la toma de decisiones relacionadas con la asignación de recursos, promociones, capacitación y desarrollo, compensación, entre otros aspectos.
- Identificación de talento: Permite identificar a los empleados con alto potencial y talento dentro de la organización. Esta identificación es fundamental para la retención del talento y el desarrollo de planes de sucesión.
- Mejora del rendimiento organizacional: Al evaluar el desempeño de los empleados, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora tanto a nivel individual como a nivel de equipo. Esto puede conducir a la implementación de estrategias y programas de mejora que aumenten la productividad y la eficiencia organizacional.
- Establecimiento de metas y objetivos claros: La evaluación del desempeño proporciona una base objetiva para establecer metas y objetivos realistas y medibles para los empleados. Estas metas ayudan a alinear el trabajo de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

Capítulo 2

Evaluación del Desempeño- Principios

Desempeño

El desempeño se refiere al rendimiento y la ejecución de una persona, equipo o sistema en relación con los objetivos, estándares o expectativas establecidos. En el contexto laboral, el desempeño se refiere específicamente a cómo los empleados realizan sus tareas y responsabilidades asignadas dentro de una organización.

Se vinculan al concepto de desempeño diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

El desempeño laboral abarca una variedad de aspectos, que incluyen:

1. Productividad: La eficiencia con la que un empleado realiza sus tareas y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.
2. Calidad del trabajo: La precisión, exactitud y excelencia en la ejecución de las tareas asignadas, así como la satisfacción del cliente o usuario final.
3. Habilidades y competencias: Las habilidades técnicas, habilidades interpersonales y competencias específicas requeridas para el puesto de trabajo.
4. Actitud y compromiso: La disposición del empleado para colaborar, trabajar en equipo, mostrar iniciativa y comprometerse con los valores y objetivos de la organización.
5. Desarrollo personal y profesional: El crecimiento y la mejora continua en el desempeño y las habilidades del empleado a lo largo del tiempo.

Además, se sabe que existen varios factores que pueden influir en el desempeño de un empleado, incluidos:

1. Factores individuales: Las características personales, habilidades, experiencias previas, motivaciones y actitudes de un empleado pueden afectar su desempeño en el trabajo.
2. Factores organizacionales: El ambiente de trabajo, la cultura organizacional, los sistemas de recompensas y reconocimiento, la calidad del liderazgo y la gestión de recursos humanos pueden influir en el desempeño de los empleados.
3. Factores relacionados con el puesto de trabajo: La claridad de roles y responsabilidades, la adecuación de los recursos y el apoyo proporcionado, así como la autonomía y la autonomía en el trabajo, pueden afectar el desempeño de un empleado.
4. Factores externos: Factores externos, como cambios en el mercado, competencia, tecnología y otros factores económicos y sociales, pueden influir en el desempeño de los empleados y en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

El desempeño es un aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos y un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. La atención y la inversión en el desarrollo y la mejora del desempeño de los empleados son esenciales para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Evaluación del desempeño

La práctica de evaluar es muy antigua en las organizaciones. Sin embargo, los criterios que se han manejado como referencia han ido variando de acuerdo a las tendencias y necesidades en las organizaciones

Haciendo un poco de historia, en el año 1980 Robert Owens diseñó el primer sistema de evaluación de carácter industrial luego en el XIX en EE.UU. aparecieron nuevos sistemas para evaluar principalmente a los funcionarios públicos.

En el sector privado los orígenes de la evaluación se atribuyen a Taylor y su programa de medición del trabajo. En el transcurso de 1920- 40 se dio más importancia a las características de personalidad y conducta debido al enfoque de las relaciones humanas en el trabajo. En la década del 70 muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y se discutía la naturaleza subjetiva de las evaluaciones lo que promovió hacia una búsqueda de métodos que se apartaran de esta concepción y buscar instrumentos multidimensionales de evaluación. Con los años esta búsqueda ha conducido a la elaboración de una variedad de técnicas que incluyen varios métodos que se mencionara más adelante

La evaluación del desempeño forma parte de un sistema integrado en la gestión del Potencial humano, son procedimientos que buscan llegar a una apreciación del desempeño del individuo en el cargo, tomando de alguna manera sus valores, excelencia y cualidades en su desenvolvimiento.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las tareas y responsabilidades en el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto desempeñado y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por “directamente relacionados con el puesto” se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando

es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Por último, un objetivo primordial es dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, así como permitirles crecer dentro de la misma, uniendo los objetivos individuales con los empresariales, tema que tiene gran importancia dentro de lo que se conoce como Desarrollo Organizacional.

Las organizaciones que actualmente han implementado sus sistemas de evaluación del desempeño, algunas se orientan a buscar principalmente información acerca del rendimiento del trabajador y obtener ratios de rendimiento o productividad, otras están centradas en obtener información con fines de desarrollo y proyección al mediano o largo plazo para de esta manera estar preparados para los fines futuros que la empresa tiene como planeamiento estratégico

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo y no a aspectos personales.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación.
- El sistema requiere del compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

La Evaluación del Desempeño por competencias

La Evaluación del Desempeño por competencias es un enfoque que se centra en evaluar el rendimiento de los empleados en función de las competencias o habilidades específicas requeridas para desempeñar con éxito su trabajo. En lugar de centrarse únicamente en los resultados obtenidos, este enfoque considera cómo los empleados aplican sus habilidades y conocimientos en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

Es uno de los mecanismos necesarios para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización, así como también aplicar en la mejora de las competencias o como uno de los instrumentos para dar una adecuada compensación a los colaboradores.

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, a la precisión con la que cumple sus actividades, al acierto de sus decisiones operativas, al rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables o finalmente al método con el que desempeña su trabajo.

Una alternativa considera que se pueden listar factores con dimensiones cuantificables por la naturaleza de sus resultados: Por ejemplo, es el caso de la productividad medida bajo criterios de cuotas de producción, ventas logradas, recursos económicos generados, metas cumplidas, productos terminados, etcétera.

El desempeño logrado puede tener un sinnúmero de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, sin embargo, la evaluación del desempeño, desde el punto de vista clásico, trata de identificar atributos del trabajo o de los resultados, por lo que no es su cometido u objeto de atención juzgar a la persona o a su perfil de personalidad o motivación que la lleva a conseguir un resultado.

Importancia de la Evaluación del Desempeño por competencias:

1. Enfoque en el desarrollo: Este enfoque pone un fuerte énfasis en el desarrollo profesional de los empleados al identificar áreas específicas de mejora y proporcionar orientación para el crecimiento y desarrollo continuo.
2. Alineación con objetivos organizacionales: La evaluación del desempeño por competencias asegura que los empleados estén desarrollando las habilidades y competencias necesarias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
3. Mejora de la toma de decisiones: Al proporcionar una evaluación detallada del desempeño de los empleados en relación con competencias específicas, este enfoque ayuda a los gerentes a tomar decisiones informadas sobre promociones, asignaciones de tareas y planes de desarrollo.
4. Fomento de la motivación y el compromiso: Al reconocer y valorar las habilidades y competencias de los empleados, este enfoque promueve un sentido de valoración y reconocimiento que puede aumentar la motivación y el compromiso en el trabajo.

5. Cultura de aprendizaje y mejora continua: Al alentar el desarrollo de habilidades y competencias, la Evaluación del Desempeño por competencias promueve una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la organización.

Características principales de la Evaluación del Desempeño por competencias:

1. Identificación de competencias clave: Se identifican y definen las competencias clave necesarias para el éxito en cada puesto de trabajo dentro de la organización. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, capacidad de resolución de problemas, entre otras.
2. Establecimiento de criterios de evaluación: Se establecen criterios claros y medibles para cada competencia identificada. Estos criterios se utilizan como referencia para evaluar el desempeño de los empleados en relación con las competencias requeridas para su puesto.
3. Observación y evaluación continua: Se observa y evalúa el desempeño de los empleados en función de las competencias identificadas durante todo el período de evaluación. Se recopila información a través de diversas fuentes, como la observación directa, la retroalimentación de colegas y clientes, y la revisión de proyectos y resultados.
4. Retroalimentación específica: Se proporciona retroalimentación específica a los empleados sobre su desempeño en relación con cada competencia evaluada. Se destacan las áreas de fortaleza y las áreas de mejora, y se brindan recomendaciones para el desarrollo profesional.

5. Desarrollo y crecimiento: Se elaboran planes de desarrollo individualizados para ayudar a los empleados a mejorar en las áreas identificadas como necesidades de desarrollo. Estos planes pueden incluir capacitación, mentoría, asignación de proyectos especiales y otras actividades de desarrollo profesional.

A partir de esta convención queda claro que una evaluación del desempeño se convierte en un análisis objetivo, donde no se depende de la simpatía o reserva que se guarde con relación a una persona o de la apreciación subjetiva que tenga un jefe con respecto a un subordinado; de ahí que la evaluación del desempeño sea distinta a las valoraciones del clima laboral o las que se aplican para calificar el trato, cortesía o nivel de amabilidad que se dedica a usuarios de determinados bienes o servicios.

Sin lugar a duda, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus colaboradores han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

Con el advenimiento del sistema de economía de mercado, las organizaciones han fijado su subsistencia en función de la productividad de sus despachos, así encontramos desde antecedentes como el del sistema de libros (registros) de Roberto Owen, aplicado a principios del Siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, (registro) en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que

indicaban niveles de rendimiento. , pasando por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor que a fines del siglo XIX, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

La profusión de la actividad militar en las guerras mundiales fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del reconocimiento del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equivocaciones al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a

trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

La Evaluación del Desempeño por resultados

La práctica de la evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo y esta tendencia, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas, sin embargo, no puede negarse que dicha retribución compite en una medida creciente con la estimulación económica del desempeño.

Importancia de la evaluación del desempeño por resultados:

1. Enfoque en la eficiencia: Al centrarse en los resultados, se promueve la eficiencia y el rendimiento de los empleados, ya que se incentiva la consecución de objetivos concretos y medibles.
2. Claridad de expectativas: Establece expectativas claras y tangibles para los empleados, lo que facilita la alineación de sus acciones con los objetivos organizacionales.
3. Incentivo al rendimiento: Reconoce y recompensa el rendimiento excepcional y los logros significativos, lo que motiva a los empleados a esforzarse por alcanzar resultados sobresalientes.

4. Fomento de la accountability: Promueve la responsabilidad y la rendición de cuentas de los empleados sobre los resultados de su trabajo, ya que son directamente responsables de alcanzar los objetivos establecidos.
5. Mejora continua: Proporciona una base sólida para la mejora continua, ya que se identifican áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo con el fin de optimizar el rendimiento y los resultados en el futuro.

En tanto que se trata de una valoración sistemática y formal, adquiere una función en el espacio de las relaciones laborales, de ahí que su sustento jurídico sea la carta descriptiva de funciones o actividades que corresponde al puesto que se ocupa.

En términos legales, un colaborador no puede ser separado de su empleo si no es por alguna de las faltas calificadas a la norma laboral o por el incumplimiento de las responsabilidades adquiridas e inherentes a su puesto, las mismas que deberán calificarse en función de las propias causales tipificadas en la ley.

En consecuencia, y en estricto sentido de la norma laboral, la evaluación del desempeño deberá organizarse a partir de factores de evaluación aplicables a dimensiones objetivas y mensurables del cumplimiento de las funciones, actividades y/o responsabilidades del puesto, nunca a los atributos físicos o de personalidad del trabajador que es evaluado.

