UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

POSGRADOS

MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA FERRER E HIJOS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2022

AUTOR/ES:

ADRIANA PAOLA SUQUINAGUA ZHAÑAY

DIRECTOR:

ROSALBA ELIXZANDRA PESÁNTEZ CHICA

CUENCA - ECUADOR

2022

COHORTE 2020 - 2021

Autora:

Adriana Paola Suquinagua Zhañay
Ingeniera Comercial
Candidata a Magister en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.
asuquinaguaz@est.ups.edu.ec

Dirigido por:

Rosalba Elixzandra Pesántez Chica
Ingeniera Comercial.
Magister en Educación.
Doctora en Ciencias Administrativas
rpesantez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS
©2022 Universidad Politécnica Salesiana.
CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA
SUQUINAGUA ZHAÑAY ADRIANA PAOLA

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA FERRER E HIJOS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2022

RESUMEN

El modelo de evaluación del desempeño de 360 grados ha ganado relevancia al pasar del tiempo, la cual radica en sus ventajas que ofrece en comparación a otros tipos de evaluaciones, brindando una perspectiva integral desde el punto de vista de varios actores, que tienen relación directa con el actuar diario de los colaboradores de una empresa, limitando así, el criterio parcializado de la verticalidad. La propuesta metodológica realizada para Representaciones Pedro Araneda Ferrer e hijos, ofrece la oportunidad de disponer de una herramienta que consolide su estructura organizacional, ya que, al ser diseñada en el contexto de competencias, puede ser aplicada como una herramienta que servirá para el desarrollo de los usuarios internos, desde cada uno de los puestos del trabajo, con el resultado de un desarrollo sustancial para la organización.

Palabras clave:

- ✓ Evaluación de 360 grados
- ✓ Desempeño
- ✓ Talento Humano
- ✓ Competencias

ABSTRACT

The 360-degree performance evaluation model has gained relevance over time, which lies in its advantages compared to other types of evaluations, providing a comprehensive perspective from the point of view of various actors, who have a direct relationship with the daily actions of the collaborators of a company, thus limiting the biased criterion of verticality. The methodological proposal made for Pedro Araneda Ferrer and sons Representations offers the opportunity to have a tool that consolidates its organizational structure, since being designed in the context of competencies, it can be applied as a tool that provides for the development of internal users, from each of the workstations, with the result of a substantial development for the organization.

Keywords:

- ✓ 360 degree evaluation
- ✓ Performance
- ✓ human talent
- ✓ competencies

Tabla de contenidos

1 INTRODUCCIÓN 1
1.1 Situación Problemática. Antecedentes 1
1.2 Formulación del Problema 3
1.3 Justificación Teórica 4
1.4 Justificación Práctica 4
1.5 Objetivos 5
1.5.1 Objetivo General 5
1.5.2 Objetivos Específicos 5
1.6 Principales Resultados 5
2 MARCO TEÓRICO 6
2.1 Marco Conceptual 6
2.2 Bases Teóricas. Discusión de Enfoques de Diferentes Autores 9
2.3 Análisis Crítico de las Metodologías Existentes Relacionadas al Problema 10
2.3.1 La Evaluación Vertical 10
2.3.2 Evaluación de 180° 11
2.3.3 Evaluación mediante Escalas Graficas 12
2.3.4 Evaluación mediante la Investigación de Campo 12
2.3.5 Evaluación de 360° 12
3 METODOLOGÍA 14
3.1 Unidad de Análisis 14
3.2 Población 14
3.2.1 Personal de RPA 14
3.2.2 Clientes 15

3.3 Tamaño de Muestra 15
3.4 Selección de Muestra 15
3.5 Métodos a Emplear. ¿Cuál y Para qué? 16
3.6 Identificación de las Necesidades de Información. Fuentes Primarias o Secundarias 16
3.7 Técnicas de Recolección de Datos. ¿Cuáles y Para qué? 17
3.8 Herramientas Utilizadas Para el Análisis e Interpretación de la Información 17
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN 18
4.1 Análisis Interpretación y Discusión De Resultados 18
4.1.1 Encuestas Aplicados al Personal de RPA 18
4.1.2 Encuesta a Clientes 25
4.1.3 Encuestas a Directivos 36
4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica 45
4.2.1 Premisas o Supuestos 47
4.2.2 Objetivo de la Propuesta Metodológica 60
4.2.3 Objeto de la Propuesta 60
4.3 Responsables de la Implementación y Control 60
4.4 Fases para su Puesta en Práctica 61
4.4.1 Planificación del Proceso 62
4.4.2 Selección y Asignación de Competencias 62
4.4.3 Selección de Competencias por Puesto 65
4.4.4 Diseño de la Herramienta Para el Proceso de Evaluación 67
4.4.5 Rol de los Actores Involucrados 71
4.4.6 Ejecución del Proceso 73
4.4.7 Análisis de Resultados 74
4.4.8 Retroalimentación 76
4.4.9 Control y seguimiento 76
4.5 Indicadores de Evaluación 77

4.5.1 Indicadores Cualitativos 77

4.5.2 Ponderación de Indicadores de Competencias por Frecuencia 78

4.6 Aplicación Piloto de Evaluación del Desempeño 360° Representaciones Pedro Araneda Ferrer & Hijos 81

5 CONCLUSIONES 92

6 RECOMENDACIONES 93

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94

8 ANEXOS 96

Lista de tablas

Tabla 1 *Clientes Según el Tiempo de Relación Comercial y Posibilidad de Recomendar el Servicio. R.P.A. 2022* 27

Tabla 2 Clientes Según Tiempo de Relación Comercial y Percepción de Calidad del Producto. R.P.A. 2022..... 28

Tabla 3 Clientes según tiempo de relación comercial frente a la atención oportuna. R.P.A. 2022..... 29

Tabla 4 Clientes según tiempo de relación comercial y percepción frente a la solución de quejas y reclamos. R.P.A. 2022. 30

Tabla 5 Clientes según tiempo de relación comercial y su percepción de mejora en servicio. R.P.A. 2022. 31

Tabla 6 Clientes según tiempo de relación comercial y percepción del grado de confianza que genera el personal. R.P.A. 2022 32

Tabla 7 Clientes según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la experiencia vivida con los productos. R.P.A. 2022. 33

Tabla 8 Clientes según tiempo de relación comercial y su percepción frente al profesionalismo del personal. R.P.A. 2022. 34

Tabla 9 Clientes según tiempo de relación comercial frente al nivel de satisfacción con los servicios y productos. R.P.A. 2022. 35

Tabla 10 Clasificación de Competencias Cardinales. R.P.A. 2022 48

Tabla 11 Clasificación de Competencias Especificas. R.P.A. 2022 53

Tabla 12 Ejemplo para la selección de competencias de acuerdo al puesto. R.P.A. 2022 66

Tabla 13 Ejemplo para la asignación de competencias de acuerdo al nivel de desarrollo exigido. R.P.A. 2022 67

Tabla 14 Indicadores Cualitativos para el Proceso de Evaluación del Desempeño con su Correlación Porcentual. R.P.A. 2022 77

Tabla 15 Indicadores de Frecuencia y Valor Ponderal para Evaluación del Desempeño. R.P.A. 2022 79

Tabla 16 Competencias cardinales y específicas requeridas para el puesto de Coordinador de Bodega. RPA 2022 81

Lista de Figuras

Figura 1 Proceso de Evaluación del Desempeño 360° 8

Figura 2 Clasificación de las Competencias 7

Figura 3 Evaluación Vertical del Desempeño 10

Figura 4 Evaluación 180° por competencias 12

Figura 5 Evaluación de 360° por Competencias 13

Figura 6 Organigrama Empresarial Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos. Cuenca 2022. 15

Figura 8 Percepción de los Empleados con respecto a la Capacitación Profesional. R.P.A. 2022. 19

Figura 9 Frecuencia de Capacitaciones para el Desarrollo Personal de Empleados de R.P.A. Cuenca 2022. 19

Figura 10 Percepción de empleados sobre disponibilidad de Material Desempeñar su Trabajo. R.P.A. 2022. 20

Figura 11 Percepción de los Trabajadores de RPA con respecto a Condiciones Físicas de su lugar de Trabajo. Cuenca 2022. 21

Figura 12 Frecuencia de Retroalimentación a empleados. R.P.A. 2022. 21

Figura 13 Percepción de Trabajo en Equipo. Cuenca 2022. 22

Figura 14 Percepción del Clima Laboral de R.P.A. Cuenca 2022. 23

Figura 15 Percepción que tienen los Empleados de R.P.A. sobre la aplicación de Plan de Recompensas. Cuenca 2022. 24

Figura 16 Reconocimiento y Motivación del Trabajo de Empleados de R.P.A. Cuenca 2022. 24

Figura 17 Percepción que tienen los empleados de R.P.A. en participación en toma de Decisiones. Cuenca 2022. 25

Figura 17 Planes de Capacitación para el personal Técnico de R.P.A. Cuenca 2022 36

Figura 18 Planes de Capacitación de Desarrollo Personal 37

Figura 19 Participación de los Directivos en Cumplimiento de Objetivos. Cuenca 2022 ... 37

Figura 20 Importancia del Compromiso..... 38

Figura 21 Nivel de Ausentismo en R.P.A. Cuenca, 2022. 39

Figura 22 Frecuencia de Delegación de Tareas. Cuenca, 2022..... 40

Figura 23 Procesos de Reclamos y Quejas. Cuenca, 2022..... 40

Figura 24 Percepción del Nivel de Presión que trabajan los empleados de R.P.A. Cuenca, 2022. 41

Figura 25 Percepción que tienen los Directivos frente a la Aplicación de Procesos. Cuenca, 2022 42

Figura 26 Contribución del Desarrollo del personal R.P.A. Cuenca, 2022. 43

Figura 27 Frecuencia de Aplicación de Planes de Desarrollo para el personal de R.P.A. Cuenca, 2022. 44

Figura 28 Evaluación Actual de R.P.A. VS Evaluación de 360° 47

Figura 30 Fases de Proceso para la Gestión de la Propuesta del Modelo de Evaluación 360 grados para RPA Cuenca, 2022..... 62

Figura 30 Clasificación de Procesos de R.P.A. por niveles de Gestión. Cuenca, 2022. 64

Figura 31 Distribución de Competencias en R.P.A..... 65

Figura 32 Datos del Evaluado 68

Figura 34 Sección Evaluadores 69

Figura 35 Sección de Calificación de Competencias 70

Figura 36 Sección de Ponderación por Frecuencia 71

Figura 36 Actores e Interrelación con el Evaluado. 73

Figura 37 Recomendación del Número de Evaluadores 74

Figura 38 Resultados vs lo Requerido 75

Figura 39 Consolidado de resultados obtenidos y ponderados de la evaluación 360 grados, de acuerdo a las competencias cardinales valoradas a Tatiana Chica 83

Figura 40 Consolidado de resultados obtenidos y ponderados de la evaluación 360 grados, de acuerdo a las competencias específicas valoradas a Tatiana Chica 84

Figura 41 Resultados obtenidos de la evaluación 360° y resultados ponderados de la evaluación de 360° en comparación con lo requerido por el puesto 85

Figura 42 Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados ponderados de la evaluación de 360° 86

Figura 43 Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de pares 87

Figura 44 Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de subordinados 88

Figura 45 Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación del jefe inmediato 89

Figura 46 Resultados de autoevaluación Vs. Resultados de evaluación de clientes 90

Figura 47 Dificultad presentada por evaluadores al aplicar formulario de evaluación del desempeño. RPA 2022 91

Figura 48 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su posición frente a la posibilidad de promover los servicios a otros laboratorios. Cuenca, marzo 2022. 97

Figura 49 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la calidad de productos. Cuenca marzo 2022 97

Figura 50 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la Atención oportuna. Cuenca marzo 2022. 98

Figura 52 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la solución de quejas y reclamos. Cuenca marzo 2022. 98

Figura 52 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción de mejora en el servicio. 99

Figura 53 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción del grado de confianza que genera el personal de R.P.A. Cuenca marzo 2022. . 99

Figura 54 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la experiencia vivida con los productos. Cuenca marzo 2022. 100

Figura 55 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente al profesionalismo del personal de RPA Cuenca marzo 2022. 100

Figura 56 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial frente al nivel de satisfacción con los servicios y productos. Cuenca marzo 2022. 101

Figura 57 Formulario de Evaluación de 360 grados para R.P.A. Cuenca, 2022. 102

Figura 58 *Formulario para evaluación del desempeño de 360 grados para Tatiana Chica. RPA 2022* 103

Figura 59 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, Autoevaluación* 104

Figura 60 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación del jefe inmediato* 104

Figura 61 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente # 1* 105

Figura 62 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente # 2* 105

Figura 63 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #3* 106

Figura 64 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Sub ordinado # 1* 106

Figura 65 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Sub ordinado # 2* 107

Figura 66 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Sub ordinado # 3* 107

Figura 67 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #1* 108

Figura 68 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #2* 108

Figura 69 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #3* 109

Figura 70 *Resultados de la evalaución del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, Autoevaluación* 110

Figura 71 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación jefe inmediato* 112

Figura 72 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #1* 114

Figura 73 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #2* 116

Figura 74 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #3* 118

Figura 75 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Subordinado #1* 120

Figura 76 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Subordinado #2* 122

Figura 77 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Subordinado #3* 124

Figura 78 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #1* 126

Figura 79 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #2* 128

Figura 80 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #3* 130

Figura 81 *Informe final de evaluación 360 grados de Tatiana Chica (Piloto). RPA 2022* 132

Índice de Anexos

Anexo 1 Encuestas a Alta Gerencia 96

Anexo 2 Encuesta al Personal de R.P.A. 96

Anexo 3 Encuestas a Clientes 96

Anexo 4 Formulario de Recolección Resultados Evaluación Piloto 96

Anexo 5 Figuras de Resultados de Encuesta a Clientes de RPA 97

Anexo 6 Formulario para Proceso de Evaluación del Desempeño de 360 Grados para RPA 102

Anexo 7 Formulario Para Proceso de Evalaución Piloto 103

Anexo 8 Fromulario de Evalaución, Aplicados por Evaluadores en Proceso Piloto 104

Anexo 9 Formulario de Consolidado de Evalaución Piloto, por cada Evaluador 110

Anexo 10 Informe de Proceso de Evalaución Piloto del Desempeño 360 Grados, RPA 2022. 132

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

En tiempos de la revolución industrial se pensaba que el objetivo principal para alcanzar el éxito de una empresa era el rendimiento financiero, dedicando su contingente al incremento de ventas y dejando de lado aspectos que en la actualidad, son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, "las primeras empresas de producción masiva requerían de expertos en las áreas de producción, finanzas y comercialización, pero al mismo tiempo se descuidaron de los derechos de los trabajadores y la importancia del ser humano en la eficiencia administrativa" (Hernández et al., 2020, p. 386).

En los últimos años hemos sido testigos de una evolución empresarial a gran escala, que continúa generado profundos cambios dentro de las organizaciones, en donde a más de los indicadores de producción y ventas, se consideran relevantes aspectos relacionados la calidad de vida de sus colaboradores y satisfacción de sus clientes, como garantía de un rendimiento empresarial eficiente. Al igual que el desarrollo tecnológico que cada día es más complejo, las técnicas administrativas han tenido que desarrollarse en contexto de su cultura organizacional, intentando paliar la competencia y los desafíos diarios que atraviesan, situación que no es ajena al talento humano, ámbito con la tendencia creciente de buscar un desarrollo potencial, para los colaboradores de la empresa, es así, como desde hace varios años los términos desempeño y evaluación del desempeño laboral, van siendo parte de la cotidianeidad organizacional de una empresa.

Según Chiavenato (2018) "El desempeño es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas o actividades y con ello alcanzan sus objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados" (p. 206), por lo tanto, saber evaluar a un trabajador de una manera óptima, puede ser una oportunidad para establecer cambios en los procesos organizacionales, que impulsen la eficiencia y calidad, en un ambiente laboral que cumpla las expectativas de los colaboradores y estimule su compromiso y desempeño.

La evaluación del desempeño, según Chiavenato (2018) "Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo" (p. 210). Entonces, mientras que el desempeño es la forma en la que los individuos realizan sus

actividades, por otra parte, la evaluación del desempeño es la metodología que se emplea para estimular el desarrollo. En otras palabras, el desempeño es el resultado y la evaluación es la forma de valorarlo. Saber diferenciar esto es de gran importancia ya que, aunque las empresas pueden pretender conocer sus problemas debido a sus resultados, el correcto diagnostico obedece a una herramienta adecuada de evaluación y a su correcta aplicación que se ajuste a sus necesidades.

La empresa a la que se presenta esta propuesta metodológica se llama Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos Cía. Ltda., de aquí en adelante se le llamara RPA es una empresa con 37 años en el mercado dedicada a la comercialización de reactivos, equipos de laboratorio, insumos médicos y servicio técnico preventivo y correctivo, así como la instalación de equipos de diagnóstico clínico; RPA mantiene negociaciones con clientes y proveedores que manejan altos estándares de calidad. Por lo que es necesario contar con personal competitivo e idóneo que contribuya a tener buenas relaciones comerciales y alinearse con los requerimientos de las partes interesadas.

Durante su trayectoria ha ido posicionando su marca, por lo que ha incrementado sus actividades y operaciones, cabe recalcar que la organización cuenta actualmente con procesos y una plataforma estratégica ya definida, además se ha evidenciado cambios significativos tanto en la política organizacional como en la gestión de la calidad, así como la implementación de un proceso de Gestión de talento Humano en donde se desarrollan actividades que son medidas a través de indicadores de Competencia de Talento Humano y Cumplimiento del Plan de Revisión SYSO por lo que sería indispensable también medir su rendimiento laboral e identificar fortalezas y debilidades tanto individuales como del equipo de trabajo para tomar decisiones acertadas y crear estrategias correctivas, preventivas y de desarrollo.

Sin embargo, en la actualidad R.P.A. ha presentado algunos inconvenientes en procesos administrativos y directrices que inciden en los resultados y en el normal flujo de trabajo formando cuellos de botella que no permiten un buen desempeño. Mediante entrevistas a los directivos se ha identificado que existen problemas en el cumplimiento eficaz y eficiente de tareas asignadas y que es necesario examinar el desempeño y la evolución del personal. Por otro lado, el personal ha mencionado que el clima laboral no es equitativo y que la comunicación es deficiente en actividades laborales diarias. Así mismo en reuniones realizadas con los directivos han manifestado que existe una falta de compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades diarias dentro de la organización; además

si bien la empresa cuenta con un Manual de Cargos y Funciones así como también información documentada de los procesos, la misma no ha sido comunicada de manera eficaz lo que ha generado falta de conocimiento del personal en tareas asignadas de que es lo que tienen que hacer y lo que se espera obtener, siendo estas las principales razones que han generado la necesidad imperativa de proponer a R.P.A implementar la evaluación del rendimiento de 360 grados; dicha herramienta permitirá mejorar las competencias del personal, desarrollar las habilidades individuales, delimitar programas de capacitación y actualización y disminuir la brecha existente entre el perfil del trabajador y perfil del puesto.

1.2 Formulación del Problema

Previamente se han descrito algunos problemas que la gerencia de R.P.A. ha reconocido, para lo cual se podría tomar acciones correctivas. Por otra parte, también se resaltó la importancia de hacer una correcta valoración del desempeño laboral ya que actualmente la empresa posee una evaluación del desempeño por competencias que evalúa el coordinador de Talento Humano criterios de formación, educación y experiencia, estos aspectos son muy importantes al momento de la selección del personal pero en la evaluación misma no se ha evidenciado que ayude a detectar debilidades del personal o fortalezas que se pueda potenciar en cada individuo en su trabajo diario, esto se puede lograr haciendo una apreciación sistemática y exhaustiva para obtener información valiosa y objetiva de diferentes puntos de vista que interactúen directamente con el evaluado. Dicho de otra forma, se requiere de una herramienta, que ayude a obtener un diagnóstico del desempeño que sea imparcial e integral, y que sirva para la toma de decisiones que contribuyan a desarrollar competencias y de esta manera favorezcan a lograr los objetivos. Por consiguiente, surge la pregunta ¿Cuáles serían las causas para tener un bajo rendimiento laboral?

Si bien los resultados de la evaluación del desempeño de competencias que actualmente está usando la empresa arrojan resultados positivos en aspectos de educación, formación y experiencia del personal, sin embargo, no se observa evidencia que la evaluación actual ayude a detectar necesidades que tiene el personal en su día a día por lo tanto no existe procesos de retroalimentación y planes de desarrollo en base a estas limitaciones actuales de RPA, igualmente se ha manifestado en reuniones administrativas y los resultados de las encuestas realizadas a todos los colaboradores y directivos han evidenciado problemas como: la falta de capacitación y actualización permanente, el deficiente clima laboral, la falta compromiso y la comunicación deficiente. Dichos problemas mencionados anteriormente han sido las

principales causas que han afectado en el rendimiento de los colaboradores por lo que surge la necesidad de aplicar herramientas para medir el desempeño laboral de los empleados de RPA de manera objetiva e integral que contribuya a la gestión oportuna de las acciones de desarrollo y de mejora continua.

1.3 Justificación Teórica

Con la presente investigación se propone un modelo de evaluación del desempeño que logre medir el rendimiento laboral de manera integral a todo el personal de Representaciones Pedro Araneda Ferrer Cía. Ltda. Incluye a Directivos, Coordinadores, Administrativos y Operativos de tal manera que se pueda aportar al desarrollo de las competencias, teniendo presente que el recurso humano es la clave fundamental para que una organización pueda marchar efectivamente.

Examinando las debilidades por los que atraviesa el personal de RPA y revisando los diferentes tipos de evaluación de desempeño se adopta como guía la evaluación de 360° grados basado en competencias fundamentado en el autor Alles (2005) "Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes pares y subordinados" (p. 145), por lo tanto, se considera una de las herramientas de evaluación más completas para evaluar de forma global y de una manera ecuánime ya que se mide desde varios ángulos, y participan las personas que tienen vínculo directo con el evaluado.

1.4 Justificación Práctica

Realizar una propuesta de evaluación de desempeño 360° para RPA va a contribuir con el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores en caso de ser adoptada, debido a las ventajas que un modelo integral tiene sobre otros tipos de evaluación, que comúnmente son implementados en las organizaciones. En el área de Talento humano la presente investigación pretende colaborar en la identificación no solo de los puntos débiles del personal sino también de las fortalezas y oportunidades que aporte a la toma de decisiones para potenciar el desarrollo en el rendimiento del personal que a su vez influirá a cumplir los objetivos y valores organizacionales.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de evaluación de 360 grados para la evaluación del desempeño laboral para la empresa Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca en el año 2022.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la justificación del modelo 360 grados de evaluación de desempeño y el rendimiento laboral.
- Analizar la situación actual sobre la problemática planteada
- Definir los mecanismos para la evaluación a partir del modelo 360° de acuerdo a las fases que contempla

1.6 Principales Resultados

La presente investigación tiene como principal objetivo establecer una propuesta para evaluar el desempeño del personal de RPA mediante el modelo 360° basado en competencias, al ser una herramienta que evalúa holísticamente desde distintos puntos de vista se podrá obtener resultados confiables y lo más aproximados a la realidad del entorno laboral, de estos resultados se obtendrá importante información en cuanto al desempeño y productividad de todo el personal, a partir del cual se podrá tomar decisiones de desarrollo tanto personal como profesional para los colaboradores de RPA, además se podrá aplicar el proceso de retroalimentación constructiva y la toma decisiones de mejora que servirán para cooperar en la optimización del rendimiento.

Todas las decisiones de mejora permitirán aprovechar al recurso humano de manera apropiada y beneficiará a la organización porque aumentará la productividad, mejorará el clima laboral y se podrá contar con un personal calificado, quienes serán la base primordial para cumplir con la Misión y valores de la empresa.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

La evaluación del desempeño tiene un rol importante en función de la organización ya que permite construir empresas más competitivas capaces de ofrecer servicios con mayor calidad a partir de un excelente talento humano.

Para Chiavenato (2018) la evaluación del desempeño califica como una técnica que se utiliza para detectar problemas que pueden ser de control, motivación, de divergencias o el no saber aprovechar adecuadamente las fortalezas de colaboradores, así como no desarrollar el potencial de los mismos y tiene un interés en el comportamiento concreto de una persona, menciona también que toda evaluación consiste en un proceso de estimulación o juzgamiento del valor, de la excelencia y de aquellas aptitudes de una persona.

La técnica antes citada, busca la interacción dinámica mediante reuniones estructuradas, lo que sirve como base para obtener una perspectiva general del pasado que se convierte en la referencia para incrementar la eficiencia de ese trabajador para el futuro. Consecuentemente, el desarrollo de la evaluación del desempeño, en adelante ED tiene una segunda dimensión enfocada a la planificación proyectada en el mediano y largo plazo, en donde se contemplan los objetivos de trabajo como las actividades de mejora que cada empleado debe ejecutar.

Como una contribución para la definición de la evaluación del desempeño en la organización, se puede establecer que ésta se ejecuta para obtener la retroalimentación necesaria que le permita al evaluado reconocer, analizar y realizar acciones correctivas orientadas al mejoramiento de las actividades dentro de la empresa. Este resultado en realidad se transforma en el objeto de análisis de la investigación, siendo su desarrollo la evidencia de las deficiencias de la empresa, por lo que este estudio generará un aporte importante sobre las competencias del personal.

De acuerdo a Alles (2010) en su libro Diccionario de Competencias, define a las competencias como conductas, actitudes o rasgos de la personalidad que contribuyen a un desempeño eficiente. La Evaluación de desempeño o al evaluar las competencias de un colaborador, se podrá detectar las necesidades individuales que permitirá desarrollarlas y mejorar tanto la comunicación, el clima laboral como el rendimiento laboral.

Alles (2015) clasifica a las competencias como cardinales y específicas: las cardinales representan los valores de la organización, permiten tener visión organizacional y son aplicables a todos los colaboradores independientemente del cargo o nivel jerárquico en cambio las competencias específicas o también denominadas competencias técnicas se aplican a ciertos niveles o puesto específicos esta clasificación se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1 Clasificación de las Competencias

COMPETENCIAS CARDINALES		
Compromiso		
Ética		
Iniciativa		
Prudencia		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		
Dirección de equipos de trabajo		
Visión estratégica		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Producción - Logística - Operaciones	**Servicios (Administración y finanzas, Sistemas, Recursos Humanos)**	**Mercadeo y ventas**
Capacidad de planificación y organización	Calidad y mejora continua	Cierre de acuerdos
Colaboración	Influencia y negociación	Comunicación eficaz
Pensamiento analítico	Productividad	Influencia y negociación
Responsabilidad	Tolerancia a la presión de trabajo	Iniciativa – Autonomía
Tolerancia a la presión de trabajo	Trabajo en equipo	Orientación al cliente interno y externo

Nota: Tomado de Diccionario de Competencias La Trilogía, tomo 2da. ed. Competencias Cardinales y Especificas (p. 105), por Martha Alles, 2015 Granica.

Partiendo de los conceptos anteriores, podemos concentrarnos en la teoría a continuación que propone Alles, en la cual va a definir, a nuestro criterio, la mejor metodología para la evaluación de desempeño.