Los factores de evaluación deben ser explícitos y deberán señalarse en el instrumento que será del conocimiento del trabajador y del evaluador, además de considerarse, en términos técnicos, que deberá tener un número de indicadores razonable y cuantificable bajo evidencias que pueden ser constatadas por ambas partes.

Características principales de la evaluación del desempeño por resultados:

1. **Orientación a objetivos:** Se establecen objetivos claros y medibles para los empleados, los cuales sirven como referencia para evaluar su desempeño. Estos objetivos pueden estar relacionados con la productividad, la calidad del trabajo, el cumplimiento de plazos, entre otros.
2. **Medición de resultados:** Se evalúa el desempeño de los empleados en función de los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos. Se utilizan indicadores y métricas específicas para medir el éxito y el impacto de las acciones de los empleados en el logro de esos resultados.
3. **Enfoque en la eficacia:** Se valora la capacidad de los empleados para generar resultados significativos y contribuir al éxito general de la organización. Se reconoce y recompensa el rendimiento excepcional que produce resultados positivos y beneficiosos para la empresa.
4. **Flexibilidad y autonomía:** Se fomenta la autonomía y la toma de decisiones por parte de los empleados para alcanzar los objetivos establecidos. Se les brinda la libertad y la flexibilidad necesarias para elegir las mejores estrategias y enfoques para lograr los resultados deseados.
5. **Retroalimentación basada en resultados:** Se proporciona retroalimentación continua y específica sobre el rendimiento de los empleados en relación con los resultados obtenidos. Se destaca el impacto de sus acciones en el logro de los objetivos y se identifican áreas de mejora para futuras mejoras.

Por consiguiente, se trata de un mecanismo de verificación y calificación de niveles de desempeño que son previamente establecidos por la organización en función a la naturaleza de los puestos y sus actividades.

La legalidad de otro tipo de evaluaciones tales como la del perfil psicológico, las de ingravidez, las de verificación de consumo de sustancias prohibidas o restringidas fuera del servicio, o las de exámenes de conocimientos, para ser ratificado en un puesto, sin previo aviso del empleado, por lo general son refutables y recurribles ante las autoridades laborales.

No obstante, las excepciones anteriores, cuando la evaluación del desempeño se aplica a la búsqueda y se procura el desarrollo del personal a fin de que adquiriera su máxima potencialidad y no representa afectaciones a los derechos de los trabajadores, tal es el supuesto de una evaluación del desempeño que identifique, por los resultados de un grupo de trabajadores, necesidades de capacitación, cuyo reconocimiento permitirá orientar los programas anuales en la materia.

Capítulo 3

Métodos utilizados en la evaluación del desempeño

Según puede apreciarse, el enfoque de la evaluación del desempeño presenta distintas alternativas, muchas de las cuales estarán determinadas por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo.

Normalmente la información y literatura disponible relacionada a la evaluación del desempeño, está orientada a las organizaciones con fines de lucro y en este caso muchas de las variables tienen que ver con aspectos relacionados a añadir valor, incrementar las ganancias o comparar resultados de carácter económico principalmente. ¿Cuáles son los factores de evaluación que pueden reconocerse en el desempeño de un colaborador en una empresa?

El desempeño puede verificarse con indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos o reconocidos como máximos de desempeño conseguidos o definidos como meta.

Si bien es cierto que los objetivos de una evaluación deben de medir el desempeño, sin embargo tratando de evaluar el desempeño de los servidores de las Organizaciones No Gubernamentales, asume un mayor número de variables determinadas por la conjunción de diversos atributos del trabajo que son exigibles tales como: legalidad, eficacia, eficiencia, honradez, objetividad, economía, diligencia y lealtad institucional, entre otros añadidas a las competencias que requiere el desempeño del puesto, de ahí que resulte importante situar los formatos de la evaluación del desempeño para comprender sus factores de análisis y considerar

que al evaluar a estos servidores es imprescindible considerar el contexto legal y organizativo de su desempeño.

Antes de elegir el método más apropiado para el caso de las Organizaciones No gubernamentales, se ha hecho un barrido de los métodos existentes, más utilizados o aquellos que podrían aplicarse para una ONG y dentro de ellos se ha hecho una comparación de las ventajas y desventajas encontrado que el método de 360° es el más apropiado y porque además tiene aspectos en la evaluación que hacen mirar hacia el futuro.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, dado que no es fácil evaluar el desempeño utilizando criterios de equidad, justicia y al mismo tiempo estimulando el desarrollo, las organizaciones han creado su propio sistema de evaluación ajustadas a su realidad. Sin embargo algunos criterios orientadores sobre la evaluación podrían considerarse como básicos para una evaluación correcta.

- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado (para el caso (evaluador y evaluado).
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Que utilice metas cuantitativas.
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas.
- Que permita a los colaboradores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Que este apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal.

- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

Tipos de Métodos

Los métodos de evaluación pueden dividirse entre basadas en el desempeño durante el pasado (tradicionales) y las que se apoyan en el desempeño a futuro (modernas). Los métodos tradicionales más utilizados son los que a continuación se detallan y en cada uno de ellos se lista una serie de ventajas y desventajas de cada una de ellas.

- Métodos Tradicionales

Se llaman así porque por mucho tiempo se ha estado utilizando estos métodos con resultados parciales de acuerdo a los objetivos generalmente a corto plazo y además eran muy subjetivos.

MÉTODOS TRADICIONALES

METODO	EN QUE CONSISTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escala grafica	En construir una tabla de doble entrada en la que en las filas se muestran los factores de valuación y en las columnas los grados de desempeño. Este método evalúa el desempeño de las personas factores de evaluación previamente definidos de una manera sencilla ,resumida y objetiva	Facilidad de construcción del Instrumento- Simplicidad y facilidad de comprensión. Visión gráfica y global de los Factores de evaluación Facilidad de comparación de los resultados de varios evaluados. Proporciona fácil retroalimentación al evaluado.	Superficialidad y subjetividad en la evaluación. Produce efecto generalizador (efecto halo). No es muy explícito en la categorización y homogenización. Rigidez y fácil reducción en el proceso de evaluación.
	Se evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados	Evita el efecto halo Reduce la influencia	Complejidad para la plantación y construcción del

Selección Forzada	aspectos del comportamiento	personal del evaluado No requiere entrenamiento de los evaluadores para su aplicación	instrumento No proporciona visión general de los resultados No genera retroalimentación No permite obtener conclusión de los resultados
Investigación de campo	Es un método basado en la entrevista con los ejecutivos de línea a fin de conocer	Implica responsabilidad de línea. Permite planear acciones para el futuro. Enfatiza en el mejoramiento del desempeño. Da profundidad en la evaluación. Permite una relación armoniosa.	Costos elevados. Proceso lento. Poca participación del evaluado.
Incidentes Críticos	El método está basado en incidentes con características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo	Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o malo. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Método de fácil montaje y uso.	No se ocupa de los aspectos normales del desempeño. Se fija en pocos aspectos Puede resultar tendencioso y parcializado.
Listas de verificación	Basado en una relación de factores de evaluación que se deben de considerar a la hora de evaluar (checklist)	Es más objetiva. Se puede cuantificar fácilmente. No requiere de mucha preparación por parte de los que van a evaluar.	Resulta una evaluación muy rígida. Tendencia a estandarizar la evaluación sin importar la función y la jerarquía.

<p>Distribución Forzada</p>	<p>Método que consiste en agrupar a los que van a ser evaluados en grupos tomando como referencia la distribución estadística normal (campana de Gauss)</p>	<p>Facilita el resultado porque se tiene herramientas estadísticas de fácil acceso.</p> <p>Existen paquetes estadísticos para su aplicación.</p>	<p>Al ser forzada se trata de empujar a que los evaluados pertenezcan subjetivamente a uno de los grupos segmentados.</p> <p>Se acepta de antemano que existen evaluados que caerán dentro del grupo de los de bajo desempeño.</p>
<p>Comparación por pares</p>	<p>El evaluador debe comparar al evaluado contra los que están siendo evaluados dentro del mismo grupo</p>	<p>Disminuye el efecto de la tendencia del promedio.</p> <p>Permite la evaluación grupal.</p>	<p>El efecto de distorsión por aspectos recientes es muy fuerte.</p>

Métodos basados en el desempeño a futuro

Estos métodos son menos subjetivos y se incorpora la participación de evaluadores que no están directamente ligados al evaluado, lo novedoso de estos métodos es que se pide la participación del evaluado.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

METODO	EN QUE CONSISTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Auto evaluación	Lleva al personal a autocalificarse mediante la aplicación de formatos y exámenes	Determina las áreas que puede mejorarse. No se presentan actitudes defensivas. Determina los objetivos personales a futuro.	▬ Puede ser muy sesgada. -Normalmente el evaluado es muy indulgente consigo mismo.
Administración por objetivos	Consiste en que tanto el supervisor como el empleado, establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables	Los empleados se sienten motivados. Pueden medir su progreso y hacer reajustes.	La retroalimentación debe ser constante. Los objetivos pueden resultar muy cortos o muy ambiciosos.
Evaluaciones Psicológicas	La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones	Los resultados son objetivos. Los resultados se centran más en el potencial a futuro y no en el desempeño anterior.	Es lento y costoso Puede centrarse en áreas que no interesan a la empresa.
Evaluación a 360°	Se involucra a diferentes actores que tienen relación directa con la persona que va a ser evaluada. Además se involucra al	Genera mayor información respecto al desempeño de un colaborador. La información se recolecta desde varias perspectivas.	No tener muy claro y no comunicar el propósito de la empresa al utilizar la herramienta.

	<p>evaluado a participar directamente en su auto evaluación</p>	<p>Toma en cuenta la calidad total, al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos de trabajo. Reduce los prejuicios de las evaluaciones tradicionales, La retroalimentación de los distintos evaluadores a los evaluados, genera para estos últimos, claros incentivos de desarrollo profesional, al forjar planes de acciones concretos y tendientes al mejoramiento continuo.</p>	<p>Que el clima no sea fiable y no exista, un entorno de confianza.</p> <p>Que el evaluado no tenga la capacidad de decisión sobre quiénes serán los evaluadores.</p> <p>Los resultados no sean bien presentados</p>
--	---	---	--

Capítulo 4

Evaluación del desempeño: Método de 360°

Frente a los métodos o sistemas tradicionales de evaluación donde el jefe evalúa a los subalternos o se pide a los clientes o compradores que evalúen a los vendedores surge la evaluación de 360° cuyo propósito es considerar la valorización de los superiores, pares, subalternos, clientes (externos e internos) e inclusive uno mismo, con esto quiere darse una perspectiva más amplia y más objetiva.

A través de este método se trata de detectar el potencial y el talento de las personas, una de las principales ventajas es que entre todos los evaluadores se va completando una muestra de diferentes observaciones de las capacidades manifiestas de los observados.

Su principal desventaja es el tiempo necesario para completar toda la información tanto interna como externa y su implementación demanda una capacitación de los evaluadores

Si bien es cierto es un método conocido sin embargo no es muy utilizado, su puesta en práctica demanda un fuerte compromiso tanto para la empresa como para las personas que la integran. Se reconoce su valor dado que da confianza y confidencialidad entre sus participantes.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.

- Diseñar Programas de Desarrollo.

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

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es también proporcionarle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Otra es a través del autodesarrollo, esto significa que la persona se administra asimismo, con ayuda de ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta opción se relaciona con el concepto de carrera auto dirigido

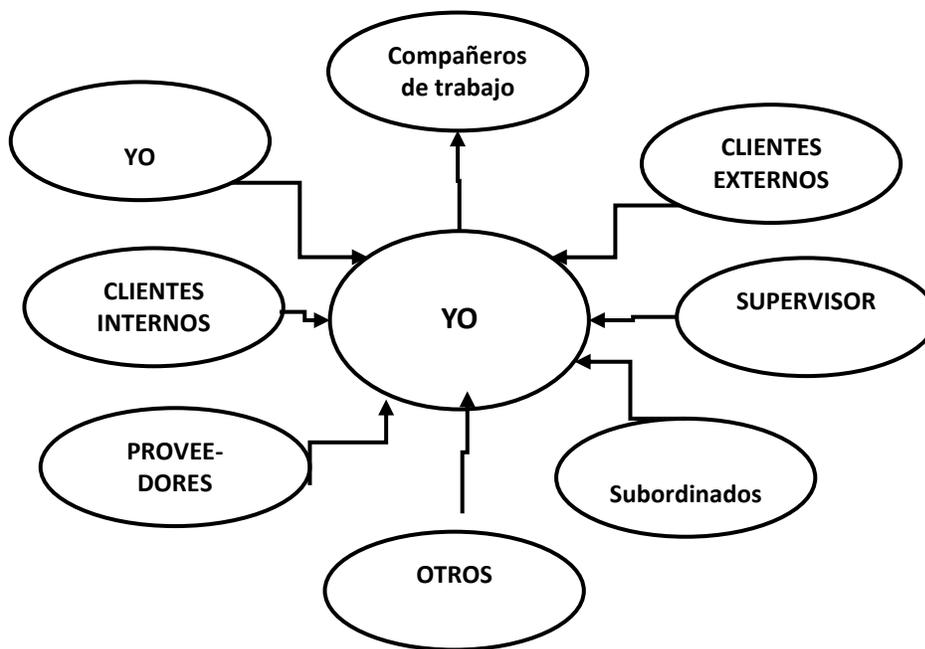
En el autodesarrollo con ayuda, la empresa se propone una guía para la realización de acciones con miras a desarrollar ciertas competencias a nivel de empresa es decir a buscar el desarrollo de competencias denominadas transversales.

Por último la herramienta de 360° propone la autoevaluación. En esta muchas personas se sobre califican y muchas son implacables consigo mismas. Ni lo uno ni lo otro asumen el camino correcto. Por ello analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de esta evaluación ni después de su lectura y análisis, la persona debe comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida, luego es recomendable acciones de reflexión para desarrollar acciones concretas para mejorar aquello que se requiera tanto para la empresa como para el individuo.

Participantes en la evaluación

Algunos criterios se deben tener en cuenta antes de iniciar un proceso de evaluación por este método. En un esquema sofisticado se permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: Jefes, pares, y subordinados. También se incluye a proveedores y clientes etc. A esta forma se le ha denominado “tradicional” y su representación sería de la siguiente manera:



Como surge de este gráfico una persona a la que se denomina “YO” es evaluada por ocho sujetos diferentes:

- El mismo (autoevaluación)
- Compañeros de trabajo (Pares)
- Clientes externos
- Jefe inmediato (Supervisor)
- Subordinados

- Otras personas (Puede ser de la competencia)
- Proveedores
- Clientes Internos (a quien directamente se le da el servicio dentro de la empresa)
- Clientes internos

Visto de esta manera podría verse muy burocrático y en este caso no se trata que todos evalúen a todos sino que se debe elegir dos pares dos supervisados dos o tres clientes etc. Es importante notar que el colaborador se evalúa asimismo.

Otro aspecto importante en este método es que los evaluadores serán elegidos por el mismo evaluado este hecho es muy importante cuando se realiza este procedimiento por primera vez.

Lo que se debe de enfatizar hasta el cansancio es que los resultados son confidenciales de esta manera se alienta a los evaluados a que participen de esa forma se lograra una buena contribución de parte de los evaluados y no tendrán nada que temer

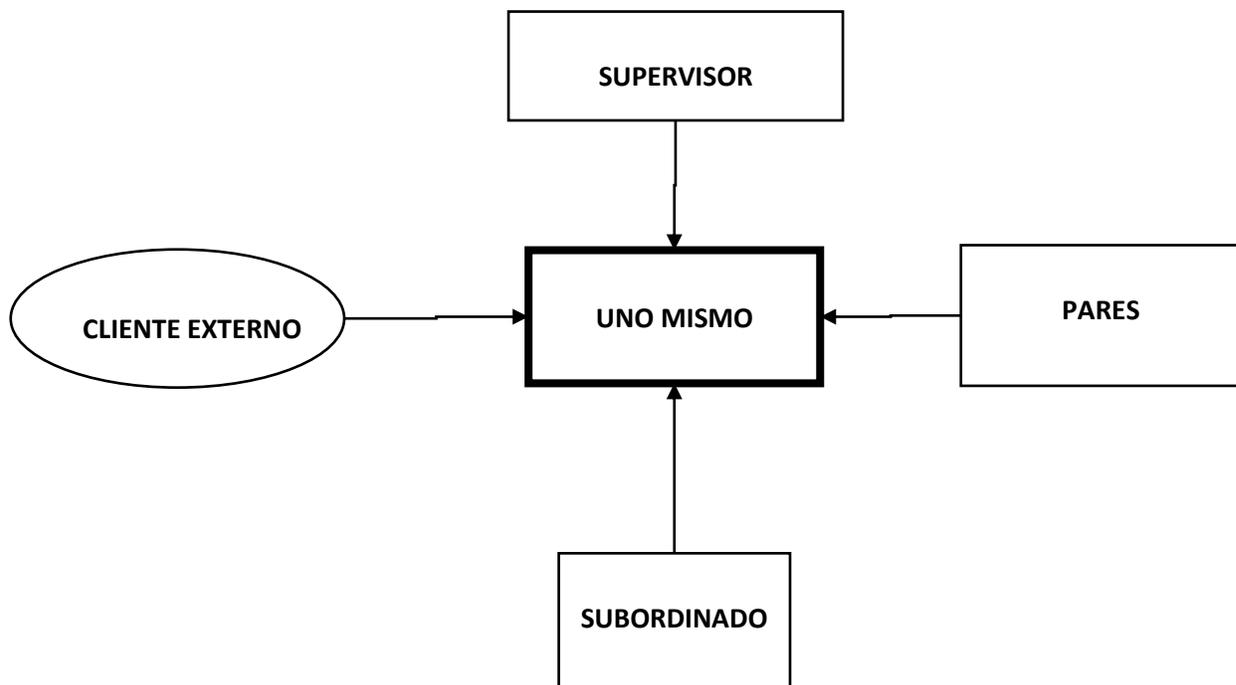
El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en articular o sobre varias e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos

Tratándose de evaluar competencias Shermann Bohlander y Snell proponen el concepto de equipo.

La evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros. En un entorno de equipos puede ser difícil o casi imposible determinar la contribución individual.

Sin embargo tratándose de empresas pequeñas la obtención de la información sobre un entorno de 360° se puede obtener con la participación de 5 actores incluyendo al evaluado siempre y cuando los evaluadores tengan la oportunidad de ver la acción del evaluado como para poder estimar sus competencias. Una restricción de parte del evaluado, si bien es cierto que él tiene la libertad de elegir a sus evaluadores, no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental y constituye uno de los pilares de la herramienta y sobre todo en las primeras aplicaciones debe haber una explicación a todos los intervinientes.

El esquema planteado por Shermann Bohlander y Snelles el siguiente:



Las ventajas que se indican en la evaluación de 360° son las que han impulsado para adoptar este método para el presente trabajo, pero al margen de estas ventajas de carácter general, se ha fijado dos tipos de objetivos fundamentales para la aplicación de este método:

Objetivos Generales

Descubrir las competencias que poseen los evaluados con miras a prepararlo para ocupar puestos de mayor trascendencia. En este caso se ha evaluado las competencias del Gerente de Proyectos con la intención de descubrir aquellas competencias que necesitan desarrollarse en los próximos años para ocupar la Dirección ejecutiva

Objetivos Específicos

Que la evaluación sirva para desarrollar de mejor manera las competencias de los evaluados para un mejor desarrollo personal

En el presente caso la evaluación persigue encontrar las competencias específicas que necesita desarrollar el Gerente de proyectos para ayudarlo a un mejor desarrollo personal

Factores a evaluar

De acuerdo a recomendaciones de los donantes y recogiendo las experiencias de los consultores y ejecutivos de años anteriores, se han considerado 8 factores (competencias) que se deben de evaluar, considerando que es una Organización No gubernamental y que el trabajo que desarrolla exige desarrollar y evaluar estas competencias.

Se han considerado dos categorías de competencias.

- a) Competencias Cardinales, o genéricas es decir aquellas que debían de tener todos los trabajadores de esta organización algunos las llaman transversales, otros las denominan blandas, y estas son:

- Empowerment

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Creatividad e innovación

b) Competencias específicas es decir aquellas que se refieren al cargo materia de evaluación algunas las denominan también duras, y estas son:

- Pensamiento estratégico
- Orientación a los resultados
- Pensamiento y análisis crítico
- Calidad de trabajo

Capítulo 5

Evaluación del desempeño usando el método de 360°

Las Competencias laborales (compleja combinación de atributos conocimientos, actitudes, valores y habilidades) para el desempeño de situaciones específicas.

Esto está constituyendo una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, los cambios que hoy se producen en el entorno laboral, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de la tecnología en los procesos de administración en las organizaciones, ha producido cambio en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de las estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda por parte de los segundos de nuevas formas para potenciar al máximo la competencia de su personal.

El método que ha elegido la ONG para poder evaluar el desempeño es el método de 360°. La importancia de esta visión es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes los han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes

que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo. El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización.

Se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no tan solo de cumplimiento de metas.

Los procedimientos propuestos están orientados para ser utilizados en una ONG (Organización No Gubernamental) y para validar su uso se ha tomado como una simulación la evaluación para el cargo de Gerente de Proyectos.

En vista que es necesario utilizar documentación para evaluar y medir cada una de las competencias, se tuvo que elaborar y adaptar formatos para obtener la información de manera más objetiva, es en este propósito que se ha tenido que elaborar y adaptar formatos específicos para esta organización a fin de registrar los resultados y también capacitar adecuadamente a los actores de este proceso.

No esta demás indicar que esta experiencia ha sido valiosa sobre todo ha permitido encontrar algunas herramientas que solo se conocían como información desde afuera, pero que su aplicación ayuda a mejorar los resultados en la organización.