La Teoría de Alles (2012) define, a la Evaluación 360°, como un método que faculta evaluar las competencias de todos los colaboradores de una organización, ya que involucra a

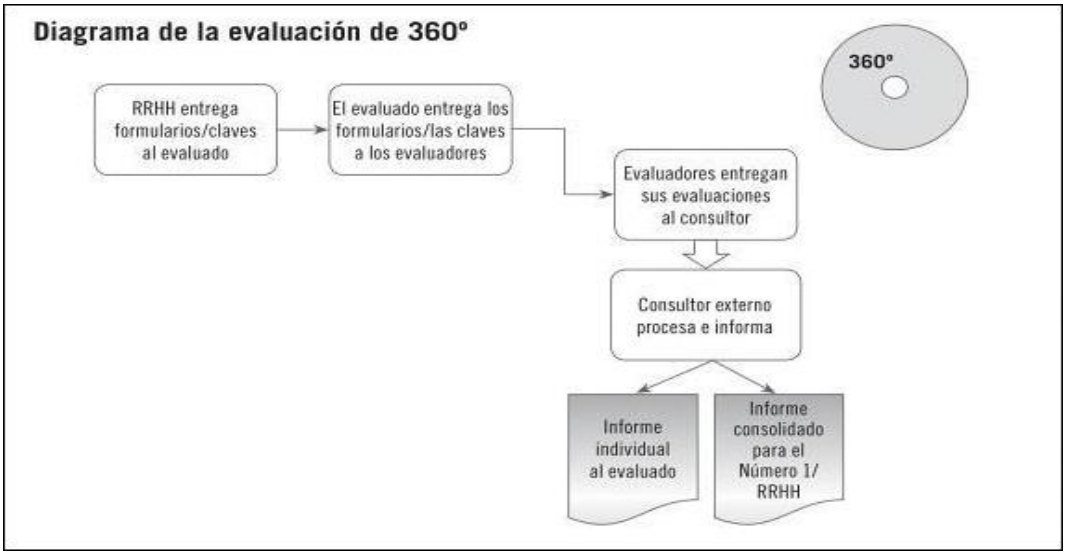
jefes, compañeros, subalternos, la autoevaluación y en algunos casos también la evaluación de clientes internos y/o externos, y proveedores dependiendo el caso, con un propósito de desarrollo, y un alto grado de confiabilidad que va aumentando con el número de evaluadores.

Partiendo del concepto antes citado se atribuye al talento humano como el recurso primordial de la empresa. Obtener una visión amplia desde cada una de las perspectivas, permite apreciar detalles que en algunas ocasiones no son perceptibles desde el punto de vista del administrador, ya que se puede encontrar ajeno a la situación, aunque tenga toda la intención de generar mejoras, pero, solo al tener una visión de 360°, permitirá ver con mayor claridad la realidad global para poder generar soluciones ajustadas a la realidad individual y del equipo.

Según Alles (2021) las evaluaciones tradicionales se limitan a dos actores que por lo general son el jefe y el evaluado, en cambio la evaluación de 360° está más integrada a la vida organizacional, y puede ser aplicada tanto a los que trabajan de manera presencial y a distancia, su aplicación más frecuente es a través de un software que utiliza indicadores en función del modelo de competencias de la organización. además, este modelo es aplicable a modalidad de trabajo semipresencial o a distancia.

En la figura 2 se aprecia el proceso de evaluación 360°, establecido por Alles.

Figura 2 Proceso de Evaluación del Desempeño 360°



Nota: Tomado de *Desempeño por Competencias* (p.266), por Martha Alles, 2017, Granica.

Al enfocarnos en la utilidad de la herramienta de ED, dentro de una organización, como base para la retroalimentación del trabajo que realiza el personal, vemos que el modelo de ED de 360°, al responder a un conjunto de procesos de seguimiento, acompañamiento y control, lo convierte en una herramienta de aplicación completa y confiable para la empresa ya que varios evaluadores al tener contacto directo en el diario laboral con el evaluado pueden dar respuestas que se apeguen a la realidad.

2.2 Bases Teóricas. Discusión de Enfoques de Diferentes Autores

Para Martha Alles (2017) "el desempeño laboral es el resultado de tres factores que son la experiencia práctica, conocimientos y las competencias" (p. 28).

Así mismo, menciona, que una evaluacion de 360 grados brinda una mirada desde todos los angulos ademas aporta con información selecta y útil que permite al evaluador y al evaluado localizar fortalezas y debilidades que posee cada individuo y dentro del entorno de trabajo, profundiza las necesidades que en muchas situaciones siendo evidentes no son solventadas o detectadas ni por supervisores ni subordinados, este modelo donde existe más participación favorece a la consecución de metas individuales y estas a su vez a metas de la organización.

La Evaluación 360 Feed Back según Crespo et al. (2021) es un método que analiza las conductas donde el evaluado no es solamente el dependiente de alguien como se plantea en métodos tradicionales, al tener mayor número de evaluadores esta metodología busca disminuir errores en la subjetividad, otro de los puntos importantes de la evaluación 360 es tener presente la importancia de la retro alimentación para la preparación y ejecución de planes de desarrollo.

En contraste, otros autores como Bohlander et al. (2018) afirman que la ED es una técnica que sugieren los autores realizar una o dos veces al año, en la cual el jefe inmediato evalúa a sus dependientes de acuerdo a las necesidades del cargo y con esta información comunica donde se tiene que mejorar y sus razones, los sistemas nuevos de evaluación del desempeño tienen la facultad de influir en el comportamiento y corregirlo.

2.3 Análisis Crítico de las Metodologías Existentes Relacionadas al Problema

Previamente ya se estableció por qué existe la necesidad de implementar una herramienta que permita hacer una correcta ED, así que a continuación se describen algunas de las teorías existentes para fundamentar por qué se eligió la metodología propuesta. Además, es muy importante que se logre entender que no se puede hablar extensamente de todas las teorías, ni de todos los autores, ya que esto desviaría el fin de esta propuesta metodológica.

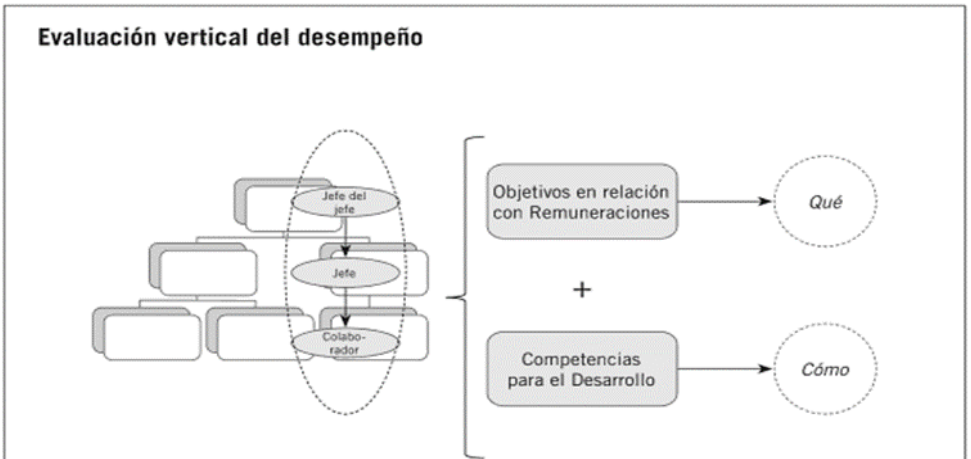
Los conceptos que se analizan a continuación ayudaran a entender mejor los sistemas de evaluación y a centrar nuestra atención en la dirección que la empresa necesita. Las metodologías relacionadas al problema que se exponen a continuación son: Evaluación vertical, evaluación de 180°, evaluación mediante escalas gráficas, evaluación mediante la investigación de campo y evaluación de 360°.

2.3.1 La Evaluación Vertical

De manera muy simple Alles (2017) menciona que una valoración vertical como su nombre lo dice, tiene semejanza a una línea vertical trazada entre el jefe, el jefe inmediato y el evaluado al mismo tiempo mide comportamientos y objetivos.

Si observamos la figura 3, se puede apreciar que la evaluación vertical, en comparación con otros modelos carecen de algunos aspectos relevantes como la interacción de las personas que rodean al evaluado. Esta evaluación vertical se asemeja a la evaluación por competencias que actualmente se aplica en RPA, la cual no analiza desde una visión más amplia, por lo tanto, no resuelve los problemas actuales, además es subjetiva. Por ello este tipo de evaluación se recomendaría que la utilicen empresas pequeñas o que estén en sus inicios y necesiten un sistema de evaluación primario y de rápida aplicación.

Figura 1 Evaluación Vertical del Desempeño



Nota: Extraído de *Desempeño por Competencias* (p.148), por M. Alles, 2017, Granica.

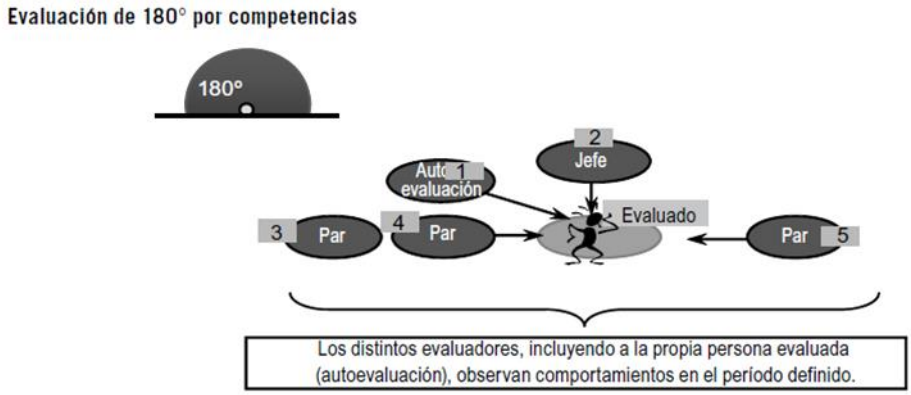
2.3.2 Evaluación de 180°

Esta metodóloga incorpora más variables que la evaluación anterior, por lo que lo convierte en un método más completo. Alles (2012) define a la evaluación 180° como un proceso que mide competencias en las que participan varios evaluadores, superiores, pares y que puede incluir a clientes y la autoevaluación y tiene semejanza a la evaluación de 360 grados.

En contraste con el método anterior en donde solo un superior se encargaba de hacer el diagnostico, existe una gran diferencia al incluir más actores, ya que intervienen en el proceso, similares o pares también evaluados, clientes externos y/o internos y más herramientas de diagnóstico. Este método aconseja su uso para obtener resultados sobre desempeño, desarrollo y formación. Lo que se busca es el desarrollo de la persona.

La descripción de la metodología de evaluación de 180° se representa en la figura 4.

Figura 4 Evaluación 180° por competencias



Nota: Extraído de *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (p.143), por Martha Alles, 2012, Granica.

2.3.3 Evaluación mediante Escalas Graficas

Según Chiavenato (2018) el método mediante escalas graficas evalúa el desempeño mediante criterios previamente estandarizados en donde se utiliza un cuestionario que posee líneas horizontales que representan los elementos de evaluación del desempeño y columnas verticales que simbolizan la variación de esos factores su aplicación es simple y poco recomendada.

2.3.4 Evaluación mediante la Investigación de Campo

Para Chiavenato (2011) otro método de evaluación es el de investigación de campo es una técnica que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el jefe inmediato y juntos evalúan el desempeño de los subordinados, registrando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño teniendo como sustento el análisis de hechos y situaciones.

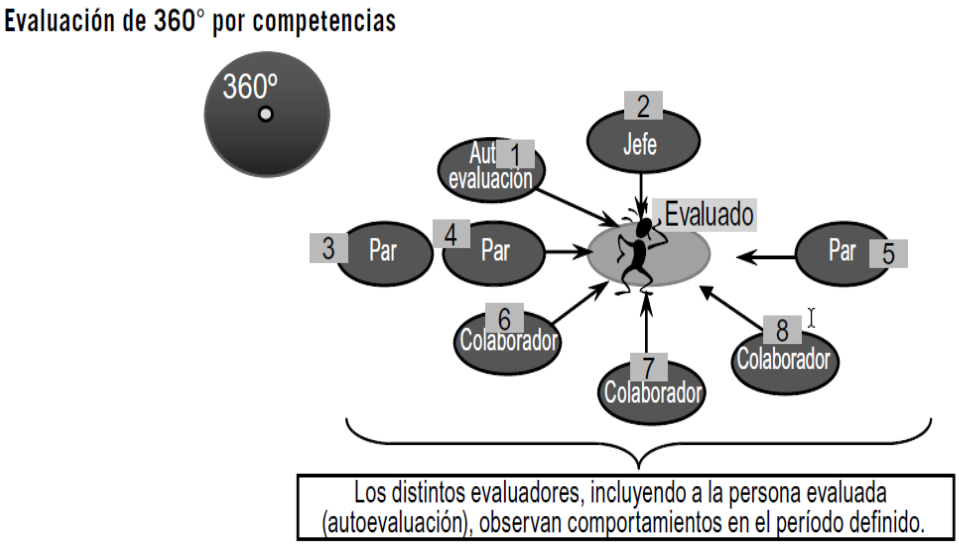
2.3.5 Evaluación de 360°

Como se ha mencionado anteriormente para Alles (2012), la evaluación de 360°, es un proceso ordenado que mide comportamientos o actitudes de los colaboradores y en honor al nombre es evaluada por superiores, pares o compañeros, subordinados; la autoevaluación y puede contener la opinión de los clientes tanto internos como externos.

Dentro de esta evaluación intervienen múltiples evaluadores, además de darle la posibilidad al evaluado de aportar en el resultado, que muchas veces se encuentra en un área en donde el jefe no está familiarizado de la problemática y recibe una visión más amplia de la empresa y su funcionamiento.

Se puede observar una descripción clara del modelo 360° en la figura 5.

Figura 2 Evaluación de 360° por Competencias



Nota: Tomado de Las *50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (p.145), por Martha Alles, 2012, Granica.

Teniendo en cuenta la definición de cada metodología y un panorama más claro de cada modelo, del tamaño de la empresa y de las necesidades actuales, se concluye que el método idóneo para la empresa Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos cía. Ltda. es la metodología de 360° dado a que la misma, da un enfoque de evaluación global y de desarrollo.

A pesar que en la actualidad todos los modelos de evaluación de desempeño están enmarcados en la lógica de evaluar por competencias, la evaluación de 360 grados presenta varias ventajas sobre otros modelos, en especial por que estos tipos de evaluaciones no

garantizan una perspectiva integral de la situación de los colaboradores, ni de los usuarios que se relacionan con ellos.

Una de las principales ventajas del modelo que se propone, es limitar la subjetividad, es decir, los resultados son más objetivos al realizarse de una manera integral, desde distintas perspectivas, ya que los resultados no están dados solo por un evaluador, sino que intervienen todos los usuarios, externos e internos relacionados al desempeño del evaluado.

Al tener un modelo de evaluación que no sea integral, las herramientas de evaluación pueden ser parcializadas, desde la perspectiva de quien diseña la herramienta, que por lo general es el jefe del proceso o jefe de la organización, desde un único punto de vista en la que el evaluado no tiene participación y el instrumento se puede considerar un medio de control represivo por parte del colaborador.

La fortaleza de integralidad del modelo de 360 grados es fundamental para el mejoramiento de la organización, en especial si consideramos que al involucrar al cliente obtenemos información fidedigna y de gran valía sobre la percepción que tiene de los colaboradores con quienes interactúa directamente. De igual manera, el proceso de autoevaluación contribuye fundamentalmente en el desarrollo ya que empuja hacia la reflexión de los colaboradores para que sean éstos, quienes realicen propuestas de mejora. La acción de evaluar a su jefe inmediato crea un ambiente adecuado en el que desaparece el sentimiento de persecución de los colaboradores y estimula su participación en el proceso. También debemos considerar que la evaluación por sus pares fortalece el trabajo en equipo y estimula el planteamiento de iniciativas colectivas para solventar las deficiencias y problemas en el equipo.

3 METODOLOGÍA

3.1 Unidad de Análisis

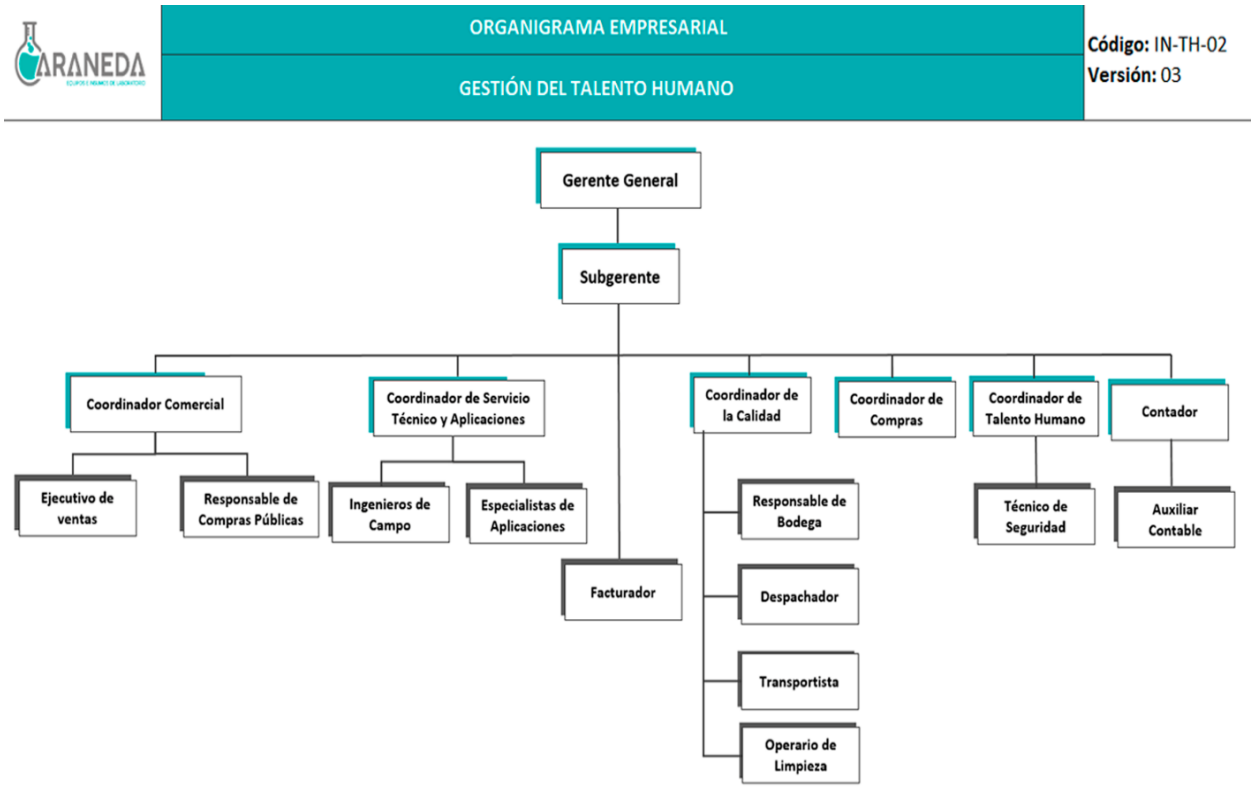
La empresa Representaciones Pedro Araneda Ferrer e hijos Cía. Ltda.

3.2 Población

3.2.1 Personal de RPA

Está compuesta por un grupo de 19 personas, 7 mujeres y 12 hombres entre los 30 a 55 años de edad. En la figura 6 se aprecia su distribución sobre el organigrama de la empresa.

Figura 3 Organigrama Empresarial Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos. Cuenca 2022.



Nota: Extraído de la *Plataforma Estratégica de RPA*

3.2.2 Clientes

Actualmente la empresa ha reconocido a 100 clientes como frecuentes en la compra de productos y servicios por tal razón se considera a este número como la población a investigar.

3.3 Tamaño de Muestra

No se utilizó muestra debido a que la población es de 119 personas por lo tanto se aplicara un censo poblacional.

3.4 Selección de Muestra

No aplica.

3.5 Métodos a Emplear. ¿Cuál y Para qué?

Para la primera etapa de las bases teóricas se empleó el método Analítico-Sintético se hizo un análisis de cada uno de los elementos que constituyen la realidad actual de la empresa, lo que implica una aproximación fragmentaria de la realidad, posterior se realizó una síntesis de los hallazgos más significativos este método fue de gran utilidad al momento de analizar los términos y conceptos recurrentes en la presente investigación.

Para la segunda etapa del análisis de la situación de la empresa se utilizó el método Inductivo-Deductivo en el desarrollo de esta investigación se aplicó este método pues partió de hechos generales para llegar a proponer alternativas de solución en situaciones particulares de una realidad observada en la empresa y de esta manera llegar a conclusiones y recomendaciones válidas y confiables como aporte investigativo.

Una vez recabada la información mediante el cuestionario aplicado, se procedió a tabular los datos con su respectivo análisis de manera cuantitativa lo cual permito determinar y proponer recomendaciones y conclusiones correspondientes al tema investigado.

Para la tercera etapa de la propuesta se aplicó el método Analítico-Sintético. trabaja de manera separada con cada uno de los elementos que componen el fenómeno de estudio (análisis), para luego integrarlos y estudiarlos de forma holística e integral (Moran & Alvarado, 2010). Este método se utilizó para el análisis de la aceptación o rechazo de la presente propuesta al aplicar el plan piloto.

3.6 Identificación de las Necesidades de Información. Fuentes Primarias o Secundarias

Las necesidades de información que se presentó durante la investigación fueron en la organización y fuera de ella en donde se aplicó encuestas a todo el personal que labora en RPA y a los clientes; además se obtuvo información de entrevistas que se realizó a la alta gerencia, y la observación directa de donde se obtuvo información relevante.

Otra de las necesidades de información fue extraídas de documentos oficiales de la empresa, otros estudios similares de propuestas de evaluación del desempeño y una amplia bibliografía de libros de diferentes autores.

3.7 Técnicas de Recolección de Datos. ¿Cuáles y Para qué?

Se aplicó la técnica de la revisión bibliográfica como parte integral de la investigación que tanto para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos se tendrá que apoyar con obras referentes al tema, donde se recopilará información y se profundizará con información disponible en libros, documentos o artículos especializados y páginas Web.

Se aplicó la técnica de la entrevista conversación entre dos personas al gerente y/o subgerente de RPA en el cual se obtuvo información de aspectos relevantes como: plan de capacitaciones para el personal, cumplimiento de las funciones de los empleados en las diferentes áreas, clima laboral, comunicación organizacional.

Se aplicó la técnica de la encuesta a los empleados y clientes con preguntas cerradas y se envió por correo electrónico y WhatsApp usando de forma masiva a través de internet.

También se empleó la técnica de la Observación Directa con la que se conoció la problemática, las causas que lo originaron, los efectos que produjo y las posibles soluciones.

3.8 Herramientas Utilizadas Para el Análisis e Interpretación de la Información

Las herramientas que se utilizó fue: Un cuestionario de 10 preguntas cerradas y con opción múltiple usando la escala de Likert dirigida a los 19 empleados de RPA , mediante el programa Google forms la misma fue enviada a correos electrónicos y WhatsApp con la que se obtuvo información de interés para la investigación, se indagó sobre el conocimiento de funciones, capacitaciones, aspectos a mejorar en la organización, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, imagen de la empresa, calidad de los servicios, tiempos de respuesta a los requerimientos, beneficios que los empleados esperan de la empresa y procesos administrativos que permitan realizar la evaluación del desempeño de 360°.

Para el proceso de presentación de resultados se usan herramientas como: Microsoft Word, Microsoft Excel, Google forms, Windows 10, Kobo Toolbox, internet. Donde los datos fueron ordenados, tabulados, analizados y presentados en cuadros, gráficos con sus respectivas interpretaciones.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis Interpretación y Discusión De Resultados

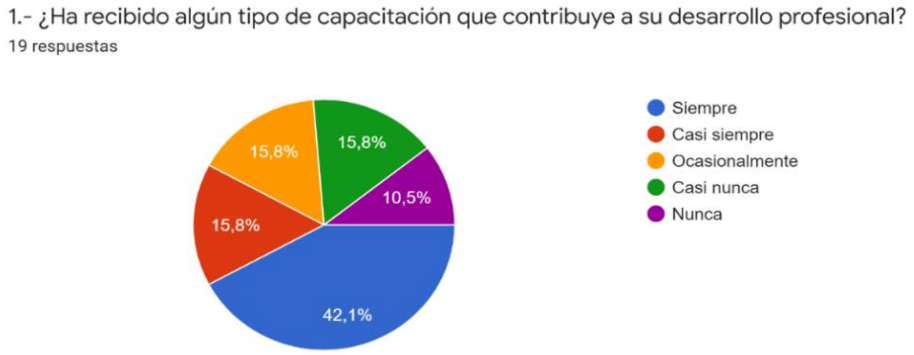
La población encuestada está conformada por 19 colaboradores de RPA que actualmente se encuentran en nómina incluido el personal de las áreas de control y gerencia, además 100 clientes encuestados representantes de clientes que pertenecen a hospitales públicos o privados, clínicas fundaciones y laboratorios aislados que se sirven del servicio que brinda R.P.A. y constan en el registro de la empresa como clientes frecuentes de acuerdo a su nivel de adquisiciones.

4.1.1 Encuestas Aplicados al Personal de RPA

A continuación, se analiza los resultados de las encuestas realizadas al personal de RPA las preguntas están dirigidas a fin de identificar problemas en aspectos que comprometan el desarrollo de las competencias laborales de los colaboradores, así podremos plantear recomendaciones desde la visión de la metodología propuesta, mediante el proceso de evaluación de 360 grados. Las encuestas están dirigidas desde el punto de vista de procesos de capacitación para el desarrollo personal y profesional, satisfacción de necesidades de los colaboradores, retroalimentación de actividades, motivación y recompensas, trabajo en equipo y participación dentro de la empresa.

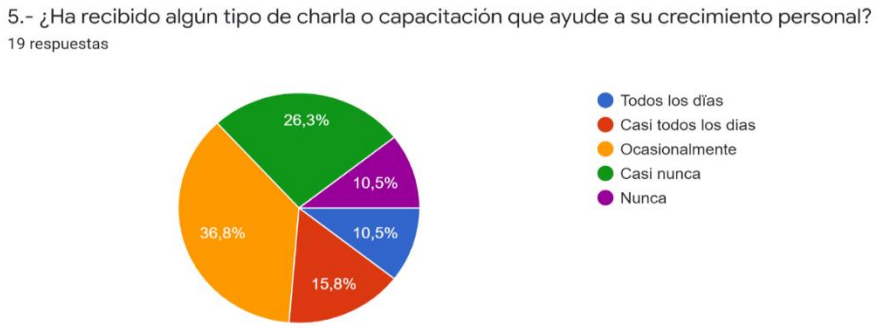
Respecto al proceso de capacitación realizada al personal operativo de RPA en figura 7 y figura 8, se observa los resultados de manera gráfica, en donde tanto en relación a la percepción de desarrollo personal como profesional, los colaboradores indicaron en ambos, casos en más del 50% que no se alcanza su propósito, siendo un aspecto negativo que compromete el desarrollo de las competencias de los colaboradores y que repercute directamente en su desempeño laboral.

Figura 4 Percepción de los Empleados con respecto a la Capacitación Profesional. R.P.A. 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA. Elaboración propia del autor. (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

Figura 5 Frecuencia de Capacitaciones para el Desarrollo Personal de Empleados de R.P.A. Cuenca 2022.



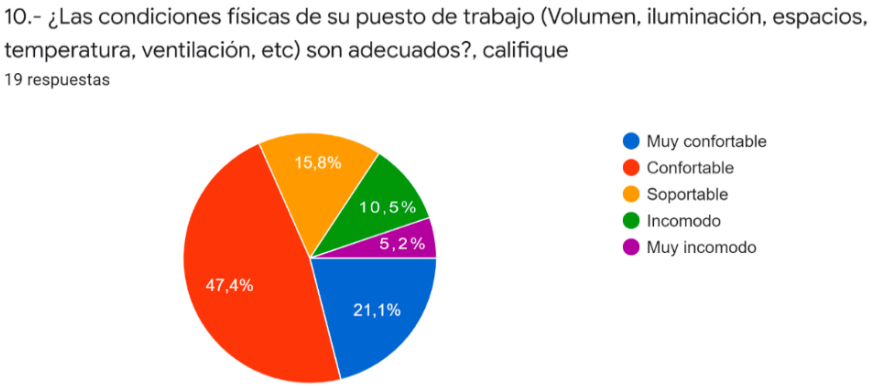
Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

En las figuras 9 y 10, se aprecia los resultados de las preguntas relacionadas a satisfacción de necesidades demandadas por empleados, respecto a disponibilidad de materiales existe un alto porcentaje que indica que dispone de materiales según su necesidad, pero tenemos un tercio de los mismos que indican que no los disponen, en este aspecto aunque la mayor parte de encuestados responden positivamente, se evidencia que las necesidades no se encuentran totalmente cubiertas para su desempeño laboral. Respecto a la pregunta sobre disponibilidad de un espacio adecuada para sus actividades, más del 50 % de colaboradores indican que carecen de un espacio adecuado, probablemente porque no lo tienen en realidad, o por un problema de adaptabilidad a su entorno, en cualquiera de los dos casos, esta respuesta denota una comunicación no efectiva entre el nivel operativo y los niveles superiores, ya que de tener cubierto este aspecto, las necesidades hubieran sido satisfechas o bien, si es un problema el cual la empresa no ha podido satisfacer por el momento, se hubiera estimulado la adaptabilidad al medio por el compromiso con la empresa, mediante una comunicación efectiva.

Figura 6 Percepción de empleados sobre disponibilidad de Material Desempeñar su Trabajo. R.P.A. 2022.

Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

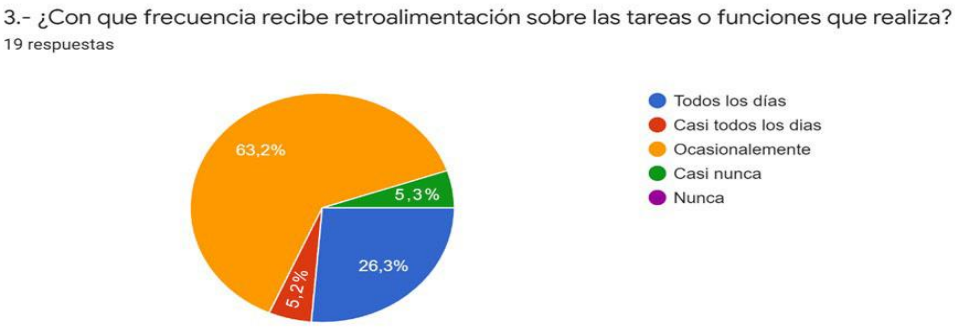
Figura 7 Percepción de los Trabajadores de RPA con respecto a Condiciones Físicas de su lugar de Trabajo. Cuenca 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

La figura 11, deja evidente un problema en la retroalimentación que reciben los colaboradores de RPA ya que mayoritariamente indican que la retroalimentación de sus actividades suele ser ocasional, así no aprovechamos la oportunidad que se le brinda al empleado para mejorar en las actividades que requiere desarrollar

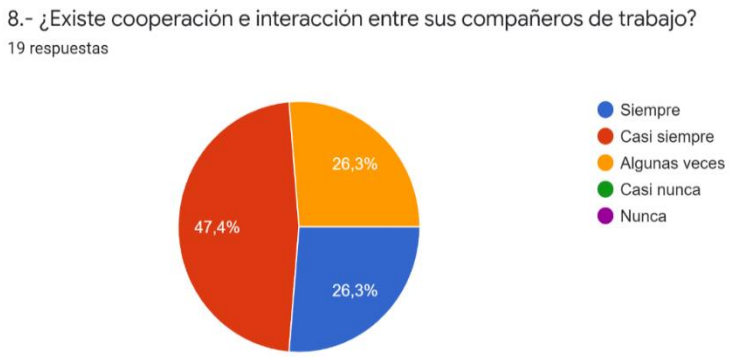
Figura 8 Frecuencia de Retroalimentación a empleados. R.P.A. 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

En las figuras 12 y 13, se presenta los resultados de las preguntas planteadas respecto a trabajo en equipo y clima laboral, en donde observamos que la percepción de la mayor parte de colaboradores expresa que es adecuado, pero no en su máxima expresión, así se evidencia que es un proceso que podemos potencializar mediante la metodología propuesta.

Figura 9 Percepción de Trabajo en Equipo. Cuenca 2022.



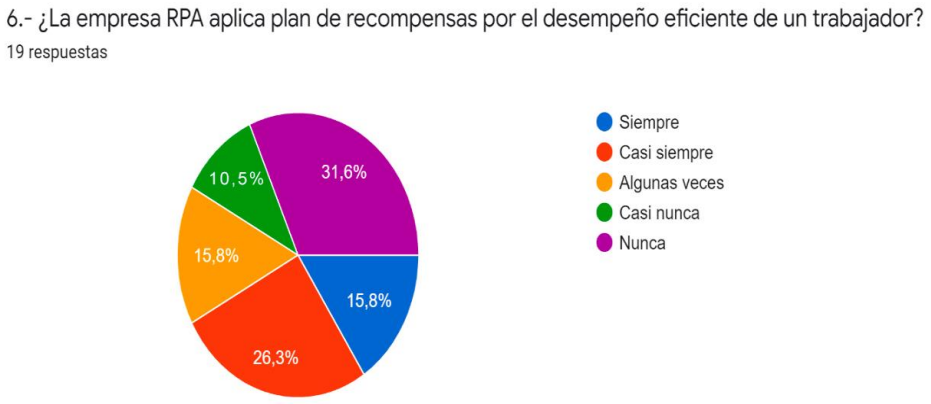
Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

Figura 10 Percepción del Clima Laboral de R.P.A. Cuenca 2022.

Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

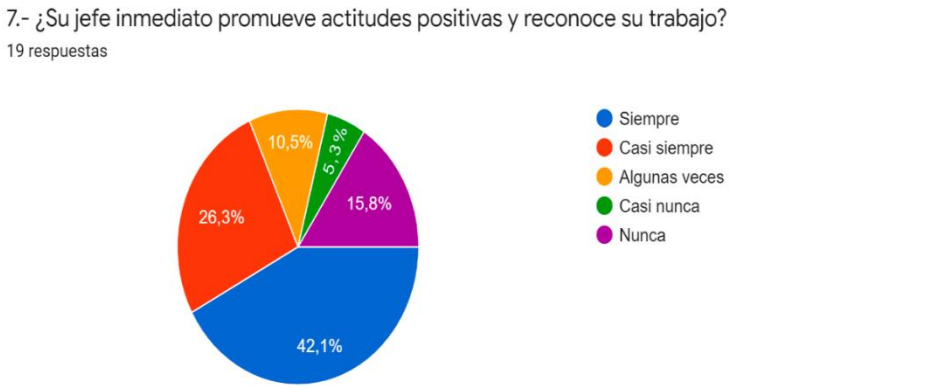
Respecto al tema de motivación y reconocimiento al desempeño laboral, en las figuras 14 y 15, observamos que la percepción de los colaboradores en más del 50% en ambos casos, evidencian una deficiencia en esta actividad, siendo un punto fundamental para incentivar el desarrollo de las competencias dentro de nuestro equipo de trabajo.

Figura 11 Percepción que tienen los Empleados de R.P.A. sobre la aplicación de Plan de Recompensas. Cuenca 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

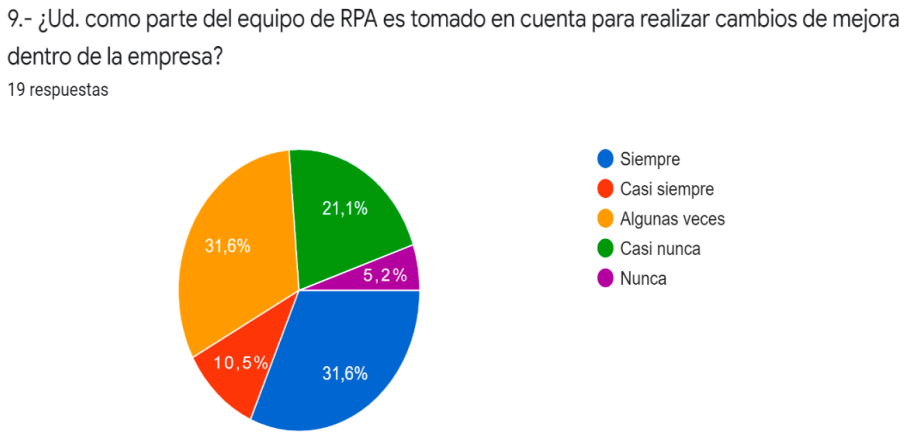
Figura 12 Reconocimiento y Motivación del Trabajo de Empleados de R.P.A. Cuenca 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

En la figura 16, podemos apreciar que menos del 50% consideran que su opinión es importante al momento de toma de decisiones dentro de la empresa, situación que puede ser contra producente ya que no potencializa el compromiso del colaborador con la empresa por no sentirse considerado como una parte fundamental de ella.

Figura 13 Percepción que tienen los empleados de R.P.A. en participación en toma de Decisiones. Cuenca 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicada al personal de RPA (https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit).

4.1.2 Encuesta a Clientes

Se realizaron 100 encuestas a cada representante de los clientes de RPA así determinaremos la visión general que tienen sobre la organización, desde varios puntos de vista que incluyen promoción del servicio, calidad de productos, eficacia en atención, innovación del servicio, calidez, confianza, experiencia vivida, profesionalismo y satisfacción.

En la tabla 1 respecto a la promoción del servicio por parte de clientes a otros laboratorios, encontramos, que en este aspecto es positiva la respuesta, ya que el mayor

porcentaje indica que es extremadamente posible que ellos recomienden los servicios de RPA especialmente dentro del grupo que tienen un mayor tiempo de relación comercial.

Tabla 1 Clientes Según el Tiempo de Relación Comercial y Posibilidad de Recomendar el Servicio. R.P.A. 2022

Tiempo de relación comercial	**Extremadamente probable**		**Muy probable**		**Poco probable**		**Ligeramente probable**		**Nada probable**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	5	63%	1	13%	1	13%	1	13%	0	0%	8	100%
6 a 12 meses	1	11%	6	67%	1	11%	0	0%	1	11%	9	100%
13 a 36 meses	12	38%	17	53%	2	6%	1	3%	0	0%	32	100%
Mayor a 36 meses	29	55%	23	43%	1	2%	0	0%	0	0%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

En la tabla 2 respecto a la calidad de los productos que brinda RPA se observa que la percepción de los clientes es mayoritariamente excelente, en especial entre los que tienen mayor tiempo de relación laboral con la empresa.

Tabla 2 Clientes Según Tiempo de Relación Comercial y Percepción de Calidad del Producto. R.P.A. 2022

Tiempo de relación comercial	**Excelente**		**Muy Buena**		**Bueno**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	5	63%	1	13%	2	25%	8	100%
6 a 12 meses	4	44%	5	56%	0	0%	9	100%
13 a 36 meses	15	47%	13	41%	4	13%	32	100%
Mayor a 36 meses	33	62%	19	36%	1	2%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

En la tabla 3 y 4, respecto a la eficacia en la atención, observamos que el mayor porcentaje de clientes indicaron que la atención es muy frecuentemente oportuna, tanto en atención como en asistencia a sus reclamos, compartiendo los mayores porcentajes en todos los grupos de acuerdo al tiempo de relación laboral, resultado positivo para la empresa

Tabla 3 Clientes según tiempo de relación comercial frente a la atención oportuna. R.P.A. 2022

Tiempo de relación comercial	**Muy frecuentemente**		**Frecuentemente**		**Ocasionalmente**		**Raramente**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	6	75%	1	13%	1	13%	0	0%	8	100%
6 a 12 meses	2	22%	6	67%	1	11%	0	0%	9	100%
13 a 36 meses	11	34%	17	53%	2	6%	2	6%	32	100%
Mayor a 36 meses	28	53%	21	40%	2	4%	2	4%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

Tabla 4 Clientes según tiempo de relación comercial y percepción frente a la solución de quejas y reclamos. R.P.A. 2022.

Tiempo relación comercial	**Casi nunca**		**Algunas veces**		**Casi siempre**		**Siempre**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	0	0%	1	13%	1	13%	6	75%	8	100%
6 a 12 meses	0	0%	1	11%	4	44%	4	44%	9	100%
13 a 36 meses	1	3%	1	3%	14	44%	16	50%	32	100%
Mayor a 36 meses	0	0%	2	4%	16	30%	35	66%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

Respecto a la innovación para mejora del servicio que ha realizado la organización, en la tabla 5 podemos apreciar, que el mayor porcentaje de clientes indicaron que ha mejorado notablemente, en especial en el grupo de quienes mantienen una relación laboral menor de 6 meses y más de 36 meses, es decir los dos extremos de los clientes calificados como frecuentes por RPA una respuesta favorable para la empresa.

Tabla 5 Clientes según tiempo de relación comercial y su percepción de mejora en servicio. R.P.A. 2022.

Tiempo de relación comercial	**Ha mejorado notablemente**		**Ha mejorado algo**		**Se ha mantenido**		**No ha mejorado**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	4	50%	2	25%	2	25%	0	0%	8	100%
6 a 12 meses	1	11%	4	44%	4	44%	0	0%	9	100%
13 a 36 meses	13	41%	9	28%	9	28%	1	3%	32	100%
Mayor a 36 meses	27	51%	21	40%	5	9%	0	0%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

Respecto a la pregunta realizada para determinar la confianza que sienten los clientes mediado por el comportamiento y actitud del personal de RPA en la tabla 6 podemos apreciar el mayor porcentaje de encuestados indicaron que siempre han tenido esta percepción en el servicio, siendo una situación positiva para la organización.

Tabla 6 Clientes según tiempo de relación comercial y percepción del grado de confianza que genera el personal. R.P.A. 2022

Tiempo de relación comercial	**Casi nunca**		**Algunas veces**		**Casi siempre**		**Siempre**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	0	0%	0	0%	2	25%	6	75%	8	100%
6 a 12 meses	0	0%	2	22%	3	33%	4	44%	9	100%
13 a 36 meses	2	6%	3	9%	10	31%	17	53%	32	100%
Mayor a 36 meses	16	30%	1	2%	0	0%	36	68%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

La tabla 7 hace referencia a los resultados de acuerdo a la experiencia en general, que han vivido los clientes mediante los productos de RPA ya que, al ser una empresa dedicada a la comercialización de reactivos de laboratorio, no solo es necesario saber que opinan sobre la calidad, sino sobre la experiencia que se ha generado en nuestros clientes ya sea, la presentación del producto, conservación de la cadena de frio, facilidad de uso, lectura clara y precisa entre otras. En donde observamos de manera general que el resultado fue positivo en todos los grupos independientemente del tiempo de relación comercial.

Tabla 7 Clientes según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la experiencia vivida con los productos. R.P.A. 2022.

Tiempo de relación comercial	**Neutra**		**Satisfactoria**		**Totalmente satisfactoria**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	2	25%	0	0%	6	75%	8	100%
6 a 12 meses	2	22%	3	33%	4	44%	9	100%
13 a 36 meses	1	3%	21	66%	10	31%	32	100%
Mayor a 36 meses	2	4%	15	28%	36	68%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

En la tabla 8 observamos los resultados respecto al nivel de profesionalismo del personal de RPA que tienen una calificación positiva para los colaboradores de la organización en cuanto a su profesionalismo, en especial en el grupo de mayor de 36 meses de relación laboral con la empresa.

Tabla 8 Clientes según tiempo de relación comercial y su percepción frente al profesionalismo del personal. R.P.A. 2022.

Tiempo de relación comercial	**Muy buena**		**Buena**		**Neutro**		**Regular**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	8	100%
6 a 12 meses	4	44%	3	33%	2	22%	0	0%	9	100%
13 a 36 meses	17	53%	13	41%	0	0%	2	6%	32	100%
Mayor a 36 meses	38	72%	12	23%	2	4%	1	2%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

En la tabla 9 podemos apreciar que los resultados respecto a la satisfacción de los clientes con los servicios y productos de RPA fue mayoritariamente satisfactorio. Algo positivo para la empresa desde la perspectiva de sus clientes.

Tabla 9 Clientes según tiempo de relación comercial frente al nivel de satisfacción con los servicios y productos. R.P.A. 2022.

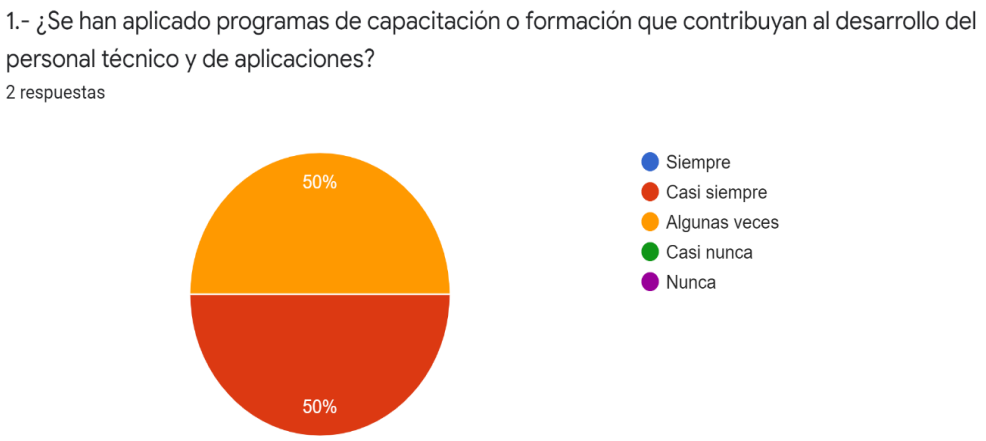
Tiempo de relación comercial	**Altamente satisfecho**		**Muy satisfecho**		**Satisfecho**		**Poco satisfecho**		**TOTAL**	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Menos de 6 meses	4	50%	4	50%	0	0%	0	0%	8	100%
6 a 12 meses	1	11%	6	67%	2	22%	0	0%	9	100%
13 a 36 meses	14	44%	13	41%	4	13%	1	3%	32	100%
Mayor a 36 meses	33	62%	14	26%	5	9%	1	2%	53	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas realizadas a clientes, elaboración propia

4.1.3 Encuestas a Directivos

En la figura 17 se puede observar que Gerencia y subgerencia indican la mitad de los encuestados que siempre y casi siempre han recibido capacitación el personal técnico y de aplicaciones lo que es muy positivo ya que el personal es de campo o servicio directo al cliente.

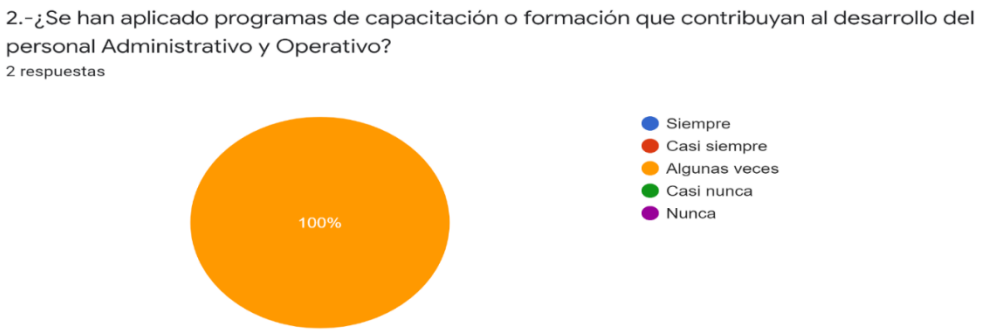
Figura 14 Planes de Capacitación para el personal Técnico de R.P.A. Cuenca 2022



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En la figura 18 podemos observar que los directivos indican que algunas veces se capacita a los colaboradores en temas que aporten al desarrollo personal, hay que tener en consideración la encuesta de los empleados en donde señala la mayoría que en ocasiones son capacitados, otros casi nunca y un porcentaje importante dijo nunca**.**

Figura 15 Planes de Capacitación de Desarrollo Personal



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

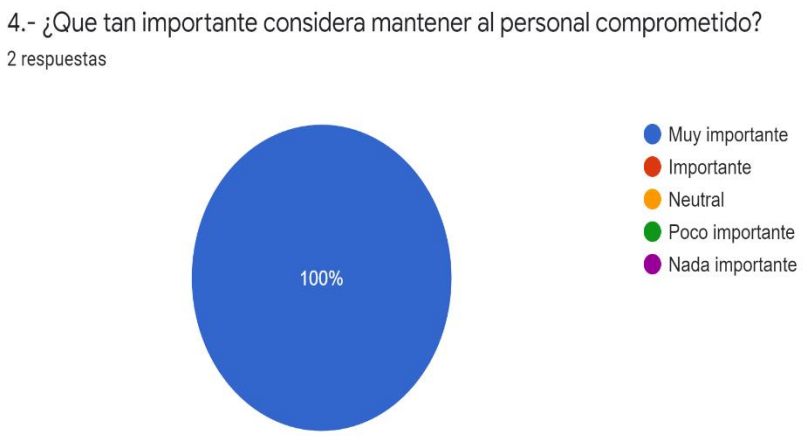
En la figura 19 realizada a Gerencia y Subgerencia indican que muy frecuentemente y frecuentemente participan en trabajo en equipo para lograr un objetivo. Este resultado es muy positivo para la empresa ya que se cuenta con lideres que fomentan el trabajo en equipo.

Figura 16 Participación de los Directivos en Cumplimiento de Objetivos. Cuenca 2022

Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En toda organización es muy importante mantener a la persona comprometida y es así como señalan los directivos de RPA en la figura 20 se puede observar los resultados de la encuesta realizada. Para esto se recomienda realizar planes de acción como motivar, involucrar al personal en toma de decisiones y comunicar efectivamente lo que se desea obtener para que el personal se sienta más comprometido con la empresa ya que de acuerdo a la investigación si bien es un factor importante es algo que no se cumple con todos los empleados.

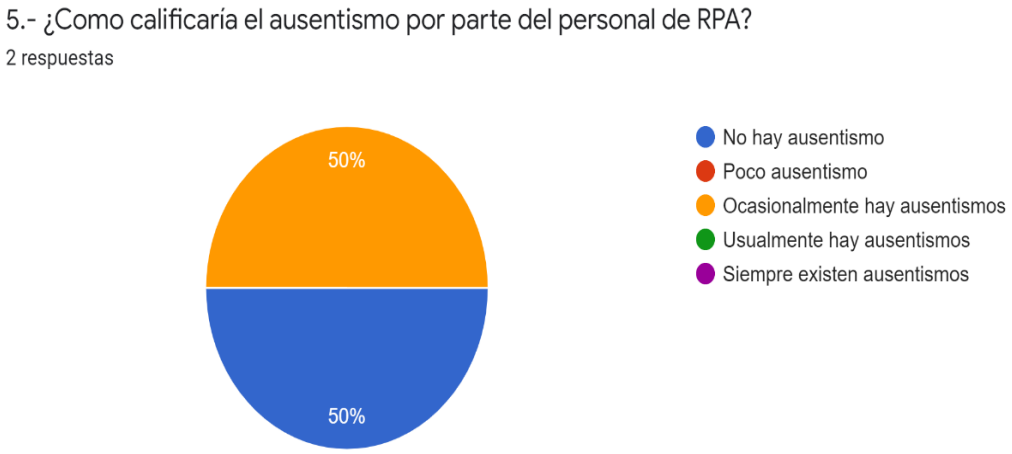
Figura 17 Importancia del Compromiso



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En la figura 21 se puede observar los resultados que indican los Gerentes de RPA respecto al ausentismo, siendo uno que indica que no hay ausentismo y otro señala que ocasionalmente hay ausentismos. Se debería dar seguimiento al porcentaje de ocasionalmente existe ausentismos ya que es perjudicial en términos económicos y en el flujo normal de procesos en la empresa al tener un grado considerable de ausentismo.

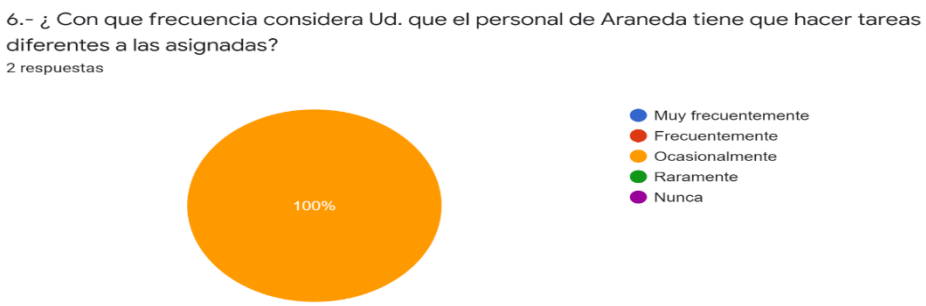
Figura 18 Nivel de Ausentismo en R.P.A. Cuenca, 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En la figura 22 observamos el resultado de Gerencia y Subgerencia coincidieron en un 100% que ocasionalmente el personal debería realizar otras tareas diferentes a las de sus funciones. Es recomendable tener claro que actividades son delegables y cuáles no, para evitar problemas de responsabilidades y sobrecargas laborales.

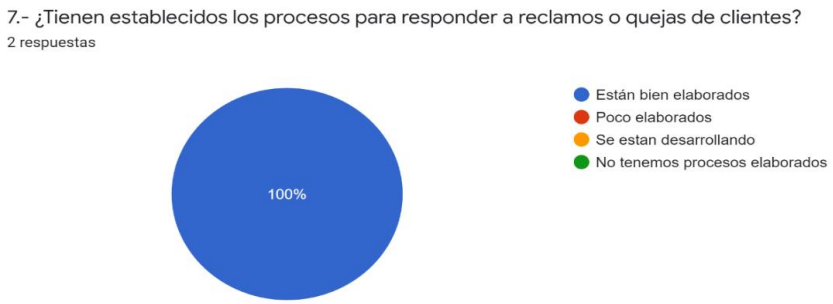
Figura 19 Frecuencia de Delegación de Tareas. Cuenca, 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En la figura 23 observamos que los Altos mandos de RPA indican en un 100% que se tiene procesos bien elaborados de quejas y reclamos resultados que coinciden positivamente con las encuestas de los clientes quienes en su mayoría indican que sus reclamos y quejas son atendidos oportunamente. Es un punto muy positivo a favor de la empresa el mismo que se debería mantener.

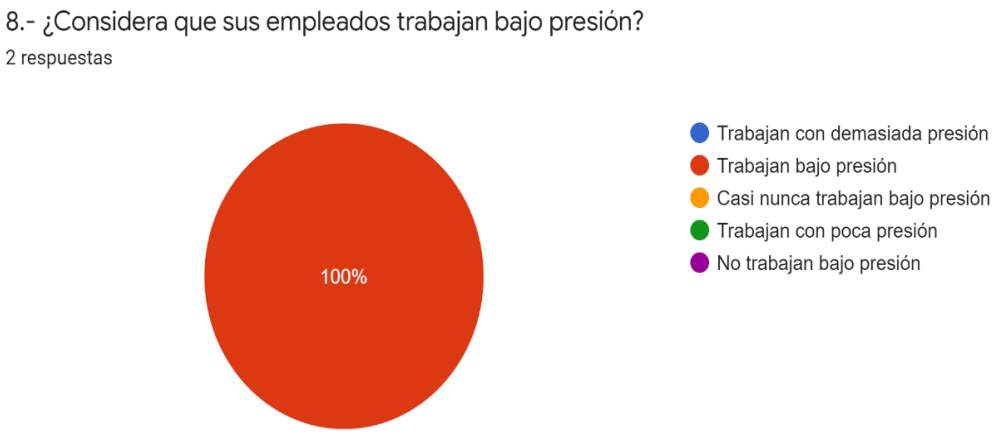
Figura 20 Procesos de Reclamos y Quejas. Cuenca, 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En la figura 24 gerencia y subgerencia coinciden que el personal trabaja bajo presión, en tiempos actuales por lo general se trabajó bajo presión por lo que es recomendable capacitar al personal en temas referentes que ayuden a trabajar efectivamente como en organización de tiempo, equilibrio en delegar y ayudar, solución y gestión de problemas.