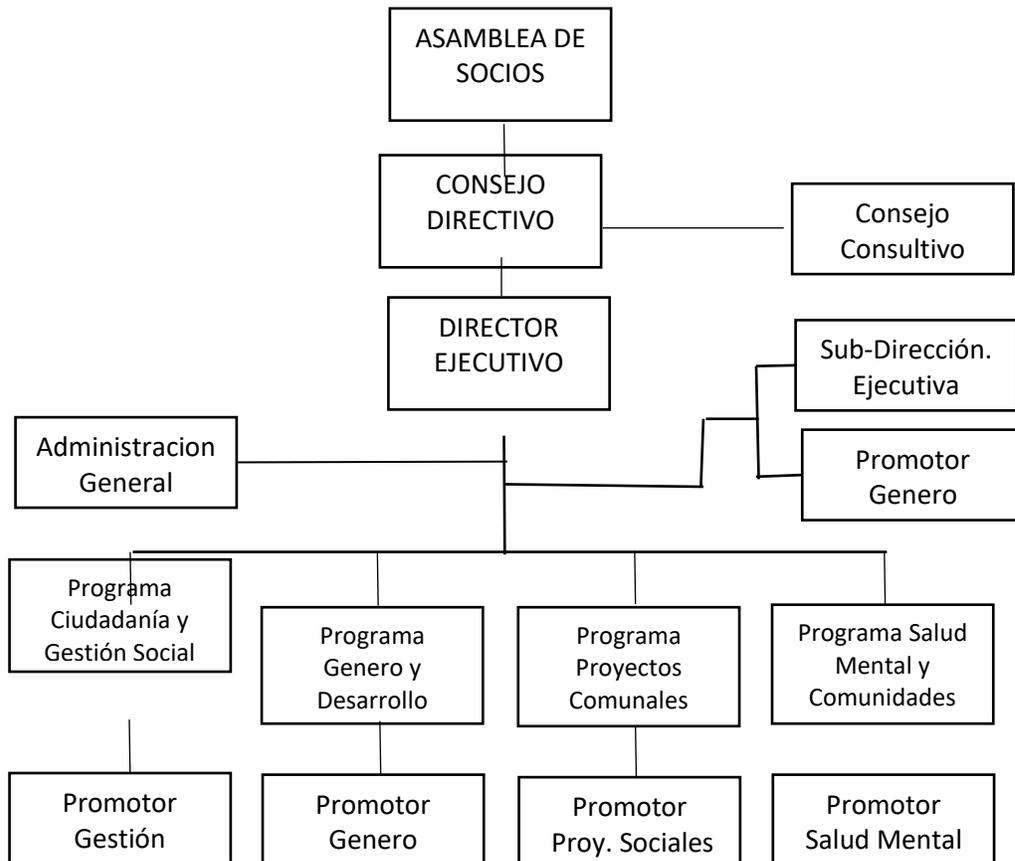
Aplicación a una entidad sin fines de lucro

Las entidades sin fines de lucro normalmente su interés son temas de violencia política: impacto, secuelas, reparación individual y colectiva y el desarrollo de estrategias preventivas orientadas a la construcción de una cultura de paz. Cumpliendo para tal fin funciones de investigación, promoción social, educación e institucionalización de políticas, normas y programas de estado alternativos.

Estas entidades surgen por iniciativa de dirigentes campesinos y autoridades locales que se encuentran en condición de afectados por la violencia política en diferentes regiones especialmente rurales. Estas iniciativas son acogidas por grupos de profesionales de diversas disciplinas que mayoritariamente comparten - en alguna medida- la condición de desplazados.

Estas entidades desde su creación cumplen un rol muy importante en torno al conflicto interno y el proceso de pacificación aportando al país una visión del fenómeno, la construcción de alternativas resolutivas a la problemática de la población afectada y el diseño de propuestas de políticas, estrategias y programas que facilitan la intervención de las instituciones especializadas y el estado.

Organigrama básico de una entidad sin fines de lucro



Objetivo General

Encontrar las competencias que posee el evaluado y ayudar a su desarrollo para prepararlo para futuros puestos en la organización.

Objetivo Específico

Encontrar las competencias que posee el evaluado para capacitarlo en forma adecuada para un mejor desarrollo de carácter personal.

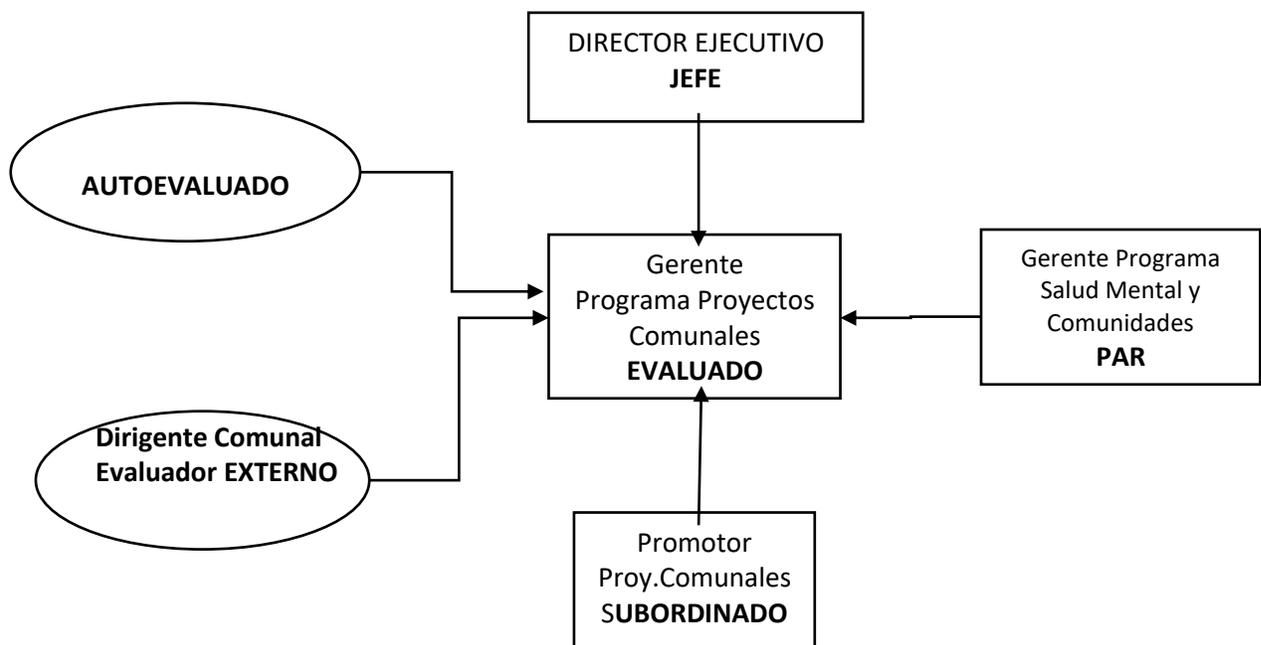
Del Evaluado

El Puesto a evaluar en esta oportunidad es el de: **GERENTE DEL PROGRAMA DE PROYECTOS COMUNALES**

Es necesario conocer la descripción y funciones de este puesto para evaluar como mayor objetividad el desempeño por competencias

Descripción: Validar modelos estratégicos de intervención para la prevención y reparación de secuelas de violencia política.

Funciones: Planificar, Organizar, Dirigir, y Monitorear



Evaluadores, equipo responsable de la Evaluación su confidencialidad y Objetividad

Los evaluadores, tendrán que ubicar su relación con el evaluado de tal manera que puedan ser objetivos en el momento de evaluar las competencias que este evaluado posea.

Los evaluadores han sido propuestos por el evaluado y son los siguientes:

- El evaluado (Autoevaluado)
- Director Ejecutivo (Jefe)
- Gerente de proyectos Comunes (Par)
- Promotor Social (Subordinado)
- Dirigente Comunal (Evaluador Externo)

El equipo responsable de llevar a cabo la evaluación está integrado por 1 representante de la asamblea de socios, 1 director ejecutivo y una persona de Administración.

Este grupo tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo de las evaluaciones que cada evaluador realice del evaluado, por lo que el equipo se compromete a tabular los resultados en completa confidencialidad para que los resultados sean un reflejo lo más exacto posible de la realidad, ya que esto ayudará al evaluado a tomar medidas de acción respecto a su autodesarrollo, además porque la retroalimentación es importante para realizar cambios si los fuese necesario, por ello la insistencia de tener la confianza necesaria para evaluar. En esta misma línea tenemos que ser los evaluadores lo suficientemente objetivos para no dejarnos llevar por aspectos personales como podrían ser los prejuicios, afectos o desafectos con respecto al evaluado, condicionantes culturales, etc., cuanto más consciente estemos de la existencia de este elemento, se estará más alerta para evaluar lo más objetivo posible.

Conceptos y definiciones que deberá tomar en cuenta el evaluador

- **Autoevaluado:** Persona que se evalúa así mismo
- **Competencia.** Cualidad, Habilidad que se quiere evaluar
- **Competencias cardinales o genéricas:** Se refieren a aquellas que deben tener todos los miembros de la organización
- **Competencias específicas** Se refiere a aquellas que debe tener la persona quien es materia d de evaluación
- **Evaluado.** Persona a quien se está aplicando la evaluación.
- **Evaluador Externo:** Persona que no pertenece directamente a la organización y que está capacitado **y autorizado por la organización para evaluar**
- **Jefe:** Persona a quien el evaluado reporta sus actividades o trabajo
- **Par.-** Es aquella persona que ocupa un cargo del mismo nivel de la persona que se está evaluando
- **Subordinado:** Persona que reporta sus actividades al Evaluado

De las competencias a evaluar

Las ONGs. Funcionan bajo el patrocinio (donación) de entidades aportantes, y cuidan mucho que los aportes sean bien empleados, es decir para los fines a los cuales está destinado. En el caso de la ONG CEPRODEP, los donantes recomendaron la evaluación de 8 competencias (4 cardinales y 4 específicas) y que de acuerdo a la propuesta de evaluación que se diseñe aplicar, estarían dispuestos a continuar con sus aportes e inclusive incrementarlos puesto que serviría de modelo para aplicar a otras ONGs en los cuales estos aportantes participan. Las competencias y alcances propuestos fueron los siguientes:

Competencias Cardinales (Generales, transversales, blandas)