Figura 21 Percepción del Nivel de Presión que trabajan los empleados de R.P.A. Cuenca, 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

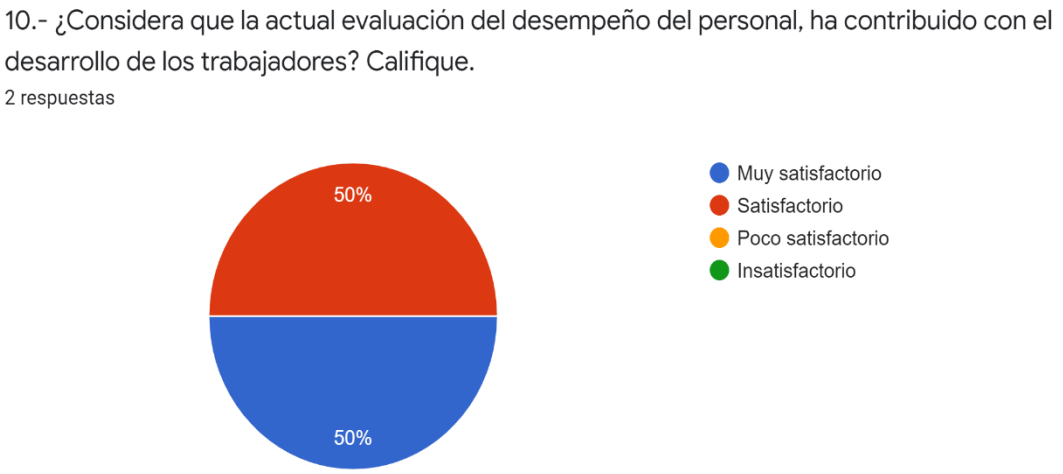
En la figura 25 se observa un resultado positivo ya que se cumplen para la distribución del producto para asegurar la entrega, sin embargo, en contraste con la investigación se evidencio que hay reclamos por productos que no les llegan a los clientes o les llega otros erróneamente existen devoluciones por temas de calidad, fechas cortas, se recomienda tener un control y dar seguimiento a los procesos implementados que se cumplan a cabalidad.

Figura 22 Percepción que tienen los Directivos frente a la Aplicación de Procesos. Cuenca, 2022

Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

Los resultados obtenidos en la figura 26 indican que la evaluación del desempeño ha contribuido con el desarrollo del personal señalan que es muy satisfactorio y Satisfactorio. Las evaluaciones del desempeño en su gran mayoría tienen como fin desarrollar al personal sin embargo de acuerdo al presente estudio se ha podido evidenciar que un grupo de colaboradores han sido capacitados y han recibido retroalimentación que contribuyen en su desarrollo personal o profesional pero un porcentaje considerable de colaboradores no han sido tomados en cuenta nunca por lo que no han tenido oportunidad de capacitaciones.

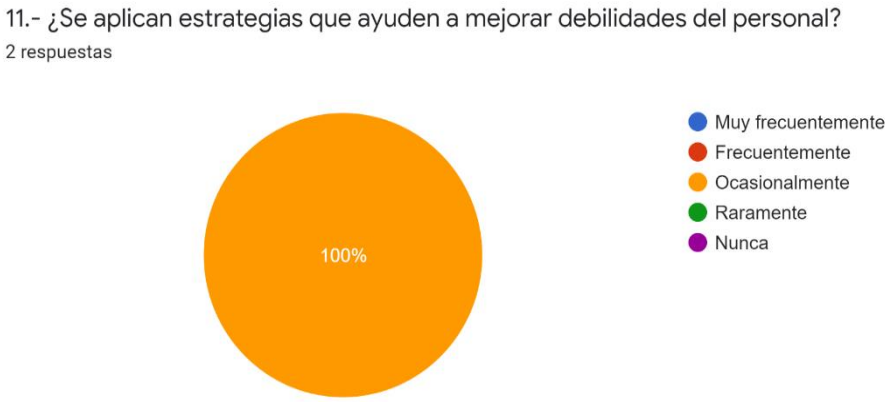
Figura 23 Contribución del Desarrollo del personal R.P.A. Cuenca, 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

En la figura 27 se observa que la totalidad de los encuestados coinciden que ocasionalmente se ha realizado estrategias que ayuden a mejorar debilidades del personal como se puede observar en la figura 35, se considera es sumamente importante trabajar siempre o muy frecuentemente en las debilidades del personal para lograr mayor compromiso y mitigar las brechas existentes.

Figura 24 Frecuencia de Aplicación de Planes de Desarrollo para el personal de R.P.A. Cuenca, 2022.



Nota: Resultados de las encuestas aplicadas a los directivos (https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit).

Además de las encuestas realizadas a todo el personal de RPA, a todos sus clientes frecuentes, también se entrevistó y conversó con el Coordinador de Talento Humano sobre temas referentes a la evaluación de desempeño que actualmente se aplica en la empresa, quien expuso que la evaluación actual mide competencias de formación, educación y experiencia que va ligado a un objetivo de mantener el compromiso y competencias del personal, para cumplir con dicho objetivo indica el coordinador que se realiza capacitaciones específicas y generales para cada colaborador a través de cursos internos, externos, inducciones los cuales están representados en un Plan de Capacitación Anual. Por otra parte, los clientes reafirman este criterio favorable, situación confirmada mediante los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a los clientes, sin embargo, en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de RPA hay un porcentaje considerable que expreso una deficiencia respecto a las capacitaciones en temas de desarrollo profesional o personal, por lo que al revisar el plan anual de capacitaciones, se observo que esta estructurado en base a la exigencia de entes regulatorios como el ARCSA, Ministerio del Trabajo, Seguridad y Salud Ocupacional o de exigencia del

proceso de certificación de Calidad de la ISO 9001-2015, una debilidad respecto a los resultados de evaluaciones anteriores ya que no se puede identificar temas relacionados a los nudos críticos evidenciados durante el proceso.

Otro punto significativo es que el personal de RPA manifiesta en las encuestas es sobre la falta de conocimiento acerca de, si la empresa aplica un plan de recompensas por el desempeño eficiente de un trabajador, casi la mitad del personal manifestó que nunca o casi nunca se aplica plan de recompensas mientras que el resto dijo que siempre o casi siempre se aplica plan de recompensas; el Coordinador de Talento Humano confirmo que actualmente la empresa no posee plan de recompensas pero existe bonificaciones por cumplimiento efectivo que queda a libre juicio de Gerencia no existe delineamientos o proceso estructurado para dichas bonificaciones. Siendo este punto desfavorable para el equipo porque en uno de los problemas anteriormente mencionados los trabajadores consideran que no hay un trato justo y equitativo.

Uno de los resultados relevantes a considerar es el clima laboral ya que incide directamente en el rendimiento del personal, un grupo considerable indica tener un ambiente laboral malo y regular, cabe recalcar que existe personal de campo en donde su entorno laboral no va a ser calificado igual, por lo que podría asumirse es el grupo que responde que tienen un excelente y muy buen clima laboral con esta consideración y de acuerdo a lo observado dentro de la organización podía decirse que hay tendencia al mal clima laboral.

La evaluación del desempeño de 360° al considerar la opinión de varios actores el cual permite alcanzar un alto grado de exactitud además de detectar fortalezas y debilidades, la relación que existe entre las diversas áreas o niveles jerárquicos y permite determinar las necesidades de desarrollo.

4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica

La importancia del seguimiento de las actividades que se realizan en cada puesto de R.PA. y como se están realizando, además de la necesidad de conocer si el personal asignado en tal o cual puesto es el indicado para desarrollarlas, por lo tanto, se realiza la propuesta de una evaluación del desempeño de 360 grados para RPA ofreciendo una alternativa al tipo de evaluación que actualmente lleva la empresa, por sus ventajas y con un agregado de valor, de disponer de un proceso claro y estructurado de fácil aplicación, el cual ha sido desarrollada en el ámbito de competencias laborales.

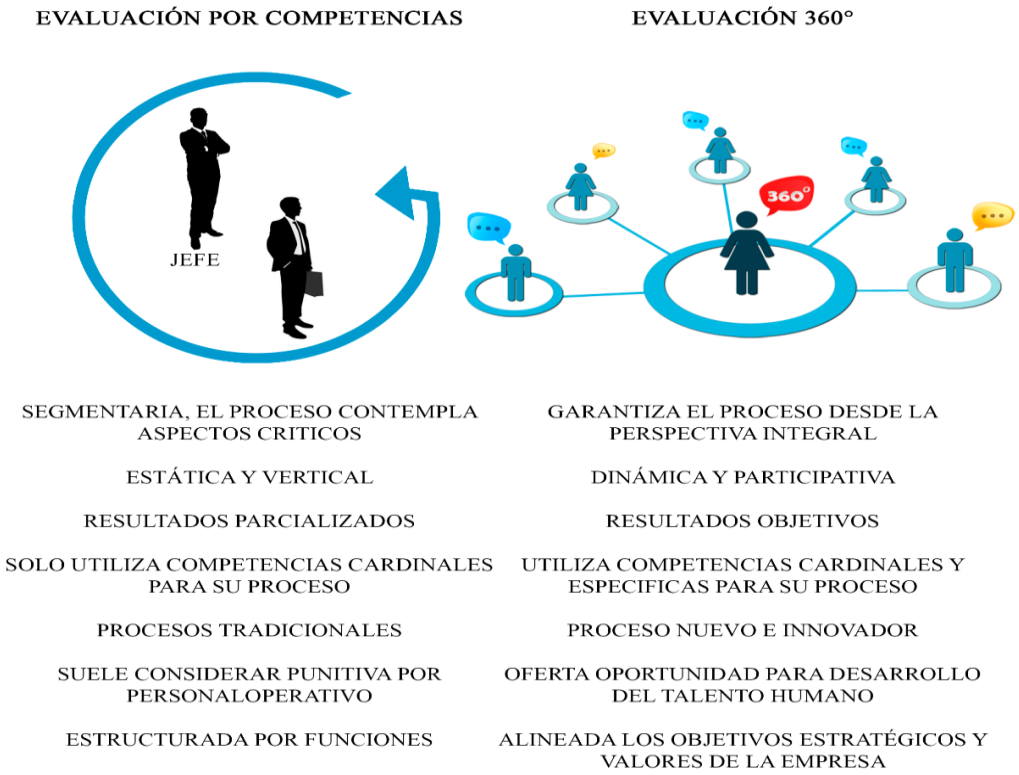
Mediante la aplicación de la propuesta metodológica obtendremos algunas ventajas, entre las que se mencionan:

- Evidencia las expectativas que tienen los directivos y colaboradores de acuerdo a su entorno laboral y en relación con las partes
- Identifica las competencias que deben ser desarrolladas por todos los colaboradores de la organización a fin de ser conocidas y alinear sus actividades dentro de su lógica
- Brinda la oportunidad de mejorar las competencias de cada colaborador e incrementar el desempeño del equipo.
- Permite consolidar la cultura organizacional de la institución mediante un proceso consolidado y diseñado de acuerdo a sus necesidades
- Evidencia las exigencias de competencias requeridas en cada puesto puestos y hacer partícipes a directivos y colaboradores para trabajar en su desarrollo
- Mejora la interacción e interrelación del trabajo entre usuarios internos y externos de acuerdo a las competencias del puesto.
- Identifica las necesidades individuales, de áreas o de puestos que servirá para el desarrollo del talento humano
- Dispone información basada en evidencia para toma de decisiones acertadas respecto al talento humano y sus actividades como promociones, reubicación de colaboradores entre otras.

En el marco conceptual de este trabajo se justifica la evaluación de 360 grados en relación a otros tipos de evaluaciones, siendo necesario destacar su principal fortaleza, que es la integralidad del proceso, la cual contribuye a que su objetividad sea mayor al relacionar la medición de las competencias de los colaboradores, desde distintas perspectivas, estas perspectivas deben seleccionarse de una manera previamente determinada, así, debe plantearse un evaluación desde la perspectiva del jefe inmediato, desde la perspectiva de los pares, desde las perspectiva de los clientes y desde la perspectiva de los subordinados, en caso de que el colaborar se encuentre liderando algún proceso. Además, y sobre todo fundamental, esta medición de competencias, debe ser realizada desde la autocrítica, es decir desde una perspectiva de autoevaluación, así el colaborador tiene la oportunidad de reflexionar sobre su actuar y corregirlo en caso de ser necesario. En la figura 28 se evidencia de manera visual la integralidad de la evaluación de 360 grados y ventajas, en comparación con una evaluación

tradicional de 90 grados en donde prima la visión parcializada del jefe inmediato sobre el actuar del evaluado.

Figura 25 Evaluación Actual de R.P.A. VS Evaluación de 360°



Nota: Ventajas y Desventajas de la evaluación que actualmente se utiliza en RPA vs la evaluación propuesta. Adaptado de (Alles, 2017).

4.2.1 Premisas o Supuestos

Una vez analizados los resultados de la investigación de campo en RPA se evidenciaron algunos inconvenientes que no han sido considerados anteriormente, algunos de ellos surgen a partir de la falta de información para el nivel estratégico, otros por desconocimiento de las actividades y objetivos planteados para el nivel operativo y otros por no tener una idea clara de las competencias en su selección y asignación por el nivel táctico. Es así que se ha visto la

necesidad de elaborar un diccionario de competencias para RPA que facilitarán el trabajo y comprensión de la herramienta el momento de la implementación de la propuesta.

Estas competencias deben estar registradas en el manual de puestos por competencias de RPA de acuerdo al nivel de desarrollo exigido en cada puesto y de acuerdo a las exigencias específicas del puesto, es decir, competencias cardinales y competencias específicas, que se explican más adelante.

- Diccionario de competencias

En las tablas 10 y 11, se realiza la clasificación de competencias cardinales y competencias específicas, cada una de ellas describe el nombre de la competencia, su definición y el comportamiento observable que servirá a los evaluadores al momento de la asignación y medición, por tal razón, en estas dos tablas además se coloca el grado de desarrollo de acuerdo a una escala de 5 puntos (A,B,C,D, y ND), donde A significa Alto desarrollo de la competencia igual a 100% en la escala porcentual, B es que cumple con lo esperado igual a un 75%, C significa que el desarrollo de la competencia es de manera parcial equivalente a un 50%, D es un desarrollo pobre de la competencia equivale a un 25% y ND igual a competencia no desarrollada; que nos servirá para la evaluación de los indicadores, descrita en detalle en el capítulo correspondiente.

Tabla 10 Clasificación de Competencias Cardinales. R.P.A. 2022

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Integridad	Actuar consecuente mente a normas éticas y morales establecidas	A	Actúa y aconseja sobre el actuar de las personas, es autocrítico
		B	Actúa y aconseja sobre el actuar de las personas no es autocrítico
		C	Suele aconsejar a las personas, pero no es consecuente con su accionar
		D	No aconseja sobre el actuar de personas, ocasionalmente su

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
			actuar no es consecuente con normas morales y éticas
		ND	Su actuar es totalmente contradictorio a normas éticas y morales establecidas
Liderazgo	Capacidad de influir en subordinados para obtención de resultados	A	Tiene capacidad de influir positivamente en el grupo o subordinados para alcanzar objetivos planteados
		B	Suele tener la capacidad de influir positivamente en el grupo o subordinados para alcanzar objetivos planteados
		C	Ocasionalmente influye positivamente en el grupo o subordinados para alcanzar objetivos planteados
		D	Rara vez puede influir positivamente en el grupo o subordinados, pero no buscar alcanzar objetivos
Empoderamiento	Capacidad de reconocer debilidades y fortalecerlas en un grupo identificando medios y estrategias	ND	No tiene la capacidad de influir sobre las personas, prefiere seguir indicaciones
		A	Elabora estrategias mediante las cuales fortalece al grupo de trabajo
		B	busca medios para fortalecer para aporte y fortalecimiento de debilidades del equipo
		C	Suele guiarse en indicaciones previas para aportar al fortalecimiento de debilidades del equipo
		D	Suele seguir el accionar de otros para fortalecer sus debilidades independientemente del grupo

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Iniciativa	Capacidad de accionar positivamente antes necesidades o por previsión	ND	No tiene la capacidad de aportar para el fortalecimiento del equipo ni propio
		A	Identifica y prevé necesidades antes de requerirlas
		B	Realiza actividades cuando el requerimiento se genera
		C	Espera a que se le pida realizar alguna actividad
		D	Suele cumplir parcialmente con las actividades que se le solicitan
Conocimiento del Entorno Organizacional	Conocer la organización, sus políticas, objetivos, procesos, etc.	ND	No cumple con ningún tipo de actividad por cuenta propia y requiere supervisión en las actividades para el cumplimiento
		A	Determinar situaciones que comprometen el desarrollo adecuado de la organización en base a su estructura, modifica organización en case de requerirse
		B	Verifica el cumplimiento organizacional de la empresa en todos sus departamentos
		C	Cumple con las normas, protocolos, procesos, etc. de la manera establecida
		D	Se le dificulta cumplir con normas, protocolos y procesos, requiere desarrollo

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Pensamiento Analítico	Analizar la información disponible para cumplir con planificación	ND	No cumple con normas, protocolos, procesos, requiere capacitación urgente
		A	Realiza análisis de situaciones complejas, determinando nudos críticos y posibles situaciones de riesgo en distintos ámbitos para la empresa
		B	Establece diagnóstico situacional y probable impacto de medidas correctivas
		C	Analiza situaciones diarias y prioriza actividades sus responsabilidades asignadas
		D	Analiza situaciones imprevistas, pero se le dificulta priorizar actividades, requiere consejo
Organización de la Información	Disponer de la información requerida en el tiempo requerido	ND	No puede analizar situaciones de riesgos ni nudos críticos, actúa independientemente de las situaciones
		A	Establece procesos de clasificación de información y la tiene a disposición
		B	Recopila y consolida a la información requerida mantiene la información disponible
		C	Registra la información generada de las actividades suele tener demoras en entrega de información
		D	Tiene deficiencia en la organización de información,

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
			demora demasiado en ubicar la información
		ND	No presenta ninguna evidencia de organización de información, no suele entregar información requerida
		A	Elabora y cumple la planificación requerida según los objetivos de la empresa
		B	Coordina, cumple y controla el cumplimiento de las actividades planificadas
Planificación	Establecer requerimientos necesarios para alcanzar metas propuestas	C	Cumple con actividades indicadas en tiempos establecidos
		D	Cumple con actividades indicadas fuera de tiempos establecidos
		ND	Se le dificulta cumplir con actividades indicadas, la realiza extemporáneamente
		A	Identifica situaciones que comprometen el cumplimiento de metas u objetivos estratégicos y plantea soluciones
		B	Identifica problemas dentro de los procesos y establece soluciones
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	C	Identifica problemas para cumplir sus actividades y soluciona
		D	Presenta dificultad frecuentemente en sus actividades sin identificar el problema, una vez identificado soluciona

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Expresión Escrita	Capacidad de hacer entender sus ideas expresadas por escrito	ND	Presenta dificultad en sus actividades por no identificar problemas, una vez identificado rara vez los soluciona
		A	Tiene capacidad de escribir documentos de alta complejidad, estrategias, informes para procesos legales, etc.
		B	tiene capacidad de escribir documentos de media complejidad, informes mensuales, planes, etc.
		C	Tiene capacidad de escribir documentos de baja complejidad, oficios, memorándums, etc.
		D	Presenta dificultad en escribir documentos de baja complejidad, pero busca ayuda para solventarlo
		ND	Presenta dificultad para escribir documentos de baja complejidad, pero no busca solución ni ayuda, suele no cumplir

Nota: Adaptado del Diccionario de Competencias del Ministerio de trabajo del Ecuador, elaboración propia.

A continuación, se representa las competencias dentro de los mismos parámetros de descripción antes indicado.

Tabla 11 ***Clasificación de Competencias Específicas. R.P.A. 2022***

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Orientación al Cliente	Identifica y satisface necesidades de clientes	A	Diagnostica necesidades a satisfacer y genera estrategias estandarizadas para los procesos
		B	Identifica necesidades de usuarios internos y externos y aplica estrategias planteadas
		C	Identifica necesidades de clientes y las solventa necesidades sin seguir estrategias ni lineamientos
		D	No identifica necesidad de clientes, solventa cuando se lo solicita
		ND	No identifica necesidad de clientes ni las solventa
Orientación a los Resultados	Dirigir esfuerzo para obtención de metas planteadas	A	Diseña estrategias que garanticen el cumplimiento de metas basadas en la eficiencia
		B	Aplica estrategias y supervisa su cumplimiento en plazos establecidos
		C	Realiza su trabajo según directrices y tiempos establecidos
		D	Ocasionalmente realiza su trabajo según directrices y tiempos establecidos
		ND	No sigue directrices ni tiempos para realizar su trabajo

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Trabajo en Equipo	Capacidad de trabajar coordinadamente con el resto de colaboradores	A	Promueve el trabajo en equipo entre departamentos a fin de alcanzar objetivos estratégicos
		B	Promueve el trabajo en equipo entre integrantes de cada departamento
		C	Participa activamente como miembro del equipo
		D	Participa como miembro del equipo solo cuando se lo convoca
		N/D	No participa en equipo
Desarrollo de personas	Aportar beneficiosamente en el desarrollo de las capacidades de las personas	A	Aporta notablemente en el desarrollo de grupos de personas dentro de un proceso o procesos
		B	Aporta en el desarrollo de las personas dentro del proceso que desempeña
		C	Aporta ocasionalmente en el desarrollo de las personas de sus procesos
		D	No suele aportar en el desarrollo de las personas
		ND	Suele poner trabas en el desarrollo de las personas dentro de su proceso
Modalidad de contacto	Expresar mensajes de	A	La expresión de sus mensajes es de fácil comprensión y busca estrategias para

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
	manera adecuada para que sean entendidos e intenta recibir el mensaje adecuadamente		trasmitirlo y recibir información de manera eficiente
		B	La expresión de sus mensajes tiende a requerir explicaciones simples para su comprensión, requiere explicación para entender mensajes, pregunta hasta comprender adecuadamente
		C	La expresión de sus mensajes con confusos, se explica hasta entregar el mensaje correctamente, comprende el mensaje que se le da, pero suele no comprender y no busca estrategias para entenderlo
		D	La expresión de su mensaje es demasiado confusa, ocasionalmente se explica para que se le comprenda, no suele entender los mensajes, pero ocasionalmente insiste para entender
		ND	La expresión de mensajes es inentendible, no explica, cunando se recibe un mensaje no suele prestar atención ni escucha a los demás

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de realizar cambios en sus actividades y actitud a fin de mantener un funcionamiento adecuado del proceso, empresa o responsabilidades	A	Genera estrategias para el personal o procesos ante medidas de cambio para facilitar su funcionamiento
		B	Apoya a la aplicación de estrategias y las adopta para facilitar el funcionamiento de su proceso ante cambios
		C	Cumple con las estrategias indicadas para mejorar el desarrollo de sus actividades ante cambios
		D	Le cuesta adoptar medidas para facilitar sus actividades antes medidas de cambio
		ND	Se opone al cambio y es reacio ante cualquier opción para modificar actividades
Mantenimiento de Equipos	Cumplir actividades planificadas de	A	Implementa planes para seguimiento y mantenimiento de equipos
		B	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
	mantenimiento de equipos		Se rige rigurosamente a planes para seguimiento y mantenimiento de equipos
		C	Suele ajustarse a planes de seguimiento y mantenimiento de equipos la mayoría de las veces
		D	Rara vez demuestra sus actividades alineadas a planes de seguimiento y mantenimiento de equipos
		ND	Nunca se alinea a planes de seguimiento y mantenimiento de equipo
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Capacidad de análisis del grado de desarrollo del personal	A	Desarrolla estrategias para fortalecimiento del talento humano
		B	Aplica estrategias para desarrollo del talento humano
		C	Sigue lineamientos dados que benefician desarrollo del talento humano

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN**	**GRADO**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**
Operación y Control	Operar los equipos y controlar funcionamiento	D	Esporádicamente participa en las actividades planificadas para desarrollo del talento humano
		ND	No participa en ninguna actividad planificada para desarrollo del talento humano
		A	Es facilitador de conocimiento para la operación de equipos y su control
		B	Colabora como facilitador de conocimiento ocasionalmente para la operación de equipos y su control
		C	Garantiza operabilidad de equipos y solventa necesidades
		D	Opera equipos y genera necesidades para que alguien más las solucione
		ND	Se le dificulta extremadamente el operar equipos, no reconoce necesidades

Nota: adaptado del Diccionario de Competencias del Ministerio de trabajo del Ecuador, elaboración propia.

Para una aplicación efectiva de los formularios y para su posterior tabulación de resultados, se ha considera importante hacer la recomendación de que el diseño de la herramienta sea llevado en un registro digital, situación que facilitará enormemente la

tabulación y sobre todo ahorra tiempo a la empresa al momento de las evaluaciones del desempeño.

4.2.2 Objetivo de la Propuesta Metodológica

El objetivo principal de la propuesta metodológica es la implementación de la evaluación del desempeño de 360° que ayudara a mejorar las competencias del personal de Representaciones Pedro Araneda Ferrer e hijos.

4.2.3 Objeto de la Propuesta

Se propone implementar esta propuesta que tiene como intención evaluar el desempeño laboral a todo el personal de RPA que ha sido clasificado de acuerdo al organigrama de la empresa por niveles jerárquicos donde constan altos mandos, mandos medios y nivel operativo además las competencias a evaluar son de acuerdo a las áreas, puestos y procesos tendrá una interacción bidireccional lo que ayudara a descubrir debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora tanto individuales como del equipo; corresponderá al área de Talento Humano planificar, ejecutar el proceso y crear planes estratégicos de mejora en base a resultados obtenidos de la evaluación.

4.3 Responsables de la Implementación y Control

Dentro de las responsabilidades asignadas para la implementación y control del proceso intervienen los responsables de la gestión de talento humano de R.P.A, consultores externos, evaluadores y evaluados.

- Responsabilidad del proceso de gestión del Talento Humano

La responsabilidad de la implementación de la metodología propuesta recae directamente en el marco de responsabilidades de este proceso de gestión, siendo quienes deben trabajar directamente con los consultores a fin de garantizar el cumplimiento de cada fase para la aplicación. Serán quienes deben salvaguardar la eficacia, imparcialidad, y sobre todo la confidencialidad del proceso, dentro del marco de justicia y equidad, para implementar el proceso de manera adecuada se recomienda un proceso de capacitación y uno de entrenamiento.

Un aspecto fundamental previo a la implementación de la propuesta, es el proceso de capacitación sobre la metodología que se plantea, para el cual recomendamos se realice una planificación de capacitación de manera general, en donde se contemplen aspectos que agreguen valor a esta actividad, a fin de ser bien aceptada y se adopte como una práctica de desarrollo por parte de los colaboradores.

Previo al proceso de evaluación se recomienda realizar un proceso de entrenamiento sobre la aplicación del proceso y sus herramientas, la cual ya tiene un componente técnico de acuerdo a las actividades de evaluadores, evaluados y el proceso en sí.

Dentro de la planificación de capacitación y entrenamiento se recomienda contar con la participación de un facilitador o consultor que tenga un alto conocimiento y manejo adecuado del proceso, y con su ayuda se realice la planificación de los procesos determinando fechas, grupos, facilitadores, lugar, responsabilidades, etc.

- Responsabilidad de los consultores

Los consultores son los responsables de realizar el seguimiento y control en cada fase de la aplicación del modelo de evaluación de 360° dentro de RPA serán quienes trabajarán directamente con talento humano durante la implementación del modelo propuesto y en cada fase de evaluación del desempeño, actuando como facilitadores de información y guía, según las recomendaciones establecidas en este documento y serán quienes elaboren recomendaciones sobre cambios en el proceso de encontrarse inconvenientes durante su aplicación.

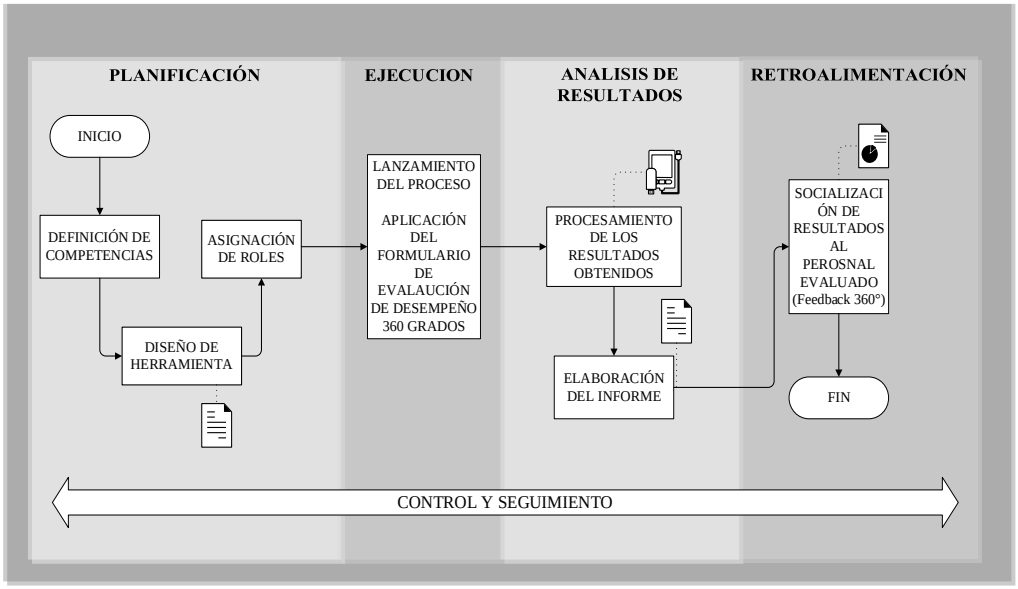
- Responsabilidad de evaluadores y evaluados

Su responsabilidad recae en la predisposición de una participación activa, para que el proceso sea comprendido de una manera eficaz y evitamos errores durante el periodo de evaluación, son responsables de asistir a todas las actividades previstas para la implementación del proceso, realizadas por la gestión del Talento humano y los consultores

4.4 Fases para su Puesta en Práctica

Las fases que se recomiendan seguir para la aplicación de la metodología propuesta, bajo las recomendaciones dadas, garantizarán una gestión efectiva del proceso, en la figura 29, podemos apreciar de manera gráfica cada una de ellas.

Figura 26 Fases de Proceso para la Gestión de la Propuesta del Modelo de Evaluación 360 grados para RPA Cuenca, 2022.



Nota: Fases a seguir del proceso de Evaluación 360° en RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

4.4.1 Planificación del Proceso

Como en toda actividad, el punto de partida es la planificación, para poder realizar la propuesta del modelo planteado se recomienda trabajar en esta fase preliminar de manera organizada, así solventaremos el requerimiento de información para su aplicación y dispondremos de un instrumento secuencial, que nos ayudará a ser consecuentes en el diseño de la instrumento y sobre todo disponer de un orden establecido para su aplicación, esta fase comprende selección y asignación de competencias, diseño de la herramienta para aplicación de la evaluación de 360 grados y asignación de roles.

4.4.2 Selección y Asignación de Competencias

La metodología planteada se basa en la medición de competencias encasillada en el contexto de la evaluación de 360 grados, llegados a este punto surgen la interrogante ¿Qué competencias se deben seleccionar y cómo las asigno?, para responder esta interrogante, como primera instancia, se ha trabajado sobre el organigrama de la empresa y se ha clasificado los

procesos por niveles de gestión, así se han identificado los tres niveles, que nos servirán para poder determinar las competencias a seleccionarse en cada puesto y su posterior asignación, así tenemos:

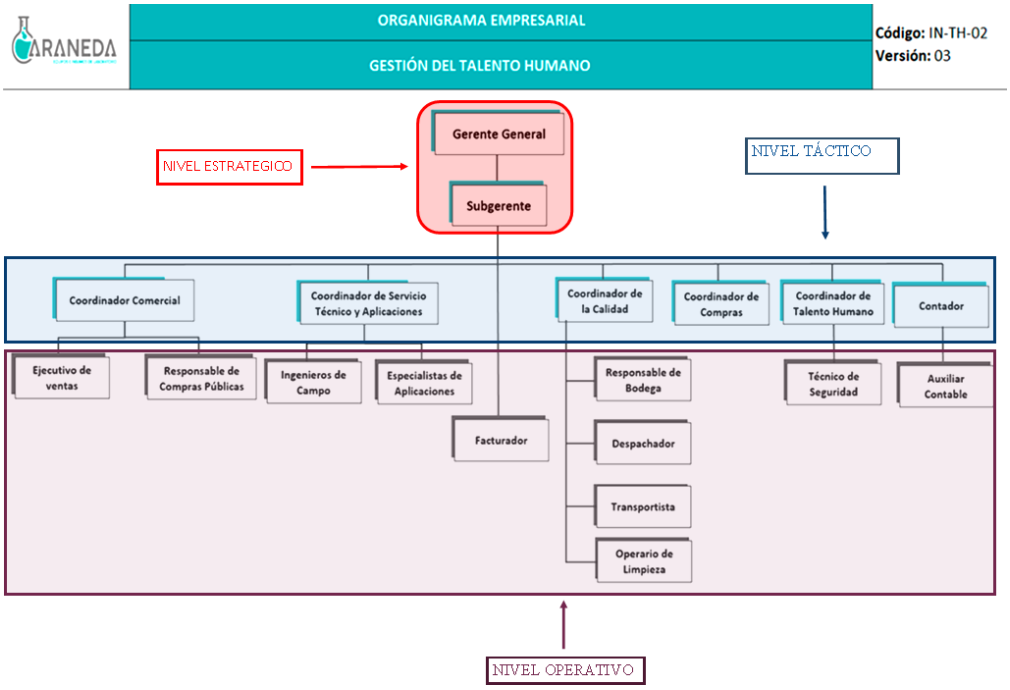
Nivel estratégico: Es importante recordar que este nivel debe velar por que la organización se mantenga alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, por tal motivo debe garantizar que todas las actividades dentro de la misma, estén direccionados para alcanzar la misión y visón, en este contexto se incluye dentro de este nivel los dos puestos gerenciales de RPA gerente y subgerente, que fueron agrupados de acuerdo a la concordancia en objetivos y en consideración que pertenecen a un mismo proceso.

Nivel Táctico: Encargados de la aplicación de estrategias planeadas en el nivel superior, mediante planificaciones específicas para la consecución de los objetivos, encargados de velar por su cumplimiento, aplicación, control, seguimiento, etc. Este nivel incluye todos los mandos medios de R.PA., es decir, está representado por los líderes de cada proceso, que en el organigrama institucional lo identifican como coordinaciones, esta clasificación fue planteada así ya que las exigencias de competencias para el nivel táctico, deben mantener un mismo nivel de desarrollo, de acuerdo a las funciones que contemple el proceso específico, aquí encontramos la coordinación comercial, coordinación de compras, contabilidad, coordinación de talento humano, coordinación de calidad y la coordinación de servicios técnico y aplicaciones

Nivel operativo: en este nivel se ubicó a todos los colaboradores que realizan las actividades específicas de acuerdo a planes, estrategias protocolos, etc. diseñados e implementados desde los niveles superiores, es decir, al personal netamente operacional, para el cual la selección de competencias debe ser acorde a su nivel de desarrollo exigido para el puesto, bajo esta premisa en este nivel encontramos a los ingenieros de campo, especialistas de aplicaciones, facturador, ejecutivos de ventas, encargados de compras públicas, encargados de bodegas despachadores, transportistas, personal de limpieza, auxiliar contable y técnicos de seguridad.

Esta clasificación de procesos se puede apreciar de mejor manera en la figura 30.

Figura 27 Clasificación de Procesos de R.P.A. por niveles de Gestión. Cuenca, 2022.



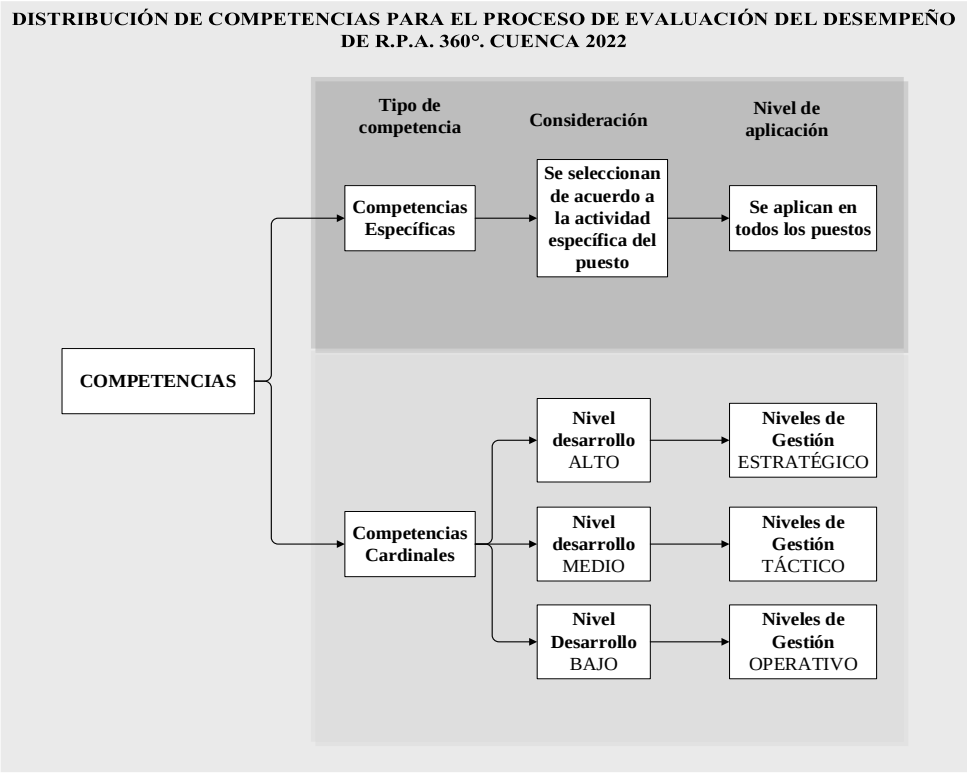
Nota: Extraído de la plataforma estratégica de RPA.

Una vez clasificados los procesos por nivel de gestión, podemos indicar que la selección de competencias debe tener dos consideraciones, selección de competencias por puesto y selección de competencias por nivel de desarrollo, estas competencias deben ser escogidas del manual de puestos por competencias de la institución, en donde cada puesto debe tener registrado las competencias cardinales que se comparten entre los procesos y más importante, las competencias específicas o técnicas, que exige el puesto para que un colaborador desempeñe sus actividades en el mismo.

Al hablar de una selección de competencias por puesto, nos estamos refiriendo a competencias específicas, es decir competencias requeridas de manera específica para ese puesto, que puede ser considerada como no fundamental en otros puestos. Mientras que, al hablar de asignación del nivel de desarrollo de competencias, no referimos a competencias cardinales y como se deben tratar, entiéndase como competencias cardinales a las competencias comunes que están presentes en todos los niveles de gestión, pero que tienen una exigencia de

desarrollo para cada uno de ellos. Esta consideración la podemos apreciar de mejor manera en la figura 31.

Figura 28 Distribución de Competencias en R.P.A.



Nota: Clasificación de las competencias a utilizar en la Evaluación 360° en RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

4.4.3 Selección de Competencias por Puesto

Para realizarse la selección de las competencias necesarias de acuerdo al puesto, debemos considerar las actividades específicas que se realizan en ese puesto de trabajo, ya que en este caso las competencias que se deben usar son específicas, por ejemplo, si tenemos dos puestos a los que asignar competencias, uno “ingeniero de campo” y otro “subgerente”, y las competencias que vamos a seleccionar son “Reparación” y otra “Planificación y gestión”, debemos entender la definición de la competencia y aplicarla a quien se encasille de mejor manera cada una, así tenemos que la competencia “Reparación” sería mejor aplicada al puesto

de ingeniero de campo que maneja un nivel de gestión operativo y la competencias "Planificación y gestión", estaría mejor seleccionada para el puesto "subgerente".

Para su comprensión en la tabla 12 se expone un ejemplo para la selección de las competencias de acuerdo al puesto

Tabla 12 Ejemplo para la selección de competencias de acuerdo al puesto. R.P.A. 2022

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PUESTO
Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Ingeniero de campo
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Subgerente

Nota: Adaptado del diccionario de competencias planteado para la organización

Selección de competencias por nivel de desarrollo. Para su asignación debemos conocer la competencia y considerar el nivel de desarrollo exigido en concordancia al nivel de gestión, ya que cada competencia va a tener un distinto nivel de desarrollo acorde al nivel de gestión, para facilitar esta asignación debemos basarnos en el comportamiento observable de cada nivel de desarrollo descrito para esa competencia

Para su comprensión en la tabla 13 se expone un ejemplo para la asignación de la competencia en virtud a la exigencia del nivel de desarrollo, que debe ser concordante con el nivel de gestión en el que se encuentra el puesto

Tabla 13 Ejemplo para la asignación de competencias de acuerdo al nivel de desarrollo exigido. R.P.A. 2022

COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO EXIGIDO	COMPORTAMEINTO OBSERVABLE	NIVEL DE GESTIÓN
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Estratégico
	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Táctico
	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Operativo

Nota: Adaptado del diccionario de competencias planteado para la organización

4.4.4 Diseño de la Herramienta Para el Proceso de Evaluación

Para el proceso de evaluación del desempeño de 360 grados que se propone para RPA se requiere el diseño de una herramienta, es decir, un formulario para la aplicación del proceso, en el presente trabajo ha sido diseñado una propuesta de formulario basado en la recomendación de los autores citados y se lo ha adaptado a la realidad de R.P.A. y debe ser utilizado para las evaluaciones de acuerdo a las recomendaciones indicadas.

A continuación, se indica los segmentos que lo componen y la forma en la que se debe realizar su manejo para el correcto registro de datos y como aplicarlos en el proceso de evaluación

El formulario consta de segmentos, entre los que tenemos un segmento para registro general de datos, un segmento para selección de quien evalúa y un segmento para la selección y medición de competencias, el que está dividido en dos subsegmentos, uno para las competencias de acuerdo a su grado de desarrollo y otro para la ponderación de competencias de acuerdo a su frecuencia.

Segmento de registro general de datos. En la figura 32, observamos el apartado del formulario en el que deben registrarse los datos generales, en este caso la recomendación es sencilla y de fácil aplicación en el que simplemente deben colocarse el nombre del evaluado y la fecha de evaluación, pero estas son las recomendaciones que se realizan y se encuentra abierta la opción a que se registre más datos si durante la aplicación se cree conveniente.

Figura 29 Datos del Evaluado

EVALUACION POR COMPETENCIAS 360° REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA E HIJOS

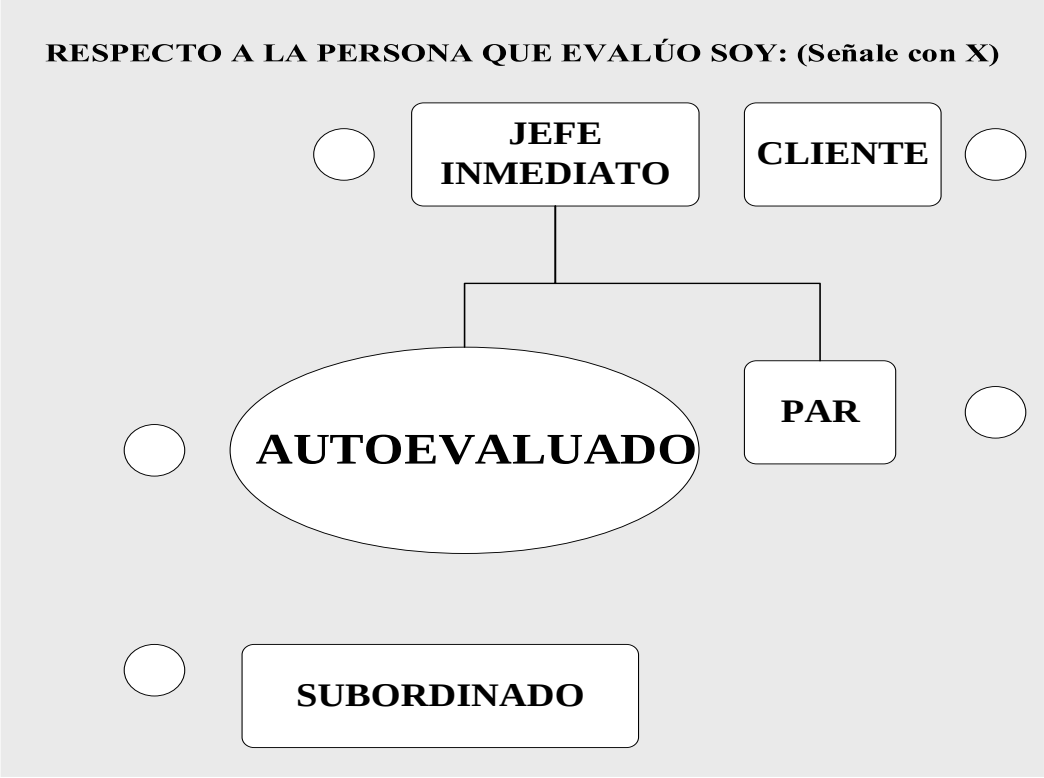
NOMBRE DEL EVALAUDO: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

Nota: Encabezado de la Evaluación 360° que se propone implementar en RPA. Adaptado de (Alles, 2017)

Segmento registro de evaluadores. Para el registro de los evaluadores, es decir, quien se encuentra realizando la evaluación de ese colaborar y se encuentra registrando los datos en el formulario, se hace la recomendación de que esta sección se realice por selección, así se garantiza la agilidad en el registro de datos y al ser sencilla con opciones cerradas se limita el sesgo de errores. La selección debe realizarse con una X según corresponda. Este segmento se aprecia de manera visual en la figura 33.

Figura 30 Sección Evaluadores



Nota: Información que debe señalar los evaluadores en la Evaluación 360° propuesta a RPA. Adaptado de (Alles, 2017)

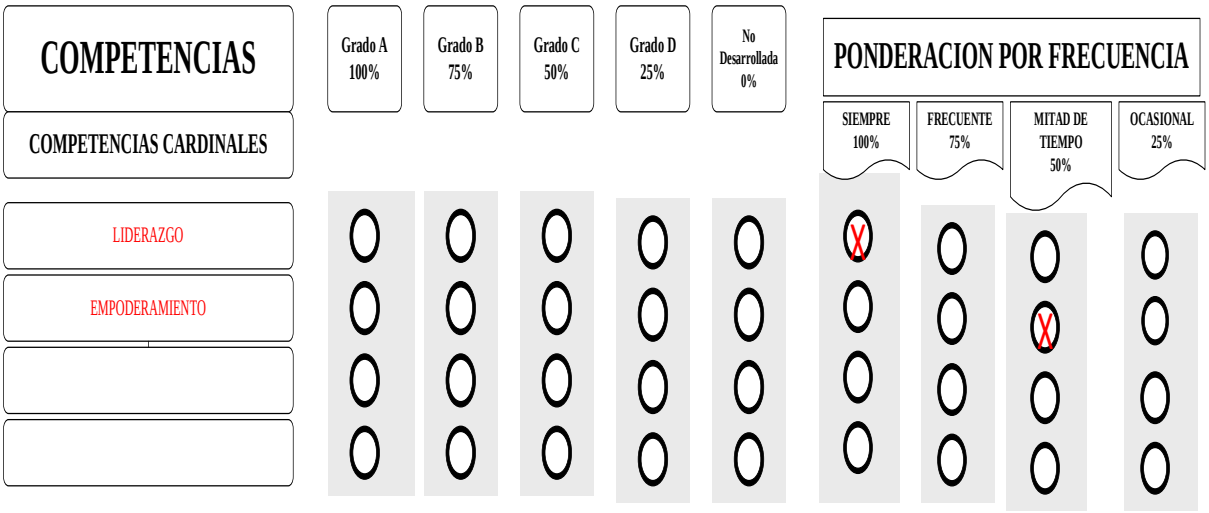
Segmento competencias. Como se mencionó anteriormente este segmento consta de dos sub segmentos, en la figura 34, observamos un ejemplo sobre el registro de competencias, dentro del subsegmento de evaluación de competencias, en donde se puede apreciar que existen espacios para su registro, el cual está dividido en competencias cardinales y competencias específicas, es aquí en donde debemos registrar las competencias seleccionadas y asignadas. Dentro de este mismo segmento encontramos el área para el registro de calificación, clasificada en grados (A, B, C, D, ND), en donde debemos seleccionar la valoración correspondiente y registrarla con una X.

Figura 31 Sección de Calificación de Competencias

Nota: la sección para evaluar mediante el modelo 360° propuesto a RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

Dentro del subsegmento de ponderación por frecuencia, como se observa en la figura 35, existen espacios para el registro de la frecuencia de acuerdo a las veces que es observada en el comportamiento del evaluado, en donde debemos registrar la frecuencia según corresponda, se debe marca con una X una frecuencia por cada competencia, tanto en competencias cardinales como en competencias específicas.

Figura 32 Sección de en el Ponderación por Frecuencia



Nota: sección para evaluar mediante la ponderación por frecuencia en el modelo 360° propuesto a RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

4.4.5 Rol de los Actores Involucrados

Para realizar la estructura del proceso es necesario identificar los actores que intervendrán en las actividades planificadas, siendo esencial realizar capacitaciones sobre la metodología propuesta a fin de que cada uno de ellos tenga claro sus roles a desempeñar en el proceso.

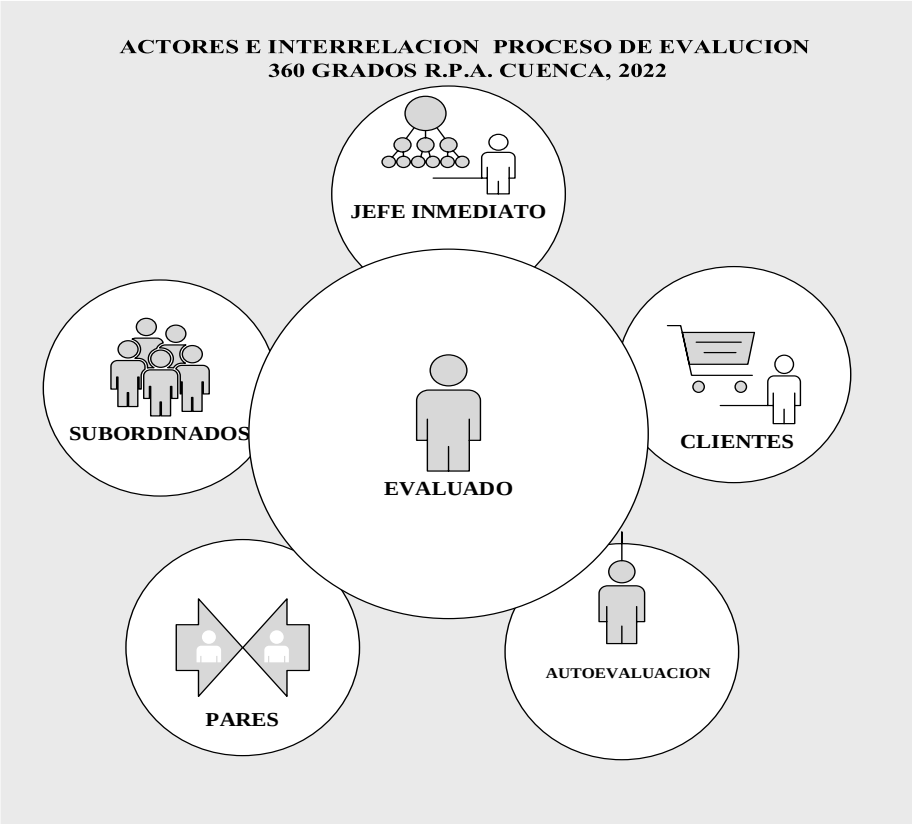
En el modelo de evaluación de 360 grados tenemos dos tipos de actores, los evaluados y los evaluadores, a continuación, describiremos cada uno de ellos:

Actividades de los evaluados: Para participar de una manera adecuada en el proceso, es fundamental la participación proactiva y dinámica de los colaboradores, quienes deben eliminar la resistencia frente a nuevos modelos implementados en las organizaciones y en especial si hablamos de evaluación, para lograr superar este inconveniente es fundamental que se entienda el proceso como una oportunidad para el desarrollo profesional e inclusive personal, dejando de lado el prejuicio de que un proceso de evaluación, es aplicado como medio represivo por parte de del empleador, además se debe estimular la participación en este grupo a fin de una ejecución efectiva para la consecuente obtención de resultados óptimos.

Actividades de los evaluadores: A fin de conseguir la participación dinámica de los colaboradores, es necesario realizar la socialización del proceso a fin de hacer evidente la finalidad del mismo, además se debe considerar que la imparcialidad es fundamental en esta actividad, ya que las mediciones se basan en criterios cualitativos del accionar de los evaluados, además es fundamental que quienes actúen como evaluadores comprendan ellos mismos el proceso y dominen el manejo de las herramientas previstas para el proceso.

Interrelación entre evaluadores y evaluados: En la metodología de evaluación planteada, tanto evaluadores como evaluados deben comprender que en el proceso se intenta mantener una medición de las competencias de manera objetiva, razón por la que su aplicación se lleva desde perspectivas no verticales de cada uno de los procesos, es decir, que mediante la metodología planteada, los mediciones llegan de varios puntos del organigrama de la empresa y no es vertical, así tenemos, que las mediciones que se recomiendan son evaluaciones desde el criterio del jefe inmediato, desde el criterio de los pares, desde el criterio de usuarios internos y externos (clientes), desde la autoevaluación y desde el criterio de los subordinados, en la figura 36, podemos apreciar estas interacción entre los actores.

Figura 33 Actores e Interrelación con el Evaluado.