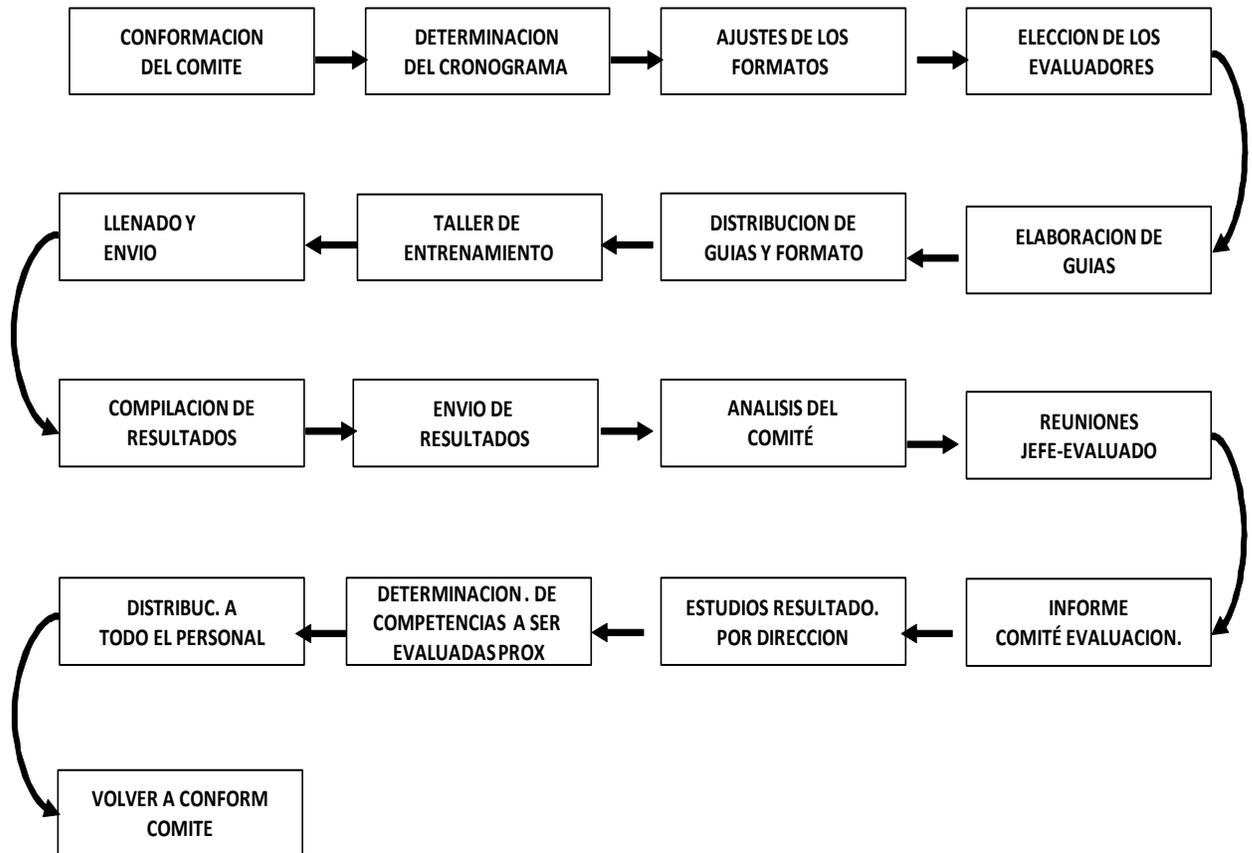
- a) **Empowerment.** (Evaluación de comportamientos cotidianos respecto de la conducción del equipo de trabajo) Capacidad para delegar responsabilidades a los equipos de trabajo, transfiriendo experiencias, conocimiento (Coaching)
- b) **Trabajo en Equipo:** Capacidad para trabajar con distintas personas para los logros de objetivos comunes, platicando valores y normas de convivencia
- c) **Liderazgo:** Capacidad para orientar a los equipos de trabajo para promover y mantener el compromiso de los mismos se medirá los comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano
- d) **Creatividad e innovación:** Capacidad para tener visión flexible de los hechos. No se encasilla solamente en lo ya establecido, propone perspectivas novedosos para optimizar procesos.

Competencias Específicas (duras)

- a) **Pensamientos Estratégico:** Capacidad para comprender y analizar los cambios de los procesos sociales para proponer estrategias de intervención que puedan servir como modelos para políticas públicas
- b) **Orientación a los resultados:** Capacidad para tomar decisiones importantes, respondiendo a las necesidades de la organización
- c) **Pensamiento y análisis crítico:** Capacidad para analizar y sistematizar procesos de intervención social que puedan servir como modelos aplicables.
- d) **Calidad de trabajo:** Implica tener altos conocimientos de los temas del área del cual es y sea teorías ideológicas y enfoques que se utilizan en la actualidad

Proceso de evaluación

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION



Descripción del procedimiento

El siguiente procedimiento explica la manera como se realizará la evaluación indicando los pasos más adecuados para una fácil comprensión del lector

1. Conformación del comité de evaluación de personal. Este es el primer paso para la evaluación por desempeño. Se conformará un comité mixto compuesto por personal del Dpto. de Recursos Humanos de la ONG y consultores externos que asesoraran y evaluarán los resultados mediante un informe final que será presentado a la Alta dirección
2. Determinación del Cronograma de Evaluación. Una vez elaborado las diferentes actividades y tareas a desarrollar se determinarán los tiempos de tal manera que haya un orden en el proceso de evaluación no se produzcan interferencias y demoras
3. Ajustes de los Formatos de Evaluación... En primera instancia se elaborarán los formatos y luego se realizara un ensayo piloto para ver la comprensión de los evaluadores en el uso de estos instrumentos para luego hacer los ajustes del caso con la información y retroalimentación que se obtenga de los usuarios
4. Elección de los Evaluadores por Evaluados. Se comunicara a los evaluados que elijan las personas que ellos consideran que deben de evaluarlos para lo cual se les informara que será tratado de una manera muy confidencial y que no necesariamente deben ser sus amigos o allegados a fin de obtener una mejor evaluación teniendo en cuenta el contexto de la ONG, se procederá a elegir quienes conformarán la evaluación de tal manera que sea personas de confianza, y seguros de que habrá confiabilidad en los evaluadores.
5. Elaboración de guías para los evaluadores el mismo que servirá durante el desarrollo

6. Distribución de Guías y Formatos de Evaluación. Siguiendo en el Contexto de la ONG se comenzará con la entrega de manuales y los formatos, explicándolo a cada uno de los participantes. Y se realizará un seminario-taller de capacitación con los evaluadores, además se les indicará el uso y trámite correspondientes así como los aspectos logísticos que demanda el uso adecuado de los formatos
7. Taller de entrenamiento y Concientización de Evaluadores. En esta etapa del proceso en entrenamiento y capacitación es importante por el cual acá se orientará en la utilización de los formatos y como se procederá a evaluar despejando las dudas e inquietudes que tenga el personal que participa y señalando a las personas a quienes se debe acudir en caso de dudas
8. Llenado y envío confidencial de Formatos, luego de haber llenado correctamente los formatos, se pasará a recogerlos en forma confidencial o se indicará dónde deben de entregarlos.
9. Compilación de resultados (absolutamente confidencial) individuales y colectivos. En esta etapa se entregará la mayor responsabilidad al asesor externo para evitar sesgos o parcializaciones.
10. Envío de resultados individuales estrictamente confidencial a cada evaluado. Se le envía, los resultados de tal manera que pueda leerlo y retroalimentarse con la información recolectada de sus pares, subordinados y jefes.
11. Comité de evaluación análisis de resultados agregados. Aquí el comité tendrá una gran responsabilidad porque analizará las debilidades y fortalezas de tal manera que pueda el evaluado mejorar su desempeño laboral.

12. Reuniones Jefe – Evaluado Elaboración del Plan de mejoras. Juntamente con el evaluado y en forma personal se elaborará un plan de mejoramiento para los próximos periodos. En esta etapa se necesita mucho cuidado para evitar resentimientos o frustraciones para lo cual el jefe deberá ser transparente y honesto con el evaluado
13. Informe del Comité de evaluación – Se elaborará el informe final para ser entregado a la Alta Dirección
14. Estudio de Resultados, por la Dirección. Las evaluaciones colectivas estarán a cargo de la Dirección con el asesoramiento externo determinando las mayores y menores competencias desarrolladas
15. Determinación de las competencias a ser evaluadas en el próximo periodo, algún detalle de descriptores de conducta para cada evaluación.
16. Distribución a todo el personal de los criterios de Evaluación del semestre para su conocimiento y mejora correspondiente.

Formatos de evaluación

Los formatos que a continuación se muestran se han elaborado y adaptado para las competencias a evaluar y teniendo en cuenta su aplicación específica para la ONG materia de estudio, son aplicables para todos los colaboradores de la organización, para ser debidamente utilizados por los evaluadores, se deberá tener en consideración que cada uno de los evaluadores, evaluará las competencias desde su ubicación o perspectiva. De allí que se debe individualizar cada formato y que sea aplicable para cada uno de los evaluadores.

El evaluado para este caso (piloto) es el Gerente de Proyectos Comunales y sociales.

Uso y entrega de los Formatos

En el formato se encontrará las competencias a evaluar y una escala numérica del 1 al 5, considerando que el 1 es la escala menor y el 5 la mayor.

Para lo cual se tendrá que leer atentamente, sin interrupciones y sin temor de la evaluación que se hará al Gerente de Programa.

Se le pide que la evaluación la realice de manera personal y que no se tomen demasiado tiempo para realizarla.

Será consciente que esta evaluación es fundamental en los resultados a obtener.

Los Formatos llenados deberán ser entregados en sobre cerrado al equipo evaluador, no enviarlo con alguna persona sino se ruega que sea personal para resguardar la confidencialidad de la información.

Recomendaciones para el uso del formato

- a) Trate de ser objetivo, su aporte y objetividad es muy valiosa y ayudara a encontrar los objetivos que el equipo evaluador está buscando.
- b) Recuerde que estas evaluaciones son confidenciales y el único que se enterara de los resultados tabulados será el evaluado y el asesor externo que para este caso se contratara
- c) El tiempo que usted dispone para llenar la evaluación no debe ser más de una hora
- d) Una vez llenado entregue inmediatamente al departamento de recursos humanos

A continuación a manera de ejemplo se toma en cuenta en la primera columna las cuestiones que se deben evaluar de acuerdo al formulario correspondiente al evaluador (subalterno) y en la columna de la derecha encontrara usted las preguntas que se debiera formular el evaluador es decir hacer una paráfrasis (preguntarse utilizando las palabras más sencillas y usadas en el vocabulario del evaluador) de la misma cuestión pero en su lenguaje.

<p>PREGUNTAS DEL FORMULARIO</p>	<p>COMO USTED DEBE DE PREGUNTARSE ANTES DE LLENAR EL FORMULARIO</p>
<p>1.- Empowerment</p> <p>A.- Delega adecuadamente las Responsabilidades al equipo de trabajo.</p> <p>B.- Acompaña y monitorea al equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones asignadas.</p> <p>C.- Transmite motivación al otorgamiento de nuevas responsabilidades</p> <p>2.- Trabajo en Equipo</p> <p>A.-Alienta y fomenta el espíritu de trabajar en equipo en la Institución.</p> <p>B.- Toma en cuenta a todos los miembros de su equipo de trabajo para la planificación, ejecución y evaluación de los Proyectos.</p> <p>C.- Reconoce y recompensa los logros de su personal</p> <p>3.- Liderazgo</p> <p>A.- Hace sentir claramente la importancia de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en el desarrollo de los proyectos.</p> <p>B.- Sabe escuchar, toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores y se comunica adecuadamente.</p> <p>C.- Es carismático (a), generando entusiasmo y compromiso en el equipo de trabajo.</p> <p>D.- Desarrolla una actitud de mediación y concertación ante situaciones de conflicto</p> <p>4.- Creatividad e innovación</p> <p>A.- Toma en cuenta las necesidades de las personas y a partir de ello diseña y planifica de manera</p>	<p>A.-Delega adecuadamente las responsabilidades a su equipo de trabajo?</p> <p>B.- Frecuentemente acompaña o asesora al equipo de trabajo?</p> <p>C.- Provoca entusiasmo cuando otorga nuevas responsabilidades?</p> <p>A.- Fomenta el deseo de trabajar en equipo dentro la organización?</p> <p>B.- Considera a todos los miembros de su equipo para planear y ejecutar los proyectos?</p> <p>C.- Sabe recompensar cuando su personal alcanza logros?</p> <p>A.- Hace sentir la importancia de que los miembros del equipo participen en el desarrollo de los proyectos?</p> <p>B.-Toma en cuenta las sugerencias de los colaboradores y sabe comunicarse adecuadamente?</p> <p>C.--Genera entusiasmo y compromiso en el equipo?</p> <p>D.-Sabe conciliar cuando se presentan situaciones de conflicto?</p> <p>A.- Considera las necesidades de las personas para la elaboración de los proyectos sociales?</p>