Nota: Evaluadores y su relación con el evaluado en el modelo 360° propuesto a RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

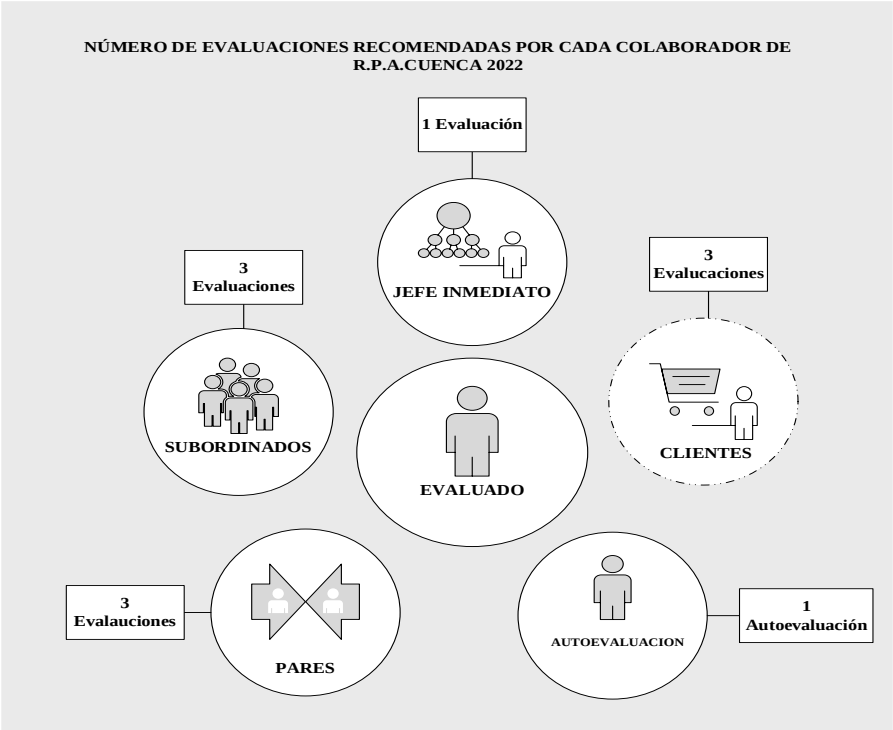
4.4.6 Ejecución del Proceso

La ejecución del proceso comprende la aplicación in situ de la herramienta diseñada, es decir la ejecución del proceso de evaluación, las evaluaciones se puede realizar cada 3, 6, 9 o 12 meses, en el presente trabajo se recomienda que estos procesos sean realizados una vez al año, sin ser mandatorio realizar todas las evaluaciones en la misma fecha, pero es recomendable ya que esa actividad es un proceso que despierta inquietud entre los colaboradores y así suele conseguirse la importancia y atención requerida.

Según Alles (2017) las evaluaciones pueden aplicarse doce u ocho formularios, pero al comparar las dos alternativas observamos, que en la aplicación de ocho formularios se pierde la perspectiva de los clientes, es así como en la figura 37, se evidencia la mejor recomendación para RPA considerando fundamental la evaluación de los clientes, a fin de conseguir una visión

completa de las competencias evaluadas, por tal motivo, en ésta propuesta metodológica la recomendación es aplicar las 3 evaluaciones requeridas desde la perspectiva de clientes, 3 evaluaciones de subordinados en quienes se aplique, 3 evaluaciones de pares, 1 autoevaluación y 1 evaluación del jefe inmediato, siendo así, para el proceso de evaluación de 360 grados para RPA se necesita aplicar 11 formularios.

Figura 34 Recomendación del Número de Evaluadores



Nota: Selección del número de evaluadores que se sugiere en el modelo 360° propuesto a RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

Cabe mencionar que la forma de cómo se realizarán las mediciones se describen en el capítulo de indicadores.

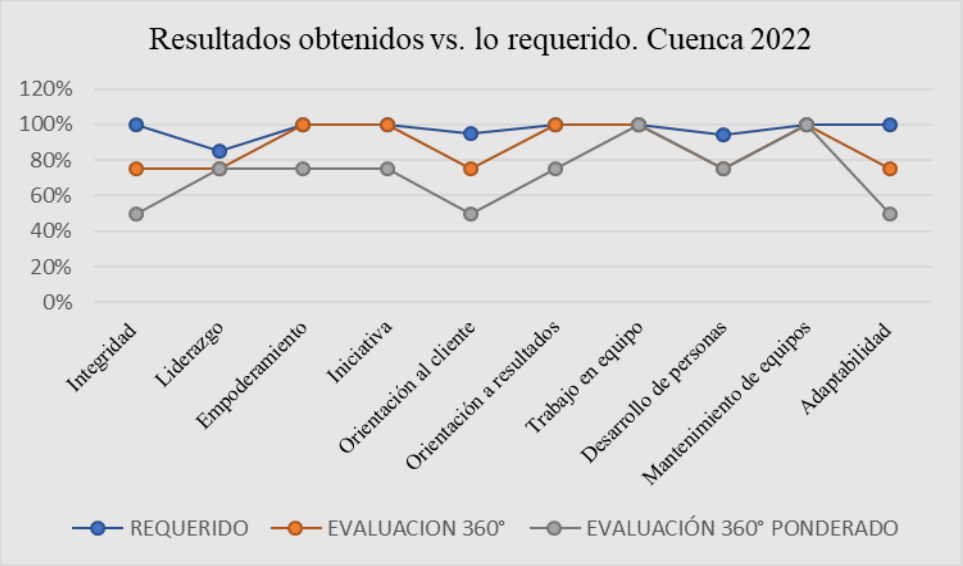
4.4.7 Análisis de Resultados

Este punto comprende el procesamiento de los resultados de la evaluación y la elaboración de los informes. Una vez que se ha realizado la aplicación de los formularios, es

obligatoria la asistencia de un consultor a quien se le debe enviar los formularios en sobre sellado, con la precaución de mantener la confidencialidad de los datos y precautelar las garantías del proceso

Los resultados de las evaluaciones realizadas deberán ser tabuladas por un consultor externo, quien debe procesar los datos recopilados y aplicar el criterio de corrección descendente como se indica en el capítulo de indicadores , el consultor será el responsable de presentar un informe individual por cada evaluado, en donde serán representadas de una manera gráfica lo resultados obtenidos de la aplicación de los formularios, el informe deberá contener los resultados de la mediciones de una manera comparativa y visual como se observa en la figura 38, en donde se representan los resultados obtenidos en la evaluación 360° y en los resultados ponderados, en comparación con lo requerido por el puesto.

Figura 35 Resultados vs lo Requerido



Nota: Informe de resultados obtenidos versus lo requerido del modelo 360° propuesto a RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

A fin de evidenciar el nivel obtenidos en todas las áreas y desde las perspectivas planteadas, cada informe debe tener un cruce de las variables de la siguiente manera:

- Resultados obtenidos de la evaluación 360° y resultados ponderados de la evaluación de 360 en comparación con lo requerido por el puesto

- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados ponderados de la evaluación de 360°
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de pares
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de subordinados
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de jefes
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de clientes

4.4.8 Retroalimentación

Una vez se dispone de los informes individuales de la evaluación, se debe realizar una retroalimentación al personal evaluado, esta retroalimentación se recomienda que sea individual y confidencial, así se garantiza la autocrítica y las oportunidades de mejora del evaluado, ya que una vez que conoce los puntos en los que no se obtuvieron calificaciones óptimas, tiene la oportunidad de fortalecer estos puntos y obtener mejores resultados en evaluaciones futuras, además brinda información a la empresa sobre el desempeño de las competencias que cuentan sus colaboradores.

4.4.9 Control y seguimiento

Cuando el proceso es nuevo para la empresa es recomendable disponer de la asistencia de un consultor en todas las fases, pero la mayoría de veces esa actividad tiene costos que pueden ser considerado como gasto mas no como inversión, en todo caso, cuando la empresa tiene experiencia en el proceso de evaluación y en especial en el modelo de 360 grados, puede considerarse que el control de todo el proceso sea realizado por el departamento de talento humano, pero la necesidad de los consultores externos para la aplicación de los formularios y sobre todo para el procesamiento de la información, es imprescindible y no puede ser designada a usuarios internos.

Actividades del proceso de gestión del talento humano. Los responsables del proceso de gestión del talento humano de RPA deben ser garantes que el proceso se lleve de una manera

transparente, imparcial y justa, es así que se realiza las siguientes recomendaciones para ser consideradas durante el proceso

- El proceso de evaluación del desempeño debe ser planificado con antelación definiendo un cronograma de actividades que debe socializarse y cumplirse
- Una vez iniciado el proceso se facilitará los formularios de evaluación, en sobre cerrado con número de copias necesarias para cada evaluador, debemos recordar que los consultores son quienes preparan los documentos previos a la evaluación asignando evaluados y evaluadores, con la finalidad de la confidencialidad de la información
- Una vez realizadas las evaluaciones, los formularios regresan al departamento de talento humano en sobre sellado, siendo ellos quienes realizan la recopilación de sobres y envía al consultor para el procesamiento de datos
- Una vez enviados los informes de los consultores se realiza el proceso de retroalimentación de manera individual y confidencial

Estas recomendaciones se realizan a fin de garantizar la eficiencia del proceso, la aceptación y participación activa de los colaboradores.

4.5 Indicadores de Evaluación

4.5.1 Indicadores Cualitativos

En la tabla 14, se describe los indicadores que utilizaremos para el proceso de evaluación del desempeño, los cuales se han seleccionado de acuerdo al diseño de la herramienta y la variable a ser valorada, cabe mencionar, que las variables que se utilizan en la propuesta son cualitativos en su totalidad, pero mantienen una correlación porcentual en una escala definida de acuerdo a la escala cualitativa, así se garantiza una estandarización lógica y comprensible al momento de aplicarlos y facilita las actividades al momento de la ponderación.

Tabla 14 Indicadores para el Proceso de Evaluación del Desempeño. R.P.A. 2022

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	DEFINICIÓN	GRADO DE CONDUCTA	ESCALA NUMERICA

DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Cualitativo	Desarrollo evidente de la competencia de acuerdo al nivel exigido por puesto, funciones asignadas y nivel jerárquico	**Grado A:** Evidencia un alto desarrollo de la competencia incluso sobre lo esperado	100%
			Grado B: Cumple con el desarrollo esperado de la competencia	75%
			Grado C: Demuestra un desarrollo de la competencia de manera parcial	50%
			Grado D: Se evidencia un pobre desarrollo de la competencia	25%
			No desarrollada: No se evidencia ningún indicio de desarrollo de la competencia	0%

Nota: Esta tabla muestra los indicadores para evaluar las competencias y su correlación porcentual.

4.5.2 Ponderación de Indicadores de Competencias por Frecuencia

Según Alles (2005) al aplicar un método de evaluación por competencias, como es el caso en la evaluación de 360 grados, existen dos metodologías que pueden aplicarse para incrementar la efectividad de las mediciones, el método de corrección ascendente y el método de corrección descendente, por ser más sencilla la aplicación y al ser una propuesta nueva para la empresa, se ha elegido el método de corrección descendente que debe ser aplicada por la persona que realiza la tabulación de los resultados.

Método de corrección descendente. Para su aplicación se debe tener presente la recomendación de Alles (2017) que la evaluación de los indicadores de competencias que se aplican en los distintos formularios, se obtendrá resultados en cada una de ellas, estos resultados que se obtienen de la medición deben ser ponderados de acuerdo a los indicadores de frecuencia, estos indicadores se pueden visualizar en la tabla 15.

Resumiendo, quiere decir que se parte de la medición abierta de las competencias, en la cual constan los grados representados por letras, a esto se le multiplica con la frecuencia que va en sentido descendente desde 100 y se representa con los siguientes indicadores:

Tabla 15 Indicadores de Ponderación por Frecuencias de la Evaluación del Desempeño. R.P.A. 2022

INDICADOR DE FRECUENCIA	VALOR EQUIVALENTE	DIMENSIÓN
Siempre	100%	Cuando el comportamiento observable siempre está presente en el actuar
Frecuentemente	75%	Cuando el comportamiento observable frecuentemente está presente
La mitad del tiempo	50%	Cuando el comportamiento observable está presente la mitad del tiempo
Ocasionalmente	25%	Cuando el comportamiento observable está ocasionalmente presente

Nota: Los indicadores de ponderación por frecuencias propuestos a RPA. Elaboración propia.

Se indica un ejemplo para facilitar su comprensión, si se tiene la evaluación de una competencia en donde el colaborador ha obtenido un grado A, pero en el indicador de frecuencia se ha observado que el desarrollo de esta competencia es en la mitad del tiempo del accionar del evaluado, lo que en este indicador sería *la mitad del tiempo* 50%, se debe multiplicar el valor porcentual representativo al grado A del indicador de competencia, que es 100%, por el indicador de frecuencia *la mitad del tiempo*, que para la ponderación pasaría de 50% a ser 0.5, así tenemos:

Medición en competencia obtenida: A (100%) x 0.5 = 50%, que en los indicadores de competencias un 50% corresponde a grado C, es decir, que el colaborador que tenía una evaluación de 100% (Grado A), ha descendido a un 50% (Grado C), ya que en su

comportamiento observable el desarrollo de dicha competencia solo está presente en “la mitad del tiempo”. Como se puede notar en el ejemplo de este descenso de categoría, obtiene su nombre este método de corrección.

Con lo anteriormente expuesto, llegamos a determinar la ponderación de la Evaluación del desempeño, en el que se tendría la combinación de los indicadores descritos en las tablas anteriores y que se representaría de la siguiente manera, dependiendo de los resultados reales obtenidos en las evaluaciones:

Tabla 1616 Ponderación de la Evaluación del Desempeño. R.P.A. 2022

GRADO	GRADO EN %	FRECUENCIA	FRECUENCIA EN %	PONDERACION	GRADO RESULTANTE POR PONDERACION
A	100	Siempre	100 = 1	Resultante de multiplicar el grado por la frecuencia en números En # GRADO X FRECUENCIA en decimales Ej. 100 X 0,5 = 50	% = letra o grado equivalente Ej. 50% = C
B	75	Frecuente	75 = 0.75		
C	50	La mitad del tiempo	50 = 0.5		
D	25	Ocasional	25 = 0.25		

Nota: Los indicadores de ponderación propuestos a RPA. Elaboración propia.

Para la tabulación de resultados y elaboración de los informes de la evaluación, se considerarán los resultados de las distintas variables antes mencionadas. Se hace énfasis que la ponderación de resultados no la realiza la persona que aplica el formulario, sino el responsable de la tabulación de resultados obtenido y elaboración de informes.

4.6 Aplicación Piloto de Evaluación del Desempeño 360° Representaciones Pedro Araneda Ferrer & Hijos

A continuación, se realiza la presentación de un caso en el que se aplicó la propuesta según las recomendaciones, en donde, se realizó todo el proceso de evaluación a un colaborador escogido por medio de sorteo. Esta aplicación se realiza como piloto del formulario diseñado, a fin de encontrar nudos críticos al momento de su aplicación e identificar dificultades que pudieran presentarse durante el proceso, sobre todo conocer si los datos recogidos cumplen lo requerido para su posterior tabulación y elaboración del informe.

Para la aplicación de este pilotaje se coordina con el responsable de Talento Humano, quien colabora en el proceso y realiza las actividades de Consultor, además se capacitó al personal involucrado quienes actuaron como evaluado y evaluadores, indicando que es un pilotaje de la metodología propuesta y que no tiene ningún tipo de implicación posterior.

Elaboración del Formulario. La primera actividad que se realizó fue la selección de las competencias requeridas para el puesto y su grado requerido, de acuerdo al manual de puestos por competencias de RPA, las cuales se registraron en el formulario para su aplicación.

Puesto que se evalúa: Coordinador del área de Bodega

Nombre: Tatiana Marisol Chica Garzón

Competencias exigidas por el puesto:

Tabla 177 Competencias cardinales y específicas requeridas para el puesto de Coordinador de Bodega. RPA 2022

COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO REQUERIDO
Liderazgo	GRADO A (100%)
Empoderamiento	GRADO A (100%)
Iniciativa	GRADO A (100%)
Integridad	GRADO A (100%)
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	**GRADO REQUERIDO**
Trabajo en Equipo	GRADO A (100%)
Adaptabilidad	GRADO A (100%)
Desarrollo de Personas	GRADO A (100%)
Orientación al Cliente	GRADO A (100%)
Orientación a Resultados	GRADO A (100%)
Operación y Control	GRADO A (100%)

Nota: Tomando del Manual de puestos por competencias de RPA.

Una vez elaborado el formulario, se designó quienes serán evaluadores, en donde se eligieron según las recomendaciones previas, 1 autoevaluación, 1 jefe inmediato, 3 pares, 3 subordinados, 3 clientes, es decir, para realizar la evaluación del caso se necesitaron 11 formularios aplicados por 11 evaluadores. El formulario que se aplicó se encuentra en el anexo 7.

Se imprimieron los 11 formularios requeridos y fueron entregados a los evaluadores, a quienes se indicó la confidencialidad del proceso y se solicitó realizar la valoración bajo su criterio, de manera imparcial y lo más objetiva posible. Para facilitar el proceso de evaluación, a cada evaluador se le facilitó una copia del diccionario de competencias con el registro de los niveles de desarrollo requerido, comportamiento observable e indicadores para ponderación de frecuencia

Proceso de Evalución. Una vez terminado el proceso de evaluación, quienes estuvieron a cargo de la valoración del desempeño del colaborador entregaron los formularios de manera confidencial al responsable de talento humano.

Recolección de Resultados. Para la recopilación de resultados de las evaluaciones realizadas, se elaboró un formulario digital mediante la herramienta KOBO TOOLBOX, con el cual se se generó la base de datos, para su posterior tabulación. Sus formularios se pueden apreciar en el anexo 8

Ponderación de Resultados. En las figuras 39 y 40 podemos apreciar la ponderación de resultados, de acuerdo al factor de corrección descendente explicado en el capitulo de indicadores, clasificado por competencias cardinales y específicas. Estos resultados fueron obtenidos de la base de datos generada y se utilizaron para el cruce de variables requeridas para la elaboración del informe final.

Figura 36 Consolidado de resultados obtenidos y ponderados de la evaluación 360 grados, de acuerdo a las competencias cardinales valoradas a Tatiana Chica

Relación respecto al "EVALUADO"	COMPETENCIAS CARDINALES											
	Liderazgo			Empoderamiento			Iniciativa			Integridad		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
AUTOEVALUACIÓN	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**
JEFE INMEDIATO	**75,00**	**0,75**	**56,25**	**75,00**	**1,00**	**75,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**
Cliente #1	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
Cliente #2	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00
Cliente #3	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00
EVALUACION CLIENTES	**91,67**		**91,67**	**83,33**		**77,08**	**75,00**		**62,50**	**100,00**		**100,00**
Subordinado #1	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Subordinado #2	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Subordinado #3	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00
EVALUACIÓN SUBORDINADOS	**75,00**		**56,25**	**91,67**		**77,08**	**91,67**		**85,42**	**100,00**		**100,00**
Par #1	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Par #2	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
Par #3	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
EVALUACIÓN PARES	**91,67**		**85,42**	**83,33**		**77,08**	**91,67**		**91,67**	**100,00**		**100,00**
EVALUACIÓN 360°	**86,36**		**77,84**	**86,36**		**78,98**	**88,64**		**83,52**	**100,00**		**100,00**
NIVEL REQUERIDO	**100**			**100**			**100**			**100**		

Nota: Ponderación de resultados obtenidos de la evalaución 360 grados, competencias cardinales, realizada a Tatiana Chica

Figura 37 ***Consolidado de resultados obtenidos y ponderados de la evaluación 360 grados, de acuerdo a las competencias específicas valoradas a Tatiana Chica***

Relación respecto al "EVALUADO"	COMPETENCIAS ESPECIFICAS																	
	Trabajo en Equipo			Adaptabilidad			Desarrollo de Personas			Orientación al Cliente			Orientación a Resultados			Operación y Control		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
AUTOEVALUACIÓN	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**75,00**	**1,00**	**75,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**
JEFE INMEDIATO	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**75,00**	**0,75**	**56,25**	**100,00**	**0,75**	**75,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**100,00**	**1,00**	**100,00**	**75,00**	**0,75**	**56,25**
Cliente #1	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
Cliente #2	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Cliente #3	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00
EVALUACION CLIENTES	**100,00**		**91,67**	**91,67**		**91,67**	**91,67**		**77,08**	**75,00**		**68,75**	**91,67**		**83,33**	**91,67**		**83,33**
Subordinado #1	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Subordinado #2	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00
Subordinado #3	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25
EVALUACIÓN SUBORDINADOS	**75,00**		**68,75**	**75,00**		**68,75**	**83,33**		**68,75**	**91,67**		**91,67**	**100,00**		**83,33**	**91,67**		**77,08**
Par #1	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Par #2	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Par #3	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
EVALUACIÓN PARES	**83,33**		**77,08**	**83,33**		**77,08**	**91,67**		**85,42**	**100,00**		**100,00**	**100,00**		**100,00**	**100,00**		**100,00**
EVALUACIÓN 360°	**88,64**		**82,95**	**84,09**		**78,98**	**88,64**		**76,70**	**90,91**		**89,20**	**97,73**		**90,91**	**93,18**		**85,23**
NIVEL REQUERIDO	**100**			**100**			**100**			**100**			**100**			**100**		

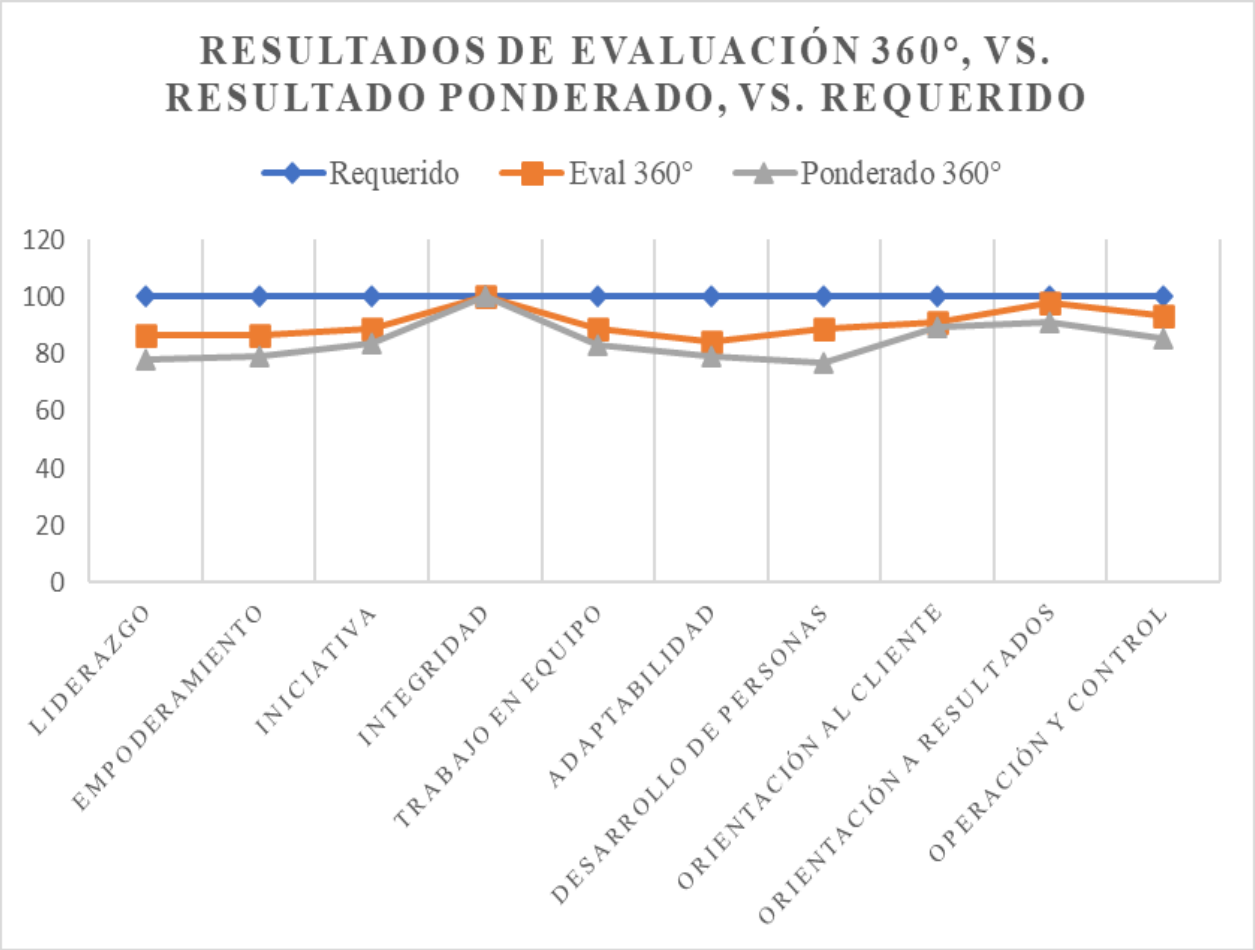
Nota: Ponderación de resultados obtenidos de la evalaución 360 grados, competencias cardinales, realizada a Tatiana Chica

Informe final. Una vez realizado el cruce de variables el responsable de talento humano elaboró el informe final, que fué entregado a la colaboradora, con las recomendaciones correspondientes. Las recomendaciones se realizaron de acuerdo a los resultados que se obtuvieron del proceso y del resultado del análisis del cruce de variables previamente indicadas en este estudio.

El informe final se puede apreciar en el anexo 9, para fines didacticos se presentan los resultados de la evaluación aplicada con autorización de la colaboradora.

En la figura 41 se observamos que la integridad y orientación a resultados destaca en la colaboradora

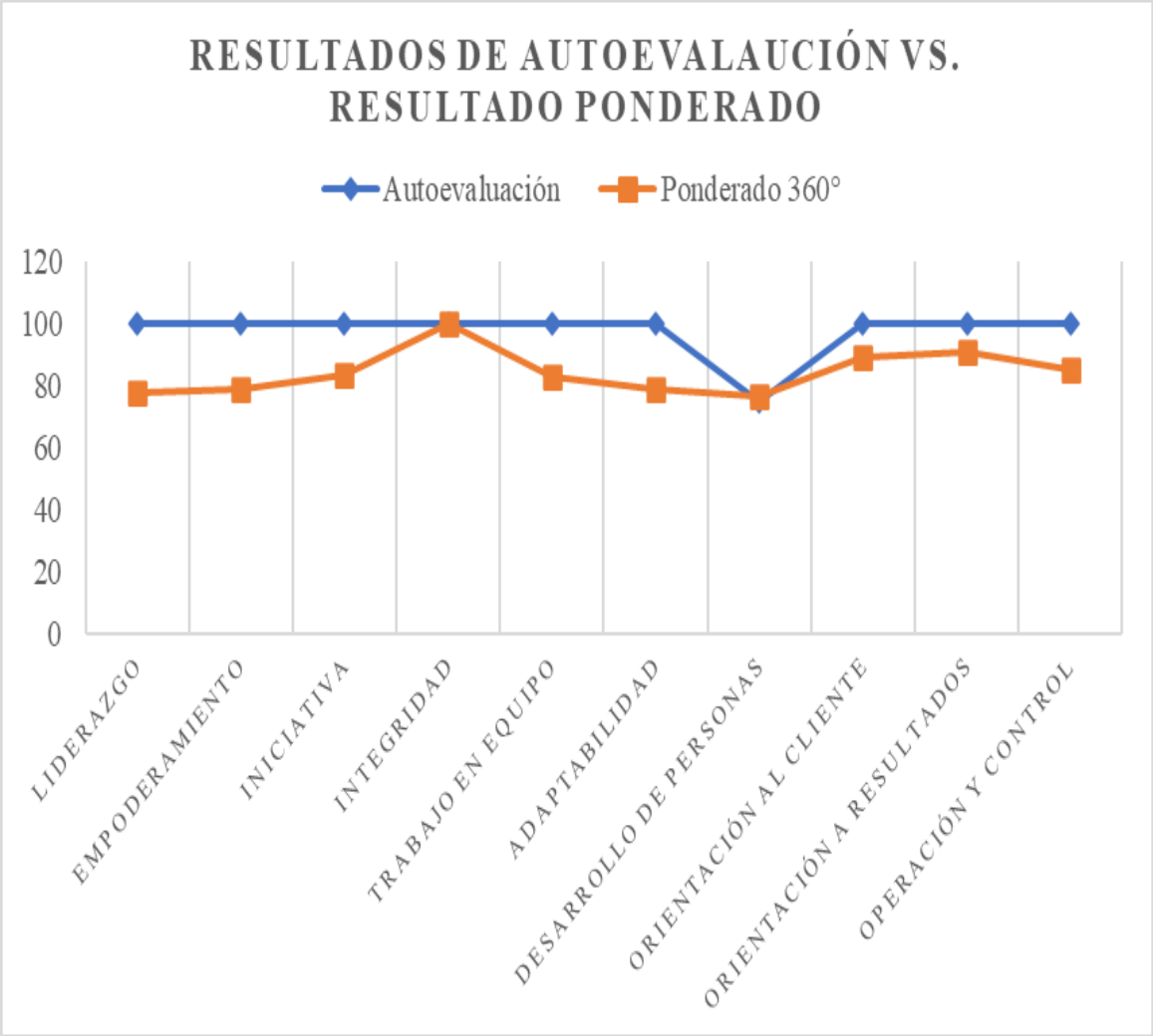
Figura 38 ***Resultados obtenidos de la evaluación 360° y resultados ponderados de la evaluación de 360° en comparación con lo requerido por el puesto***



Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación.

En la figura 42 se evidencia la concordancia entre las competencias de integridad y desarrollo de personas obtenidas en las dos evalauciones

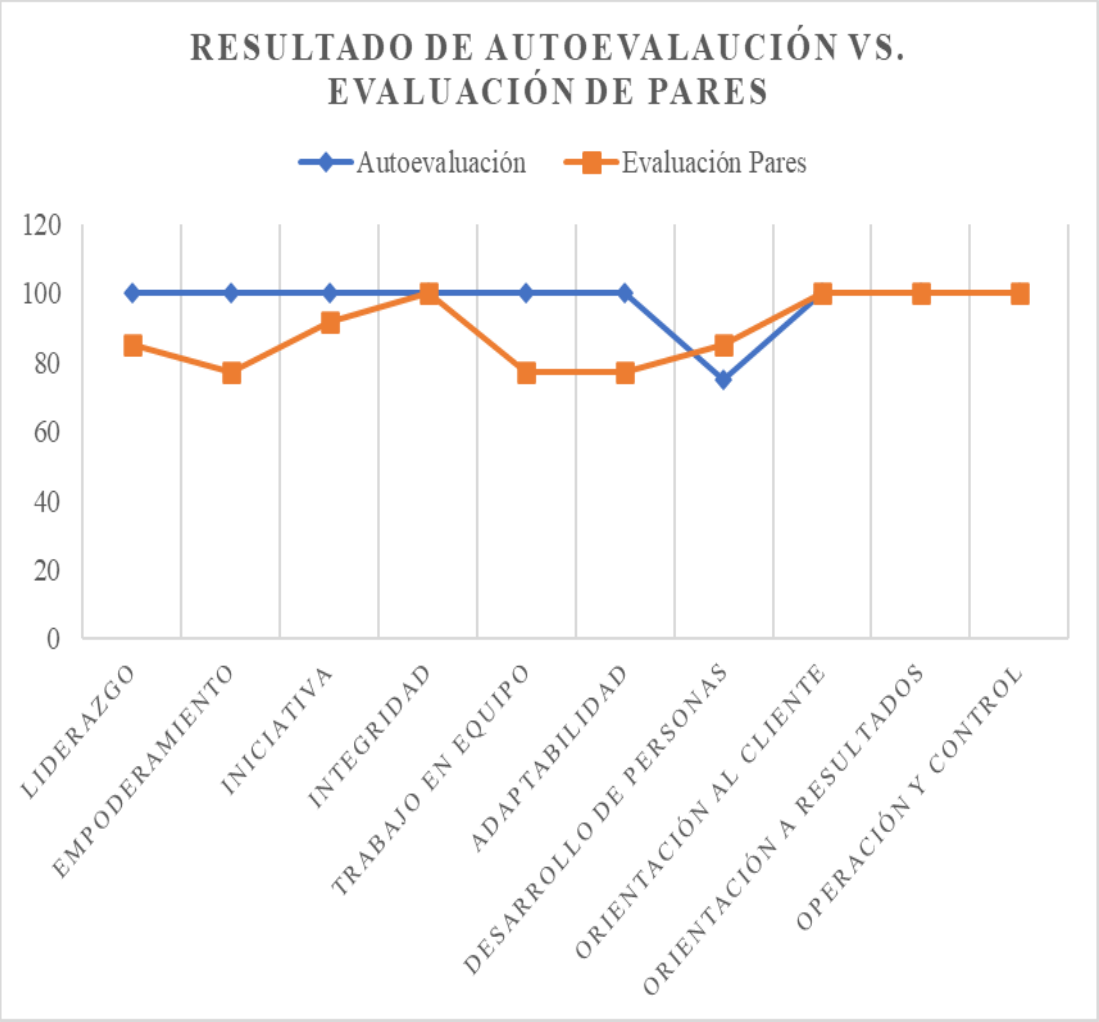
Figura 39 ***Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados ponderados de la evaluación de 360°***



Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

En la figura 43 observamos concordancia entre las dos evalauciones respeto a integridad, orientación a resultadso, orientación a clientes y operación y control

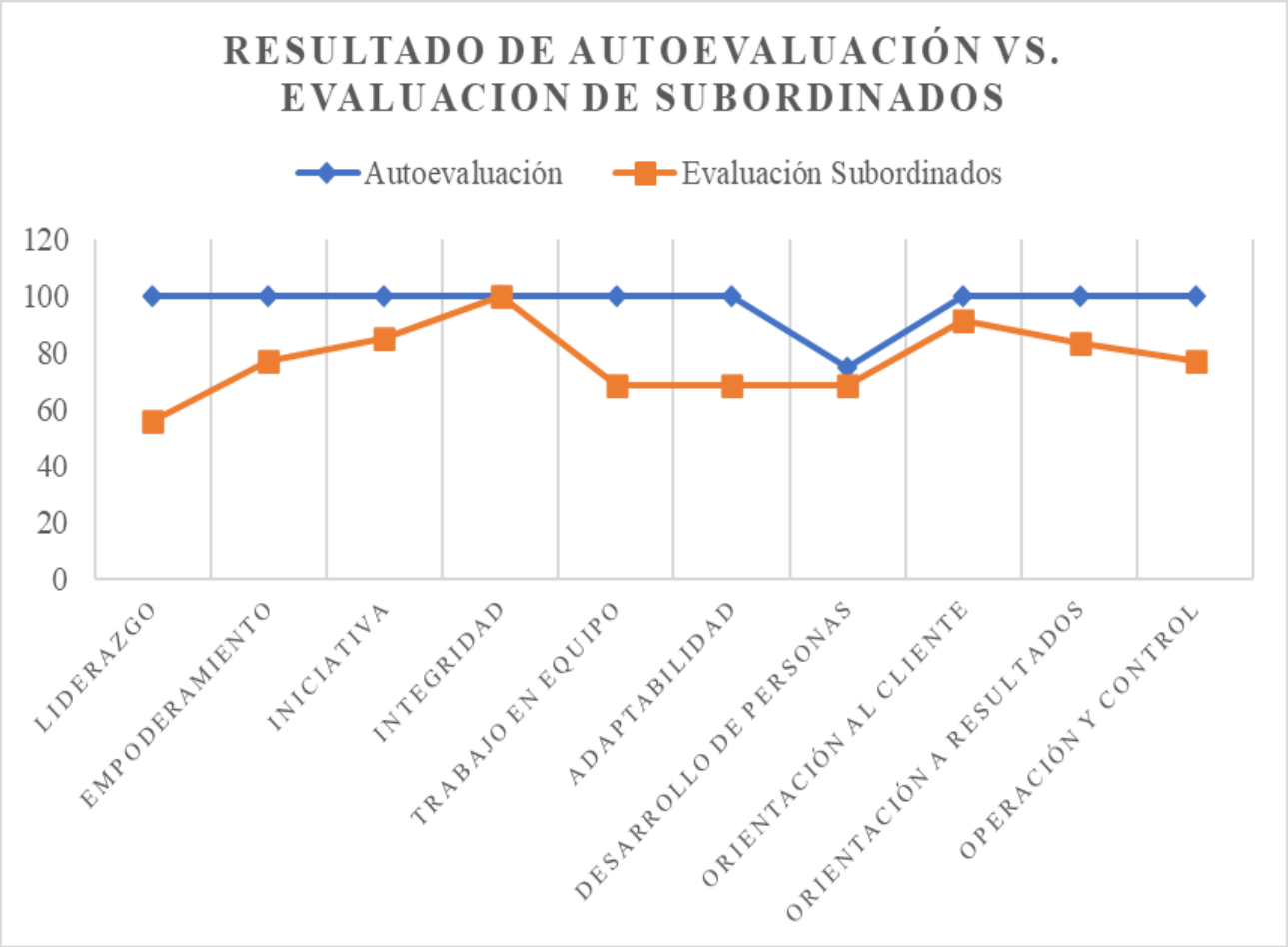
Figura 40 ***Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de pares***



Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

En la figura 44 nuevamente destaca la integridad en la evalaución por sus subordinados, generanod mayor objetividad sobre esta competencia

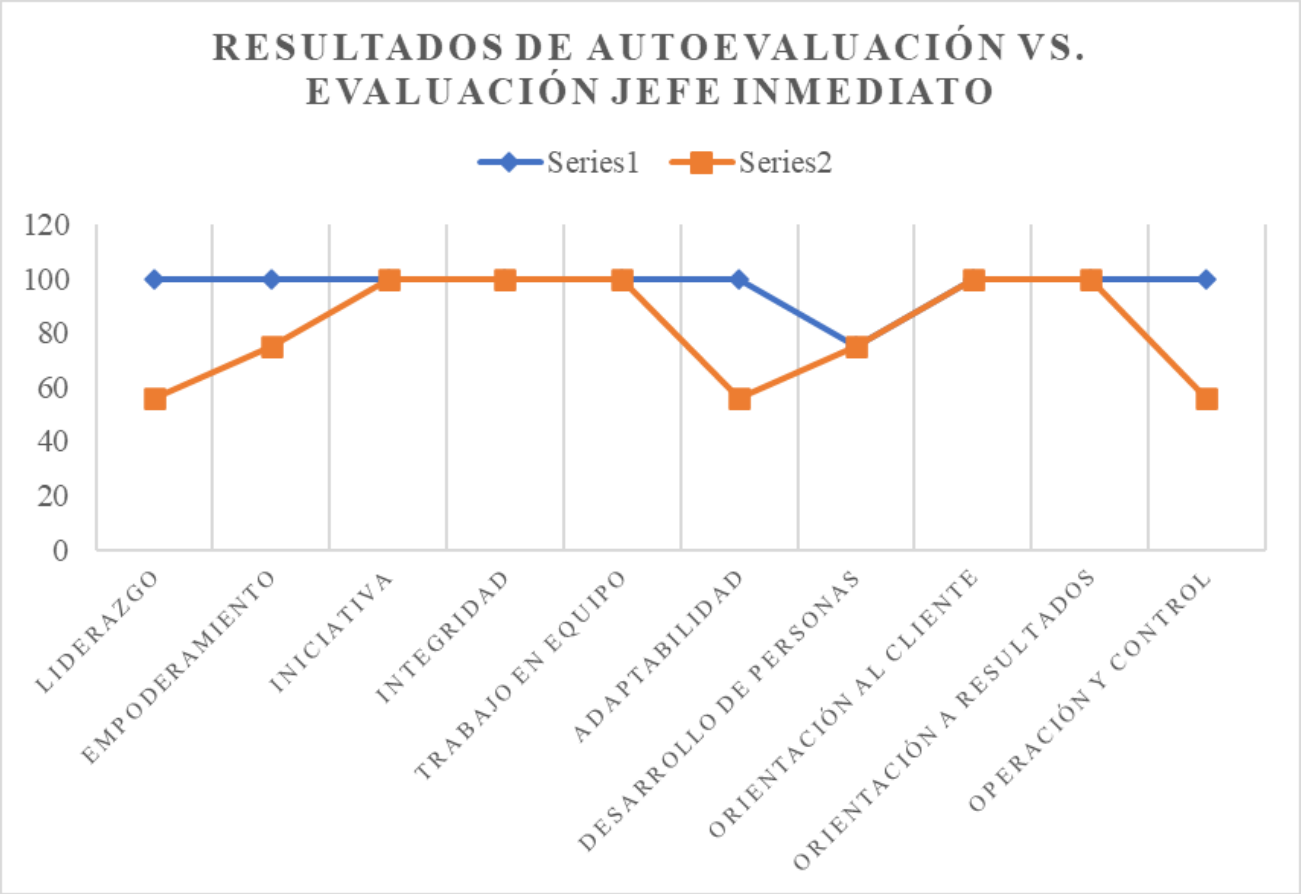
Figura 41 Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de subordinados



Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

En la figura 45 se observa una proporcion similar entre la evaluación del jefe inmediato y la auto evalaución en las mismas competencias

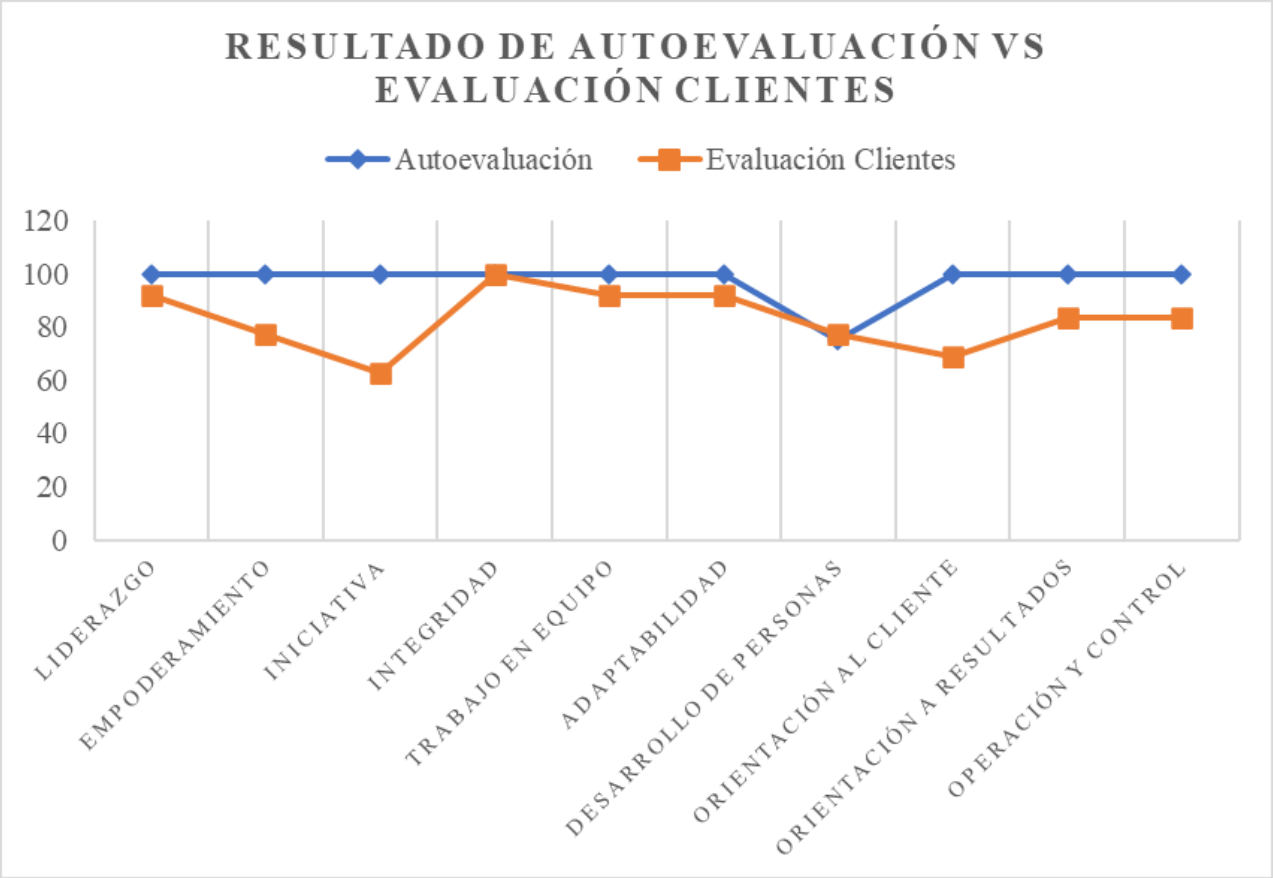
Figura 42 Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación del jefe inmediato



Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

En la figura 46 observamos cierta discordancia entre las evalauciones comparada con la autoevalaución, pero si guarda relación con las otras valoraciones por los evaluadores

Figura 43 Resultados de autoevaluación Vs. Resultados de evaluación de clientes

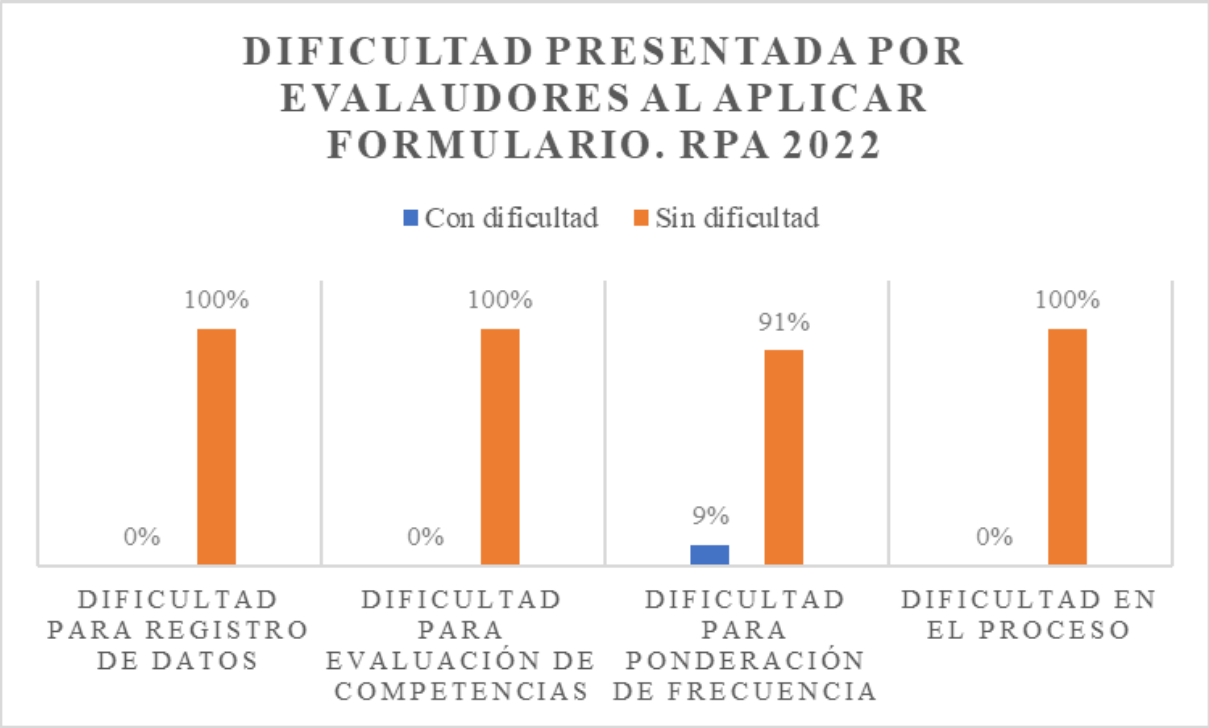


Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Cabe señalar que los informes de evaluación del desempeño son confidenciales y ninguna persona dentro de la organización debe tener acceso a su información, para la aplicación de este piloto se solicitó la colaboración de talento humano ya que la necesidad de participación de consultores externos, será imperante una vez aceptada la propuesta por la organización.

Conclusión de la aplicación piloto. Luego de aplicar el piloto de evalaución de desempeño, se realizó una encuesta a la evalauda y evalaudores, para determinar las dificultades presentadas, como se aprecia en la figura , solo el 9% de encuestado indicó haber presentado dificultad durante la ponderación de frecuencia, porcentaje que corresponde a un cliente, por tal razón se concluye que el formulario es aplicable para el proceso propuesto.

Figura 44 Dificultad presentada por evaluadores al aplicar formulario de evaluación del desempeño. RPA 2022



Nota: Datos obtenidos de encuesta a evaludores sobre la dificultad presentada para realizar el proceso

Retroalimentación. El proceso de retroalimentación se realizó con la colaboradora quien dio apertura para continuar con todas las actividades previstas, en este punto la persona evalada denotó la experiencia vivida con el proceso indicando su acogida favorable y conforme con elproceso de confidencialidad aplicado durante este pilotaje.

5 CONCLUSIONES

Hoy en día grandes empresas dentro de sus evaluaciones implementan la evaluación 360° basado en competencias considerando al talento humano y al desarrollo de las competencias base primordial para que toda organización alcance éxito.

- Se fundamentó teóricamente la justificación del modelo 360 grados de evaluación de desempeño y el rendimiento laboral, que dio como resultado un modelo integral y más justo al momento de evaluar, por las respuestas o puntos de vista de varias personas que interactúan en el diario laboral.
- Se analizo la situación actual sobre la problemática planteada, evidenciando debilidades en cuanto a desarrollo personal y profesional en donde se evidenció la necesidad de implementar una evaluación que ayude a mejorar las competencias de los empleados que a su vez influirá en mejorar la comunicación, el clima laboral y la motivación.
- Se definió los mecanismos para la evaluación a partir del modelo 360° de acuerdo a las fases que contempla, definiendo cada uno de los componentes se obtuvo la planificación y procedimiento que se debe seguir para implementación de esta metodología.
- Finalmente se logró concluir con la propuesta de un modelo de evaluación de 360 grados para la evaluación del desempeño adaptado a la empresa Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca en el año 2022, que tiene como elemento principal identificar las debilidades actuales en cuanto a competencias y desarrollarlas mediante un plan de capacitación.

6 RECOMENDACIONES

El desempeño laboral basado en competencias son las conductas o características propias que posee cada individuo dentro de una organización, por lo que es importante que estas conductas sean apropiadas dentro de su ambiente por esto resulta indispensable se realice una evaluación con propósito de desarrollo de las competencias.

Implementar evaluaciones del desempeño con una metodología de 360 grados que garanticen la objetividad, el desarrollo de las personas y con políticas en donde el fin prioritario sea el desarrollo personal y profesional del equipo de RPA y que no se vulnere los derechos del trabajador.

Capacitar a todo el personal y los actores involucrados en la evaluación a que se cumpla el proceso y se garantice una información veraz que servirá para desarrollar las competencias del evaluado.

Realizar un control cada año a través de una consultaría para valorar si se cumple o no con los con la metodología propuesta o realizar sugerencias de cambios en sus lineamientos para que mejore el proceso y se vaya adaptando a la evolución del personal y la realidad organizacional.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias evaluación 360°*. Granica.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Tomo I. Ediciones Granica. https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/66703

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica. https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/66695

Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía*. Tomo 1 (2a. ed.). Ediciones Granica. https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/66790

Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias, evaluación de 360º*. Granica.

Alles, M. (2020). *Desempeño por competencias, evaluación de 360º*. Granica.

Alles, M. A. (2021). *Evaluaciones múltiples. Volumen 3: el rol de las evaluaciones múltiples en el desarrollo de personas. Evaluación de 360° en la práctica*. Ediciones Granica. https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/206262

Bohlander, G., Snell, S., Morris, S. (2018) *Administración de Recursos Humanos*. 17 edición Cengage Learning Editores.

Cano, E. (2011). *La evaluación por competencias. España: Revista curriculum y formación del profesorado*

Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos* McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos.* Décima edición. Mc Graw Hill.

Dessler, G., & Verela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano*. El ateneo.

Crespo, G**.** *(2021) La gestión moderna de recursos humanos*. ed. Eudeba, 476 p. Disponible en: https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/195575?page=1. Consultado en: 03 May 2022.

Hernández, Fernández, Baptista, (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Jiménez, Y., González, M., Hernández, J., (2010). *Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje)*. Innovación Educativa.

Martínez, L. (2012). *La evaluación del rendimiento: La gestión empresarial*. Diaz de Santoz.

Ministerio de Trabajo. (2020). Guía Metodológica para la identificación de facilitadores internos en el servicio público. https://www.google.com/search?q=diciconario+de+competencias+minsiterio+de+trabajo&oq=diciconario+de+competencias+minsiterio+de+trabajo&aqs=chrome..69i57j0i13.9656j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Vázquez, M. (2018). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. España: Editorial síntesis, S.A.