<p>innovadora proyectos sociales.</p> <p>B.- Emplea recursos propios de manera acertada y creativa para el buen desempeño del equipo de trabajo adaptable a las necesidades de la Institución.</p> <p>C.- Plantea perspectivas novedosas de trabajo para optimizar procesos en la ejecución de proyectos sociales.</p> <p>5.- <u>Pensamiento Estratégico</u></p> <p>A.- Diseña y desarrolla planteamientos estratégicos para el logro de objetivos Institucionales.</p> <p>B.- Reacciona adecuada y rápidamente ante los cambios producidos por el contexto y los toma en cuenta en el diseño de proyectos.</p> <p>C.- Comparte y da a entender la aplicación de las estrategias con el equipo de trabajo.</p> <p>6.- <u>Orientación a los resultados</u></p> <p>A.- Orienta al equipo de trabajo para el logro de objetivos planteados en el periodo de ejecución de los proyectos con éxito.</p> <p>B.- Diseña estrategias para la eficiencia y eficacia de los proyectos y lo socializa con el equipo de trabajo.</p> <p>C.- Desarrolla sus funciones con pro actividad.</p> <p>7.- <u>Pensamiento y análisis crítico</u></p> <p>A.- Trata en todo momento de buscar y encontrar explicaciones a los procesos sociales en los cuales se interviene.</p> <p>B.- Ordena, analiza y sistematiza con coherencia los procesos de intervención social.</p> <p>C.- Interpreta, cuestiona y aporta a nuevos modelos de intervención social</p> <p>8.- <u>Calidad de Trabajo</u></p>	<p>B.- Utiliza los recursos adecuados de manera creativa?</p> <p>C.- Planea de manera creativa los procesos para optimizar los proyectos sociales?</p> <p>A.- ¿Se adelanta al futuro para el logro de los objetivos?</p> <p>B, ¿Reacciona rápidamente cuando se producen cambios en el entorno?</p> <p>C.- ¿Explica adecuadamente la aplicación de las estrategias con el equipo de trabajo?</p> <p>A.- ¿Da orientaciones al equipo de trabajo tomando en consideración los objetivos y los tiempos?</p> <p>B.- Sabe diseñar sus estrategias con eficiencia y eficacia compartiendo con su equipo?</p> <p>C.,¿Realiza sus actividades anticipándose a los hechos?</p> <p>A.- ¿Encuentra explicaciones a los procesos sociales en los cuales interviene?</p> <p>B.- ¿Sabe analizar en forma coherente y ordenada los procesos de intervención social?</p> <p>C.-Interpreta y aporta nuevos modelos de intervención social?</p>
--	---

<p>A.- Posee una amplia visión y capacidad para analizar el contexto socio- político para diseñar y planificar proyectos acorde con los objetivos de la Institución.</p>	<p>A.- Sabe analizar el contexto socio-político para planificar proyectos sociales y llevarlos a cabo con criterios de calidad?</p>
--	---

EVALUADOR: AUTOEVALUACIÓN (El mismo)

La información que brindara a continuación será de mucha utilidad para el Equipo Responsable de Evaluación, por lo que solicitamos lea con atención las siguientes indicaciones y responda con honestidad las preguntas:

INDICACIONES:

El propósito de esta encuesta es conocer el nivel de su desempeño como Gerente de Proyectos Sociales durante su gestión en el periodo de evaluación anual con la finalidad de realizar un balance objetivo y plantear acciones que fortalezcan sus aciertos y mejore sus desaciertos en la labor que desempeña en nuestra Institución.

A.- **Escala:** Marcar con un aspa (x) una sola respuesta que crea usted conveniente desde su punto de vista, en su desempeño:

- | | |
|----------------------------------|-----------------|
| 5.- Excelente | (Siempre) |
| 4.- Muy bueno | (Casi Siempre) |
| 3.- Normal | (A Veces) |
| 2.- Necesidad de desarrollo | (Casi Nunca) |
| 1.- Necesidad de mejora urgente. | (Nunca) |
| NP | (No Pertinente) |

B.- **Criterios:** Para cada criterio se utiliza descriptores de conductas observables que permitirán calificar de manera objetiva las siguientes competencias:

- Empowerment.
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo.
- Creatividad e innovación

- Pensamiento estratégico.
- Orientación a los resultados.
- Pensamiento de análisis crítico.
- Calidad de trabajo.

Asimismo, al finalizar la encuesta se encontrarán líneas en blanco donde se indicará cualquier observación que estime conveniente, también se deberá mencionar qué capacitaciones se deben considerar para su mejor desempeño.

Competencias y descriptores de conductas visibles	ESCALA					
	Mínimo		Máximo			
	NP	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS CARDINALES						
1.- Empowerment A.- Delego adecuadamente las responsabilidades a mi equipo de trabajo. B.- Acompaño y monitoreo a mi equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones asignadas. C.- Transmito motivación al otorgamiento de nuevas responsabilidades a cada miembro de mi equipo de trabajo.						
2.- Trabajo en Equipo A.- Aliento y fomento el espíritu de trabajar en equipo en la Institución. B.- Toma en cuenta a todos los miembros de mi equipo de trabajo para la planificación, ejecución y evaluación de los Proyectos. C.- Reconozco y recompensó los logros de mis colaboradores.						
3.- Liderazgo A.- Hago sentir claramente la importancia de la participación de todos los miembros mi equipo de trabajo en el desarrollo de los proyectos. B.- Tengo capacidad de escucha, tomo en cuenta las opiniones y sugerencias de mis colaboradores y me comunico adecuadamente. C.- Doy ejemplo de integridad y ética profesional. D.- Desarrollo una actitud de mediación y concertación ante situaciones de conflicto.						
4.- Creatividad e innovación A.- Ideo, propongo y aplico metodologías que aportan mayor valor a los resultados de los proyectos. B.- Empleo recursos propios de manera acertada y creativa para el buen desempeño de mi equipo de trabajo adaptable a las necesidades de la Institución. C.- Innovo procedimientos de trabajo para optimizar procesos en la ejecución de						

los proyectos sociales.						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
5.- <u>Pensamiento Estratégico</u>						
A.- Diseño y desarrollo planteamientos estratégicos para el logro de objetivos Institucionales.						
B.- Tomo en consideración los cambios producidos por el contexto para el diseño de proyectos.						
C.- Diseño y socializo estrategias con los colegas y mi equipo de trabajo para la gestión de proyectos.						
6.- <u>Orientación a los resultados</u>						
A.- Oriento a mi equipo de trabajo para el logro de objetivos planteados en el periodo de ejecución de los proyectos con éxito.						
B.- Tomo decisiones acertadas con mi equipo de trabajo para el éxito en mi gestión de los proyectos.						
C.- Desarrollo mis funciones con pro actividad.						
7.- <u>Pensamiento y análisis crítico</u>						
A.- Trato en todo momento de buscar y encontrar explicaciones a los procesos sociales en los cuales se interviene.						
B.- Ordeno, analizo y sistematizo con coherencia los procesos de intervención social.						
C.- Interpreto, cuestiono y apporto a nuevos modelos de intervención social						
8.- <u>Calidad de Trabajo</u>						
A.- Tengo una amplia visión y capacidad para analizar el contexto socio- político para diseñar y planificar proyectos acorde con los objetivos de la Institución.						
B.- Participo en la selección de los equipos de trabajo altamente eficientes.						
C.- Me anticipo a las necesidades de mi equipo de trabajo, promoviendo soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.						

EVALUADOR: DIRECTOR EJECUTIVO (Jefe)

La información que brindara a continuación será de mucha utilidad para el Equipo Responsable de Evaluación, por lo que solicitamos lea con atención las siguientes indicaciones y responda con honestidad las preguntas:

INDICACIONES:

El propósito de esta encuesta es conocer el nivel de desempeño del Gerente de Proyectos Sociales. La calificación debe realizarse tomando en cuenta el desempeño del evaluado durante su gestión en el periodo de evaluación anual y no solo la calidad del desempeño reciente del mismo.

A.- **Escala:** Marque con un aspa (x) una sola respuesta que crea usted conveniente desde su punto de vista, en el desempeño del evaluado:

- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| 5.- Excelente | (Siempre) |
| 4.- Muy bueno | (Casi Siempre) |
| 3.- Normal | (A Veces) |
| 2.- Necesidad de desarrollo | (Casi Nunca) |
| 1.- Necesidad de mejora urgente | (Nunca) |
| NP | (No Pertinente) |

B.- **Criterios:** Para cada criterio se utiliza descriptores de conductas observables que te permitirán calificar de manera objetiva las siguientes competencias:

- Empowerment.
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo.
- Creatividad e innovación

- Pensamiento estratégico.
- Orientación a los resultados.
- Pensamiento de análisis crítico.
- Calidad de trabajo.

Asimismo, al finalizar la encuesta encontrarán líneas en blanco donde podrá indicar cualquier observación que estime conveniente, e indicar también qué capacitaciones se deberán considerar para el evaluado.

Competencias y descriptores de conductas visibles	ESCALA					
	Mínimo					
	Máximo					
	N	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS CARDINALES						
1.-.- Empowerment						
A.- Define claramente los objetivos de desempeño respondiendo a los objetivos institucionales, delegando responsabilidades a su equipo.						
B.- Optimiza de manera adecuada situaciones, personas y recursos para el logro de objetivos.						
C.- Promueve permanentemente acciones para el desarrollo de competencias de su equipo de trabajo.						
2.- Trabajo en Equipo						
A.- Alienta y fomenta el espíritu de trabajar en equipo en la Institución.						
B.- Toma en cuenta a todos los miembros de su equipo de trabajo para la planificación, ejecución y evaluación de los Proyectos.						
C.- Aporta al diálogo constructivo y da ideas valiosas a los miembros del equipo.						
3.-.- Liderazgo						
A.- Hace sentir claramente la importancia de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en el desarrollo de los proyectos.						
B.- Sabe escuchar, toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores y se comunica adecuadamente.						
C.- Da ejemplo de integridad y ética profesional.						
D.- Desarrolla una actitud de mediación y concertación ante situaciones de conflicto.						
4.- Creatividad e innovación						
A.- Toma en cuenta las necesidades de las personas y a partir de ello diseña y planifica de manera innovadora proyectos sociales.						
B.- Emplea recursos propios de manera acertada y creativa para el buen desempeño						

del equipo de trabajo adaptable a las necesidades de la Institución. C.- Plantea perspectivas novedosas de trabajo para optimizar procesos en la ejecución de proyectos sociales.						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
5.- Pensamiento Estratégico A.- Diseña y desarrolla planteamientos estratégicos para el logro de objetivos Institucionales. B.- Detecta con facilidad nuevas oportunidades para alianzas estratégicas que permita la gestión de proyectos. C.- Establece y mantiene alianzas estratégicas a fin de potenciar nuevas oportunidades para la gestión de proyectos.						
6.- Orientación a los resultados A.- Orienta a su equipo de trabajo para el logro de objetivos planteados en el periodo de ejecución de los proyectos con éxito. B.- Toma decisiones acertadas con su equipo de trabajo para el éxito de su gestión en los proyectos. C.- Desarrolla sus funciones con pro actividad.						
7.- Pensamiento y análisis crítico A.- Trata en todo momento de buscar y encontrar explicaciones a los procesos sociales en los cuales se interviene. B.- Ordena, analiza y sistematiza con coherencia los procesos de intervención social. C.- Interpreta, cuestiona y aporta a nuevos modelos de intervención social						
8.- Calidad de Trabajo A.- Posee una amplia visión y capacidad para analizar el contexto socio- político para diseñar y planificar proyectos acorde con los objetivos de la Institución. B.- Participa en la selección de los equipos de trabajo altamente eficientes. C.- Se anticipa a las necesidades del equipo de trabajo, promoviendo soluciones Prácticas y operables en beneficio de todos.						

OBSERVACIONES.-

.....

.....

.....

.....

EVALUADOR: GERENTE DE PROYECTOS SOCIALES (Par)

La información que brindara a continuación será de mucha utilidad para el Equipo Responsable de Evaluación, por lo que solicitamos lea con atención las siguientes indicaciones y responda con honestidad las preguntas:

INDICACIONES:

El propósito de esta encuesta es conocer el nivel de desempeño del Gerente de Proyectos Sociales. La calificación debe realizarse tomando en cuenta el desempeño del evaluado durante su gestión en el periodo de evaluación anual y no solo la calidad del desempeño reciente del mismo.

A.- **Escala:** Marque con un aspa (x) una sola respuesta que crea usted conveniente desde su punto de vista, en el desempeño del evaluado:

B.- **Criterios:** Para cada criterio se utiliza descriptores de conductas observables que te permitirán calificar de manera objetiva las siguientes competencias:

- Empowerment.
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo.
- Creatividad e innovación
- Pensamiento estratégico.
- Orientación a los resultados.
- Pensamiento de análisis crítico.
- Calidad de trabajo.

Asimismo, al finalizar la encuesta encontrarán líneas en blanco donde podrá indicar cualquier observación que estime conveniente, e indicar también qué capacitaciones se deberán considerar para el evaluado.

Competencias y descriptores de conductas visibles	ESCALA					
	Mínimo					
	Máximo					
N P	1	2	3	4	5	
COMPETENCIAS CARDINALES						
1.- Empowerment A.- Delega adecuadamente responsabilidades a su equipo de trabajo. B.- Monitorea a su equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones asignadas. C.- Promueve permanentemente acciones para el desarrollo de competencias de su equipo de trabajo.						
2.- Trabajo en Equipo A.- Alienta y fomenta el espíritu de trabajar en equipo en la Institución. B.- Organiza y maneja bien el trabajo de sus colaboradores. C.- Aporta al diálogo constructivo y da ideas valiosas a los miembros del equipo.						
3.- Liderazgo A.- Hace sentir claramente la importancia de la participación de todos los miembros de su equipo de trabajo en el desarrollo de los proyectos. B.- Sabe escuchar, toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colegas y se comunica adecuadamente. C.- Da ejemplo de integridad y ética profesional. D.- Desarrolla una actitud de mediación y concertación ante situaciones de conflicto.						
4.- Creatividad e innovación A.- Idea, propone y aplica metodologías que aportan mayor valor a los resultados de los proyectos. B.- Emplea recursos propios de manera acertada y creativa para el buen desempeño de su equipo de trabajo adaptable a las necesidades de la Institución. C.- Innova procedimientos de trabajo para optimizar procesos en la ejecución de						

proyectos sociales.					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
5.- Pensamiento Estratégico					
A.- Diseña y desarrolla planteamientos estratégicos para el logro de objetivos Institucionales.					
B.- Toma en consideración los cambios producidos por el contexto para el diseño de proyectos.					
C.- Diseña y socializa estrategias con los colegas para la gestión de proyectos.					
6.- Orientación a los resultados					
A.- Orienta al equipo de trabajo para el logro de objetivos planteados en el periodo de ejecución de los proyectos con éxito.					
B.- Toma decisiones acertadas con su equipo de trabajo para el éxito de su gestión en los proyectos.					
C.- Desarrolla sus funciones con pro actividad.					
7.- Pensamiento y análisis crítico					
A.- Trata en todo momento de buscar y encontrar explicaciones a los procesos sociales en los cuales se interviene.					
B.- Ordena, analiza y sistematiza con coherencia los procesos de intervención social.					
C.- Interpreta, cuestiona y aporta a nuevos modelos para la intervención social.					
8.- Calidad de Trabajo					
A.- Posee una amplia visión y capacidad para analizar el contexto socio- político para diseñar y planificar proyectos acorde con los objetivos de la Institución.					
B.- Participa en la selección de los equipos de trabajo altamente eficientes.					
C.- Se anticipa a las necesidades de su equipo de trabajo, promoviendo soluciones prácticas y operables en beneficio de todos					

OBSERVACIONES.-

.....

.....

.....

EVALUADOR: PROMOTOR SOCIAL (Subalterno)

La información que brindara a continuación será de mucha utilidad para el Equipo Responsable de Evaluación, por lo que solicitamos lea con atención las siguientes indicaciones y responda con honestidad las preguntas:

INDICACIONES:

El propósito de esta encuesta es conocer el nivel de desempeño del Gerente de Proyectos Sociales. La calificación debe realizarse tomando en cuenta el desempeño del evaluado durante su gestión en el periodo de evaluación anual y no solo la calidad del desempeño reciente del mismo.

A.- **Escala:** Marque con un aspa (x) una sola respuesta que crea usted conveniente desde su punto de vista, en el desempeño del evaluado:

- | | |
|----------------------------------|-----------------|
| 5.- Excelente | (Siempre) |
| 4.- Muy bueno | (Casi Siempre) |
| 3.- Normal | (A veces) |
| 2.- Necesidad de desarrollo | (Casi nunca) |
| 1.- Necesidad de mejora urgente. | (Nunca) |
| NP | (No Pertinente) |

B.- Criterios: Para cada criterio se utiliza descriptores de conductas observables que permitirán calificar de manera objetiva las siguientes competencias:

- Empowerment.
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo.

- Creatividad e innovación
- Pensamiento estratégico.
- Orientación a los resultados.
- Pensamiento de análisis crítico.
- Calidad de trabajo.

Asimismo, al finalizar la encuesta encontrarán líneas en blanco donde podrá indicar cualquier observación que estime conveniente, e indicar también qué capacitaciones se deberán considerar para el evaluado.

Competencias y descriptores de conductas visibles	ESCALA					
	Mínimo					
	Máximo					
	N	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS CARDINALES						
1.- Empowerment						
A.- Delega adecuadamente las responsabilidades al equipo de trabajo.						
B.- Acompaña y monitorea al equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones asignadas.						
C.- Transmite motivación al otorgamiento de nuevas responsabilidades.						
2.- Trabajo en Equipo						
A.- Alienta y fomenta el espíritu de trabajar en equipo en la Institución.						
B.- Toma en cuenta a todos los miembros de su equipo de trabajo para la planificación, ejecución y evaluación de los Proyectos.						
C.- Reconoce y recompensa los logros de su personal.						
3.- Liderazgo						
A.- Hace sentir claramente la importancia de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en el desarrollo de los proyectos.						
B.- Sabe escuchar, toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores y se comunica adecuadamente.						
C.- Es carismático (a), generando entusiasmo y compromiso en el equipo de trabajo.						
D.- Desarrolla una actitud de mediación y concertación ante situaciones de conflicto.						
4.- Creatividad e innovación						
A.- Toma en cuenta las necesidades de las personas y a partir de ello diseña y						

<p>planifica de manera innovadora proyectos sociales.</p> <p>B.- Emplea recursos propios de manera acertada y creativa para el buen desempeño del equipo de trabajo adaptable a las necesidades de la Institución.</p> <p>C.- Plantea perspectivas novedosas de trabajo para optimizar procesos en la ejecución de proyectos sociales.</p>						
<p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p>						
<p>5.- <u>Pensamiento Estratégico</u></p> <p>A.- Diseña y desarrolla planteamientos estratégicos para el logro de objetivos Institucionales.</p> <p>B.- Reacciona adecuada y rápidamente ante los cambios producidos por el contexto y los toma en cuenta en el diseño de proyectos.</p> <p>C.- Comparte y da a entender la aplicación de las estrategias con el equipo de trabajo.</p>						
<p>6.- <u>Orientación a los resultados</u></p> <p>A.- Orienta al equipo de trabajo para el logro de objetivos planteados en el periodo de ejecución de los proyectos con éxito.</p> <p>B.- Diseña estrategias para la eficiencia y eficacia de los proyectos y lo socializa con el equipo de trabajo.</p> <p>C.- Desarrolla sus funciones con pro actividad</p>						
<p>7.- <u>Pensamiento y análisis crítico</u></p> <p>A.- Trata en todo momento de buscar y encontrar explicaciones a los procesos sociales en los cuales se interviene.</p> <p>B.- Ordena, analiza y sistematiza con coherencia los procesos de intervención social.</p> <p>C.- Interpreta, cuestiona y aporta a nuevos modelos de intervención social</p>						
<p>8.- <u>Calidad de Trabajo</u></p> <p>A.- Posee una amplia visión y capacidad para analizar el contexto socio- político para diseñar y planificar proyectos acorde con los objetivos de la Institución.</p> <p>B.- Participa en la selección de los equipos de trabajo altamente eficientes.</p>						

C.- Se anticipa a las necesidades del equipo de trabajo, promoviendo soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.

--	--	--	--	--	--	--

OBSERVACIONES.-

.....
.....
.....

EVALUADOR: DIRIGENTE COMUNAL (Externo)

La información que brindara a continuación será de mucha utilidad para al Equipo Responsable de Evaluación, por lo que solicitamos lea con atención las siguientes indicaciones y responda con honestidad las preguntas:

INDICACIONES:

El propósito de esta encuesta es conocer el desempeño en la gestión que ha venido desarrollando el Gerente de Proyectos Sociales que interviene en su comunidad.

Tome en consideración los siguientes aspectos:

A.- **Escala:** Marca con un aspa (x) una sola respuesta que crea usted conveniente desde su punto de vista, en su desempeño:

- | | |
|----------------------------------|-----------------|
| 5.- Excelente | (Siempre) |
| 4.- Muy bueno | (Casi Siempre) |
| 3.- Normal | (A Veces) |
| 2.- Necesidad de desarrollo | (Casi Nunca) |
| 1.- Necesidad de mejora urgente. | (Nunca) |
| NP | (No Pertinente) |

B.- **Criterios:** Para cada criterio se utiliza descriptores de conductas observables que te permitirán calificar de manera objetiva las siguientes competencias:

- Empowerment.
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo.
- Creatividad e innovación
- Pensamiento estratégico.

- Orientación a los resultados.
- Pensamiento de análisis crítico.
- Calidad de trabajo.

Competencias y descriptores de conductas visibles	ESCALA					
		Mínimo		Máximo		
	N P	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS CARDINALES						
1.- <u>Empowerment</u> A.- Delega adecuadamente responsabilidades a su equipo de grupo. B.- Acompaña a su equipo de trabajo en el desarrollo de los proyectos. C.- Se nota que promueve permanentemente acciones para el desarrollo profesional de su equipo de trabajo.						
2.- <u>Trabajo en Equipo</u> A.- Fomenta en sus colaboradores trabajar en equipo con la comunidad. B.- Toma en cuenta a los miembros de la Junta Directiva Central de la Comunidad para plantear, ejecutar y evaluar sus proyectos. C.- Aporta al diálogo constructivo entre su equipo de trabajo y la comunidad.						
3.- <u>Liderazgo</u> A.- Hace sentir claramente la importancia de la participación e innovación de la comunidad en el desarrollo de los proyectos. B.- Da ejemplo de integridad y ética profesional. C.- Desarrolla una actitud de mediación y concertación ante situaciones de conflicto de la comunidad.						
4.- <u>Creatividad e innovación</u> A.- Aplica metodologías participantes que aporta mayor valor al desarrollo de sus proyectos. B.- Emplea recursos propios de manera creativa para el buen desempeño de su equipo de trabajo.						
Competencias Específicas						

<p>5.- <u>Pensamiento Estratégico</u></p> <p>A.- Diseña y desarrolla ideas estratégicas que responde a su institución e intereses de la población beneficiaria.</p> <p>B.- Toma en consideración el contexto nacional y local para el planteamiento de sus proyectos.</p> <p>C.- Mantiene buenas relaciones con otros actores sociales de la comunidad para la co-gestión en sus proyectos.</p>							
<p>6.- <u>Orientación a los resultados</u></p> <p>A.- Orienta al equipo de trabajo para el logro de objetivos planteados en el periodo de ejecución de los proyectos con éxito</p> <p>B.- Diseña estrategias para la eficiencia y eficacia de los proyectos y lo socializa con el equipo de trabajo.</p> <p>C.- Desarrolla sus funciones con pro actividad</p>							
<p>7.- <u>Pensamiento y análisis crítico</u></p> <p>A.- Trata en todo momento de buscar y encontrar explicaciones a los procesos sociales en los sociales en los cuales se interviene.</p> <p>B.- Ordena, analiza y sistematiza con coherencia los procesos de intervención social.</p> <p>C.- Interpreta, cuestiona y aporta a nuevos modelos de intervención social</p>							
<p>8.- <u>Calidad de Trabajo</u></p> <p>A.- Posee una amplia visión y capacidad para analizar el contexto socio- político para diseñar y social para planificar proyectos acorde con los objetivos de la Institución</p> <p>B.- Participa en la selección de los equipos de trabajo altamente eficientes</p> <p>C.- Se anticipa a las necesidades del equipo de trabajo, promoviendo soluciones prácticas y ciones operables en beneficio de todos</p>							

Cronograma para la aplicación de la evaluación del desempeño

Cronograma de actividades

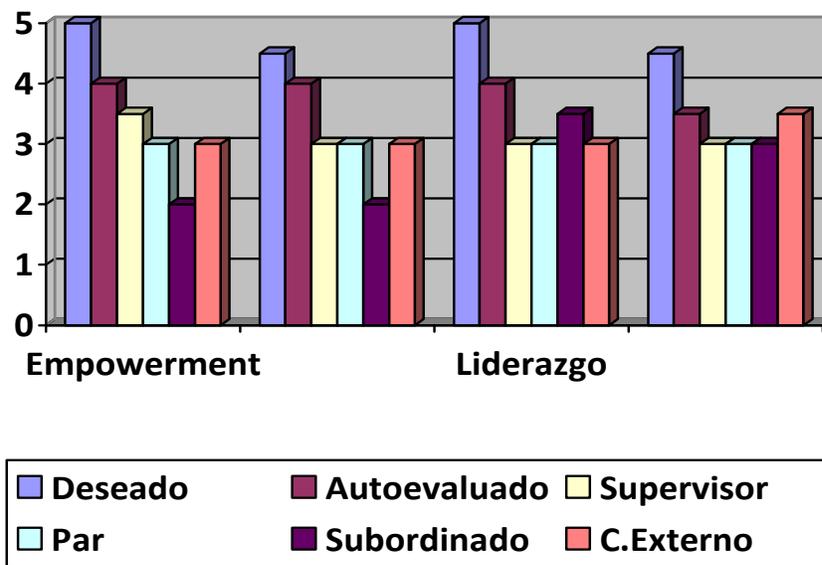
ACTIVIDAD	DURACION (Días)
Conformación del comité de evaluación de personal	3
Determinación del Cronograma de Evaluación	
Ajustes de los Formatos de Evaluación	2
Elección de los Evaluadores por Evaluados.	2
Elaboración del Manual para los evaluadores	4
Distribución de Guías y Formatos de Evaluación	2
Taller de entrenamiento y Concientización de Evaluadores	2
Llenado y envío confidencial de Formatos	2
Compilación de resultados	2
Envío de resultados individuales	2
Comité de evaluación análisis de resultados agregados	1
Reuniones Jefe – Evaluado	2
Informe del Comité de evaluación	1
Estudio de Resultados, por la Dirección	2
Determinación de las competencias a ser evaluadas en el próximo periodo	3
Distribución a todo el personal de los criterios de Evaluación del semestre	2

Los resultados

A manera de ejemplo se ha evaluado a un solo colaborador (Gerente de Programa de Proyectos Comunales) y en una primera prueba piloto han arrojado los siguientes resultados:

Competencias Cardinales: Empowerment, Trabajo en equipo, Liderazgo y Creatividad e Innovación

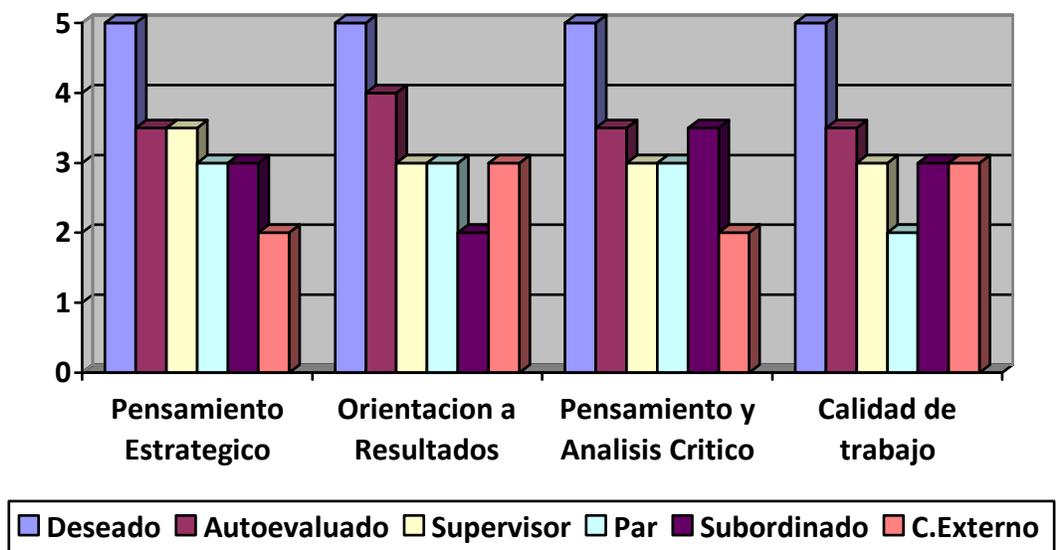
Al ser competencias cardinales o transversales se entiende que estas competencias son deseables en todos los colaboradores y que este procedimiento se debe aplicar en el corto plazo a toda la organización.



Interpretación: Las competencias transversales, genéricas o blandas están por debajo de lo deseado en la calificación de los 5 evaluadores incluyendo el propio evaluado. Posiblemente esta brecha entre lo deseado y lo obtenido se reproduzca si es que se hiciera las evaluaciones a todo el personal de colaboradores. Este resultado de por sí está mostrando tomar decisiones a futuro para elevar la competencia de los ejecutivos.

Competencias Específicas: Pensamiento estratégico, Orientación a resultados, Pensamiento y análisis Crítico, Calidad de trabajo

Estas competencias tienen que ver directamente con el desenvolvimiento del colaborador en el puesto de trabajo y como tal su evaluación es más delicada y debe ser tratada con el asesoramiento de un consultor experimentado. En el mercado no es fácil conseguir ejecutivos con las competencias específicas ya que son para el desempeño del cargo. Lo recomendable es como en este caso que el formato este formulado de tal manera que sea entendible especialmente para los evaluadores – Subordinado y Cliente Externo.



Interpretación. El resultado nos indica que las competencias deseadas deben ser las máximas del mercado y que se debe desarrollar un esfuerzo inmediato para lograr las competencias deseadas en el nivel adecuado. Es necesario advertir que no se puede alcanzar este deseo en el corto plazo, sino que se debe hacer un seguimiento al evaluado y juntamente con otras motivaciones y capacitaciones paralelas se puede obtener y retener al poseedor de estas competencias

Tratamiento de los resultados – Informe de la evaluación

Uno de los pilares de esta evaluación es la confidencialidad, en esta además recalcar a los que usaran esta información que no se debe divulgar los resultados ni tratarlos de una manera descuidada.

Para garantizar estos resultados se recomienda que el procedimiento este dirigido por un consultor externo si es que no se tiene los profesionales idóneos en la Organización (ONG)

Los resultados deben ser entregados en sobre cerrado a las personas que harán uso de esta información (especialmente al evaluado) a quien se le hará un seguimiento partiendo del supervisor quien debe tener la suficiente confianza para escuchar las observaciones que pueda hacer el evaluado durante la entrevista que se debe preparar con anticipación.

Si se ha detectado que los resultados están lejos de lo esperado en alguna competencia o varias de ellas será una buena ocasión para implementar un programa de capacitación o formación de habilidades o también será ocasión para sugerir a cada uno de los evaluados ideas o sugerencias para su autodesarrollo ofreciendo ayudas a través de internet, lecturas sugeridas u otras actividades. Igualmente se debe de invitar a los evaluados que a través de su diagnóstico puedan expresar con confianza sus expectativas o dificultades que haya encontrado durante el desarrollo de sus actividades cotidianas. Se debe cuidar que el evaluado mantenga la confianza en las futuras evaluaciones y no lo considere como una amenaza, debe hacerle sentir un evento tranquilizador para mejorar su desempeño.

Conclusiones

Al aplicar la evaluación de 360° en la ONG se puede encontrar las siguientes ventajas

- Mejorara el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Se podrán aplicar políticas de compensación: determinando quiénes merecen recibir aumentos.
- Se podrá ubicar las promociones, transferencias y capacitación adecuada.
- Las necesidades de capacitación y desarrollo: se harán más evidentes y como tal se reorientara de mejor manera el presupuesto para la capacitación.
- El planeamiento y desarrollo de la carrera profesional: será mas específica y mas objetiva
- Se podrá identificar errores en el diseño de los puestos

Sin embargo, no puede descartarse las siguientes desventajas que se pueden presentar

- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- Que se desarrollen prejuicios personales
- Que se presente el efecto “halo”
- Que se sobrestime o subestime al evaluador
- Que se presente el efecto de tendencia central (buscar promedios)
- Que se produzca un efecto de indulgencia

- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Que el evaluador no entienda la responsabilidad que se le asigna.

La validez de la aplicación de este método en esta ONG estará en relación directa a la capacitación que se tenga que brindar a los evaluados y evaluadores y como tal el compromiso de la Alta Dirección deberá estar presente desde antes de la decisión de aplicar esta evaluación.

Este instrumento de valuación es una excelente manera de evaluar al personal, ya anteriormente se han señalado las ventajas de su aplicación lo que faltaría sería evaluar los costos financieros que demanda esta aplicación y compararlo con los resultados a obtener en el corto plazo

Bibliografía

Alles Martha Alicia

Desempeño por competencias (Evaluación 360°)

Editorial Granica Buenos Aires 2002

Coens, Tom y Jenkins Mary

¿Evaluaciones de desempeño? Porque no funcionan y como reemplazarlas

Edit. Norma Bogota 2001

Swanson, Richard A... & Elwood F. Holton

III Resultados Oxford University Press

México 2001

Sherman, Bohlander y Snell

Administración de Recursos Humanos

Thompson Editores, México 1999

Levy-Leboyer. Claude

Feedback de 360°

Gestión 2000 Barcelona 2000

Webs de Consulta

http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf 24 setiembre 2014

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>

Evaluación del desempeño U de california –Caso Practico

<http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>

Evaluación del desempeño Artículo