8 ANEXOS

Anexo 1 *Encuestas a Alta Gerencia*

https://docs.google.com/forms/d/10eXZz7oGxB1UUXQbqcwRsXAzt9TANoYmqpsCFdKX9fQ/edit

Anexo 2 *Encuesta al Personal de R.P.A.*

https://docs.google.com/forms/d/18mmaEEY6ur29N8_2Xi85C8XNgBOUFZgUsGOMv-E6qB8/edit

Anexo 3 *Encuestas a Clientes*

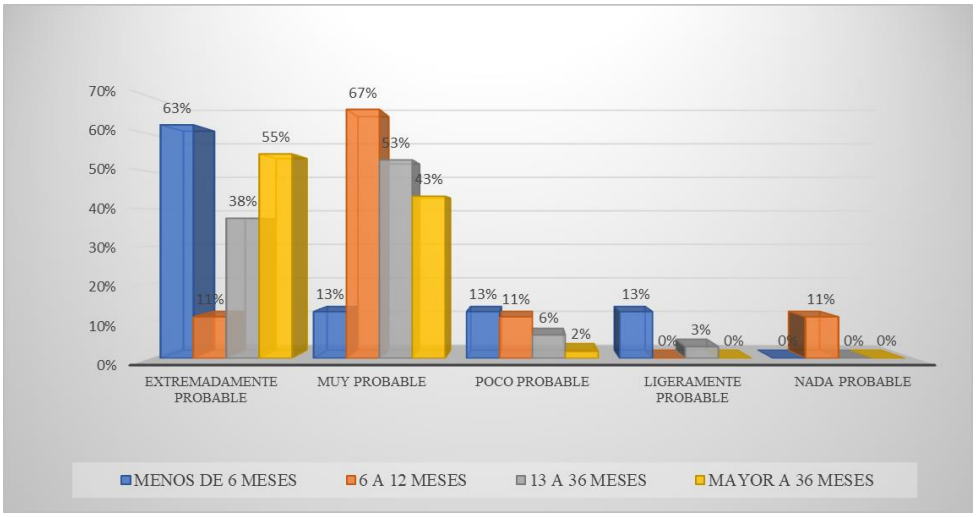
https://docs.google.com/forms/d/1Bf0SiQs09dHCqwW4tuwOzQCn8kdJNGspleplXBrKusk/edit

Anexo 4 *Formulario de Recolección Resultados Evaluación Piloto*

https://ee.kobotoolbox.org/048H6AGG

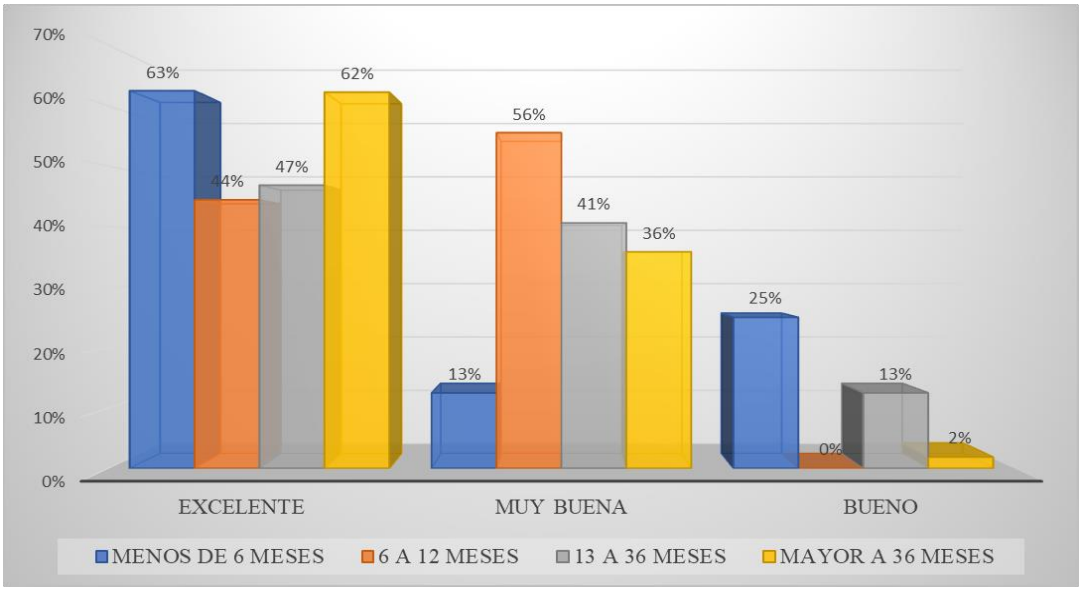
Anexo 5 *Figuras de Resultados de Encuesta a Clientes de RPA*

Figura 45 *Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su posición frente a la posibilidad de promover los servicios a otros laboratorios. Cuenca, marzo 2022.*



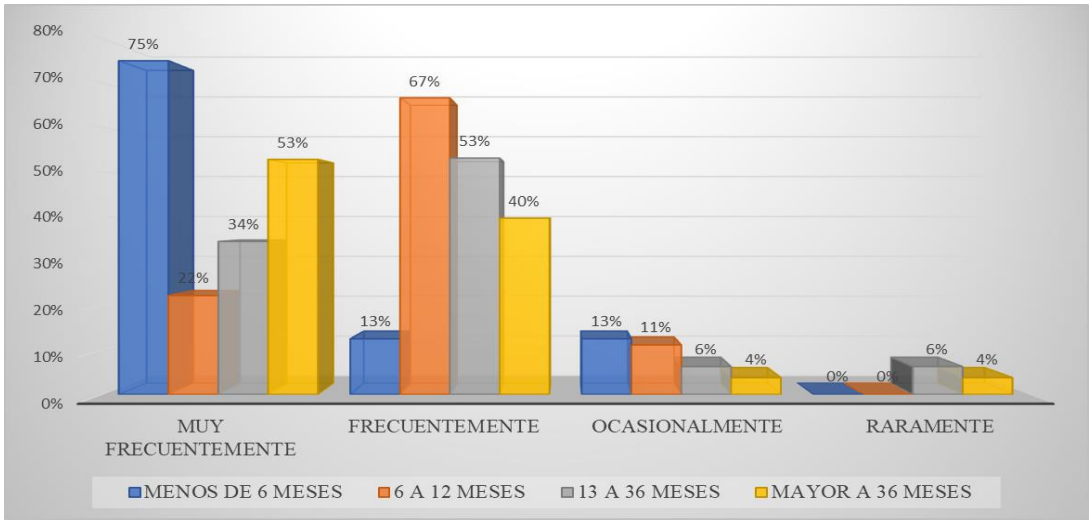
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 3. ¿Cuáles son las posibilidades que nos recomiende a otro laboratorio?

Figura 46 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la calidad de productos. Cuenca marzo 2022.



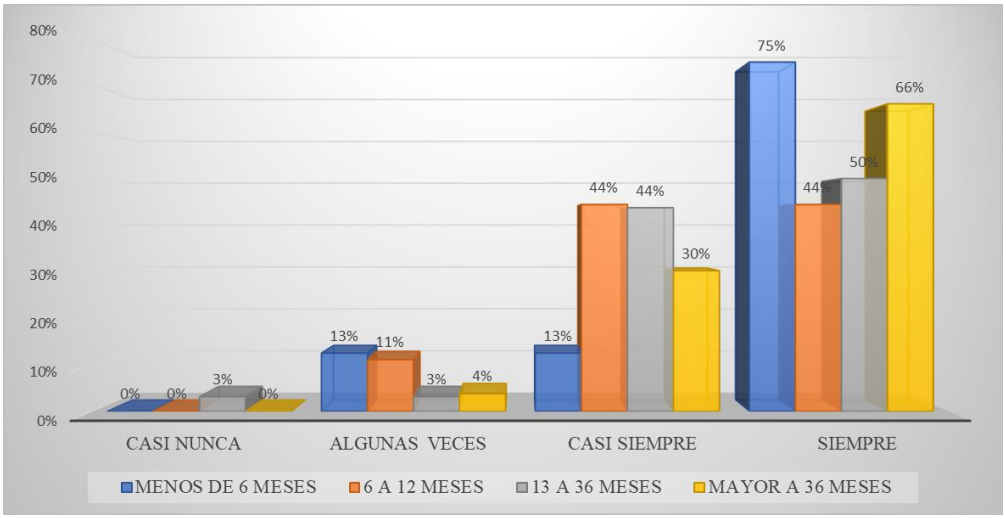
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 4. Califique la calidad de nuestros productos

Figura 47 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la Atención oportuna. Cuenca marzo 2022.



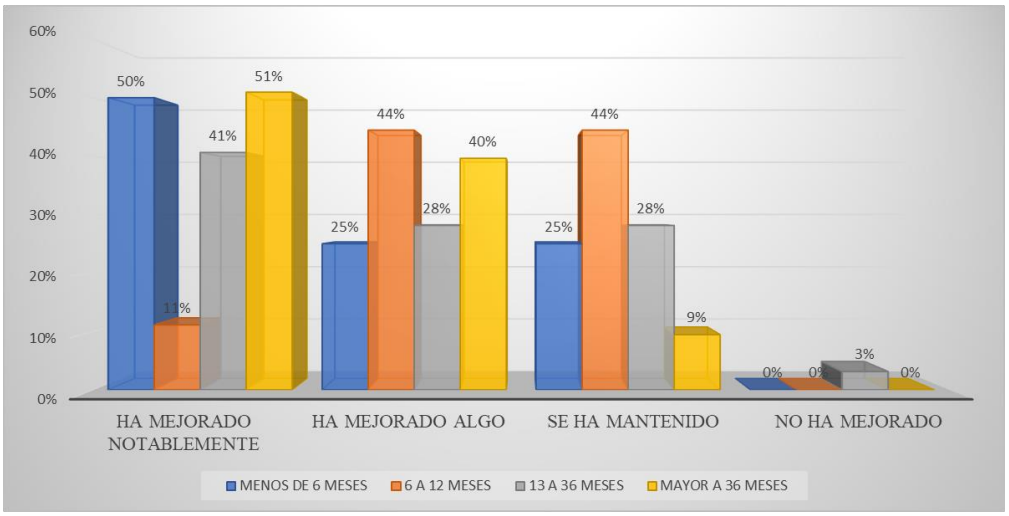
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 5. ¿Sus requerimientos han sido atendidos oportunamente?

Figura 48 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la solución de quejas y reclamos. Cuenca marzo 2022.



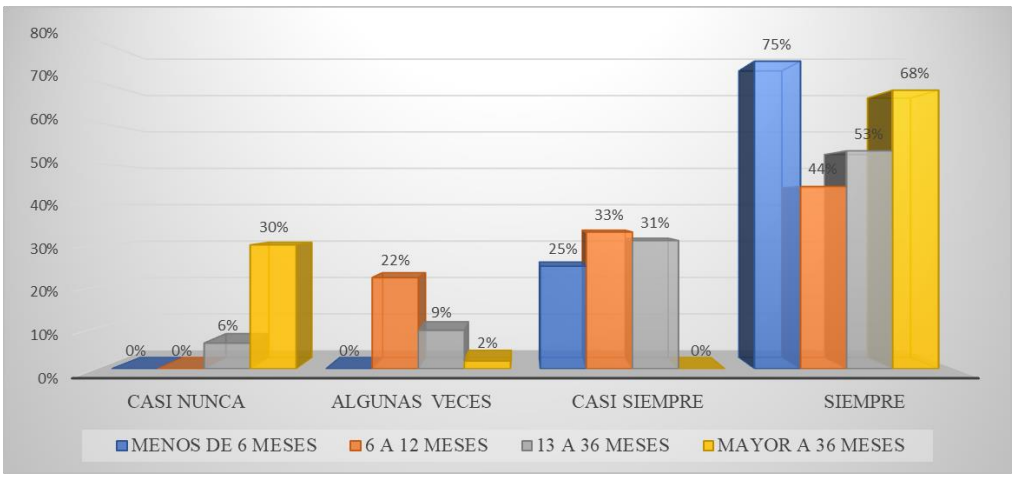
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 8. ¿Las respuestas han sido oportunas cuando se ha presentado reclamos o quejas?

Figura 49 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción de mejora en el servicio.



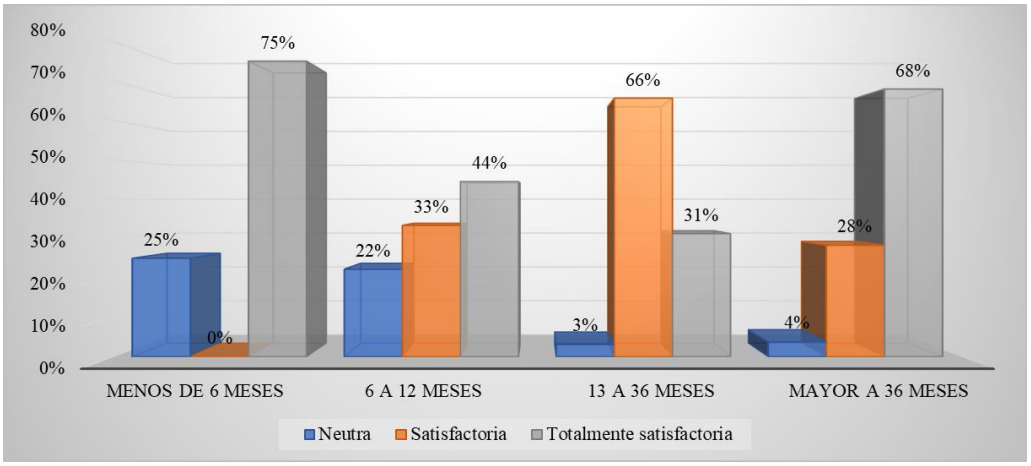
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 6. ¿Considera que ha mejorado el servicio que ha recibido de RPA en estos últimos dos años?

Figura 50 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción del grado de confianza que genera el personal de R.P.A. Cuenca marzo 2022.



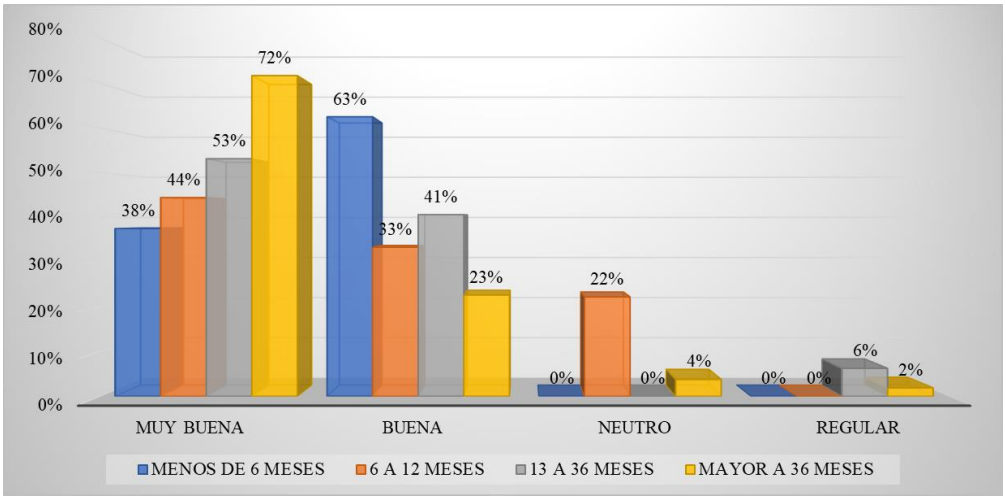
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 7. ¿El comportamiento y actitud del personal que lo atiende le genera confianza?

Figura 51 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente a la experiencia vivida con los productos. Cuenca marzo 2022.



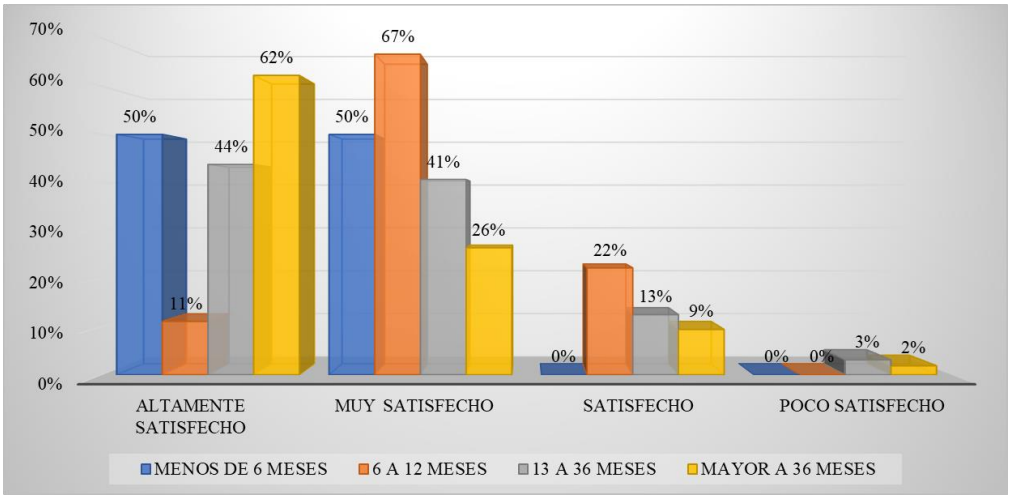
Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 9. ¿Como calificaría en general su experiencia con nuestros productos?

Figura 52 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial y su percepción frente al profesionalismo del personal de RPA Cuenca marzo 2022.



Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 10. ¿Como calificaría el profesionalismo del personal de RPA

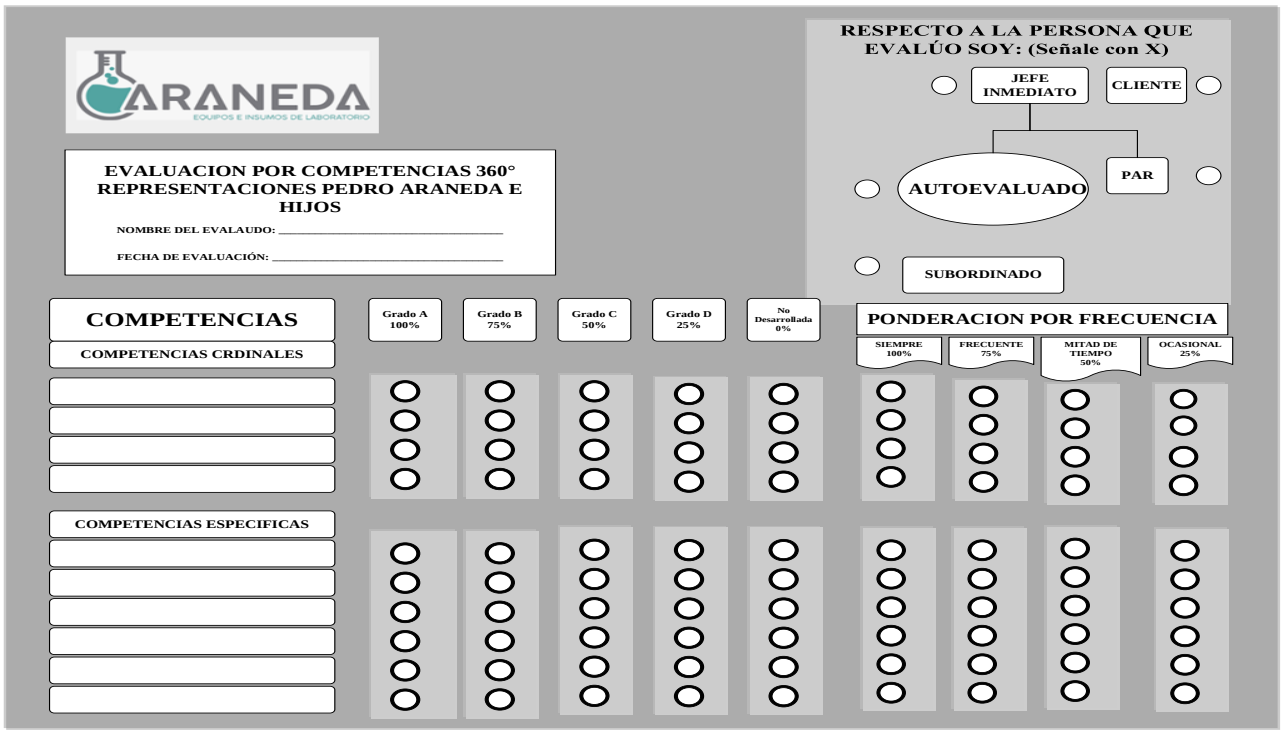
Figura 53 Distribución de clientes de R.P.A. según tiempo de relación comercial frente al nivel de satisfacción con los servicios y productos. Cuenca marzo 2022.



Nota: Resultado obtenido mediante la encuesta aplicada a los clientes, información correspondiente a la pregunta 11. ¿En general que tan satisfecho esta con los servicios y productos de R.P.A.?

Anexo 6 *Formulario para Proceso de Evaluación del Desempeño de 360 Grados para RPA*

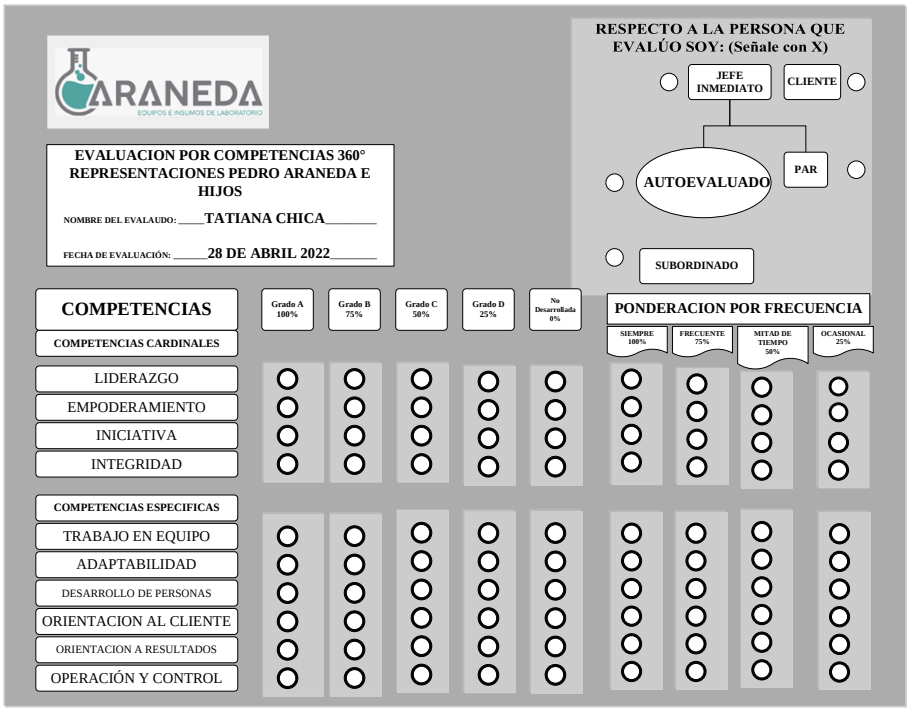
Figura 54 Formulario de Evaluación de 360 grados para R.P.A. Cuenca, 2022.



Nota: Formulario para la evaluación de 360° propuesto a RPA. Adaptado de (Alles, 2017).

Anexo 7 *Formulario Para Proceso de Evalaución Piloto*

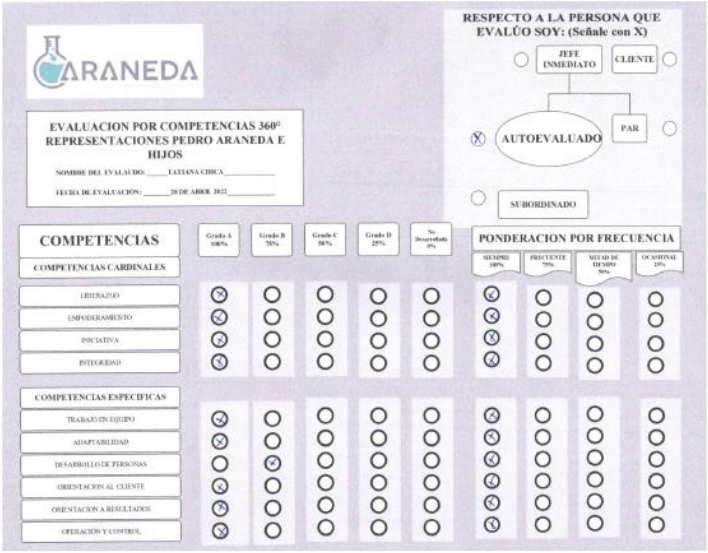
Figura 55 *Formulario para evaluación del desempeño de 360 grados para Tatiana Chica. RPA 2022*



Nota: Adaptado del modelo de formulario planteado por la autora del estudio

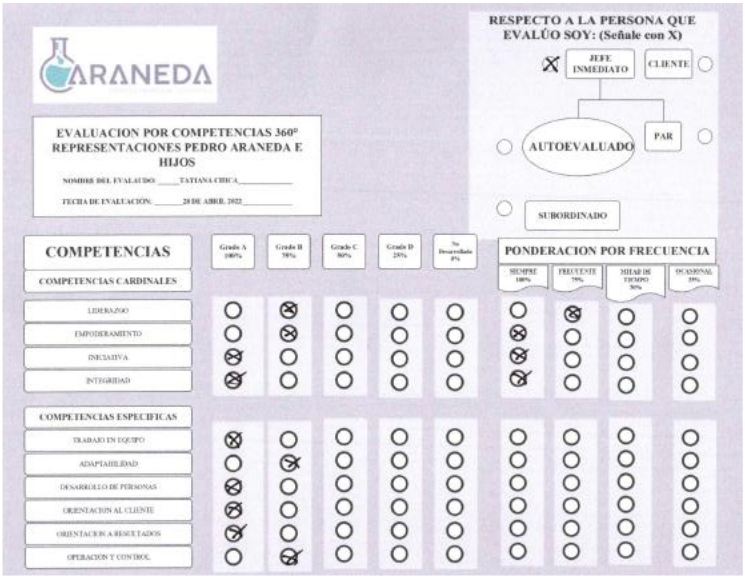
Anexo 8 *Fromulario de Evalaución, Aplicados por Evaluadores en Proceso Piloto*

Figura 56 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, Autoevaluación*



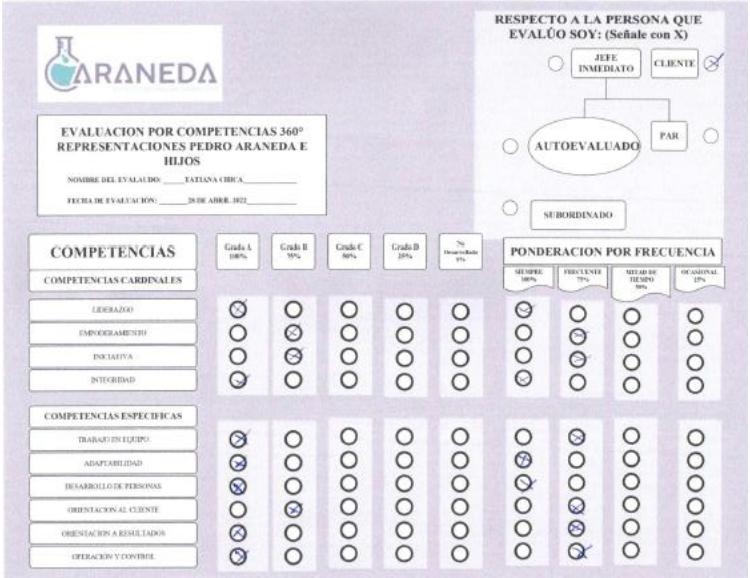
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 57 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación del jefe inmediato*



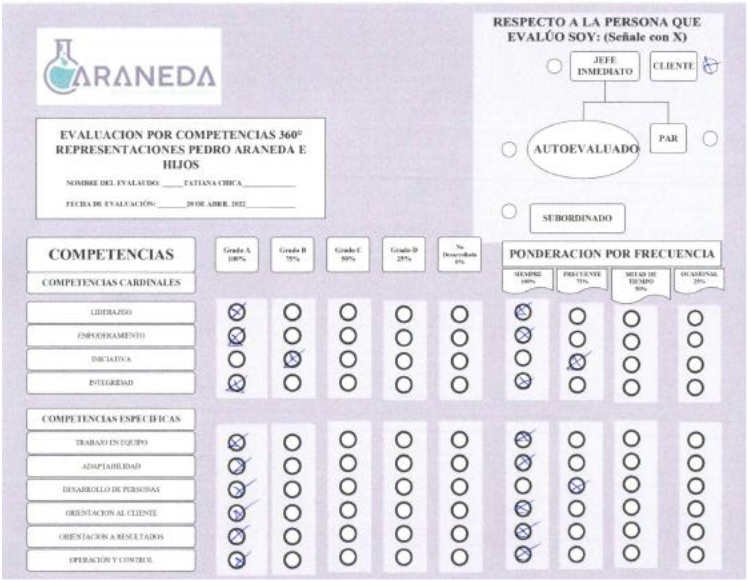
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 58 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente # 1*



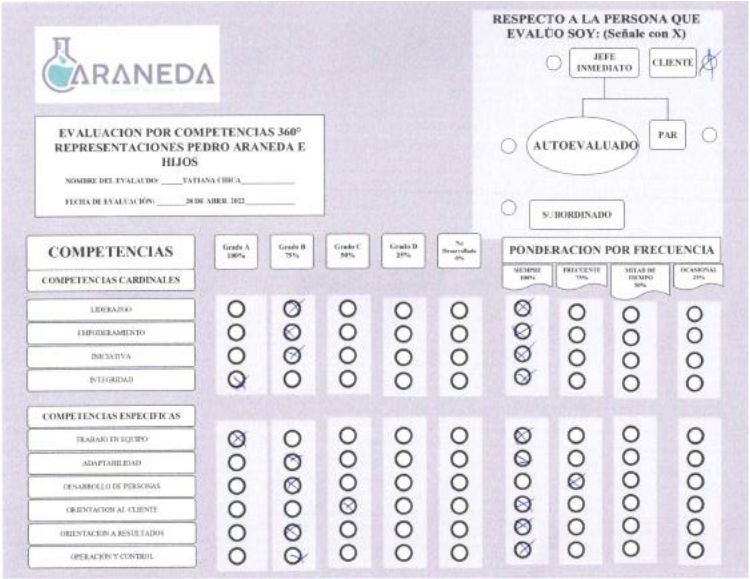
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 59 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente # 2*



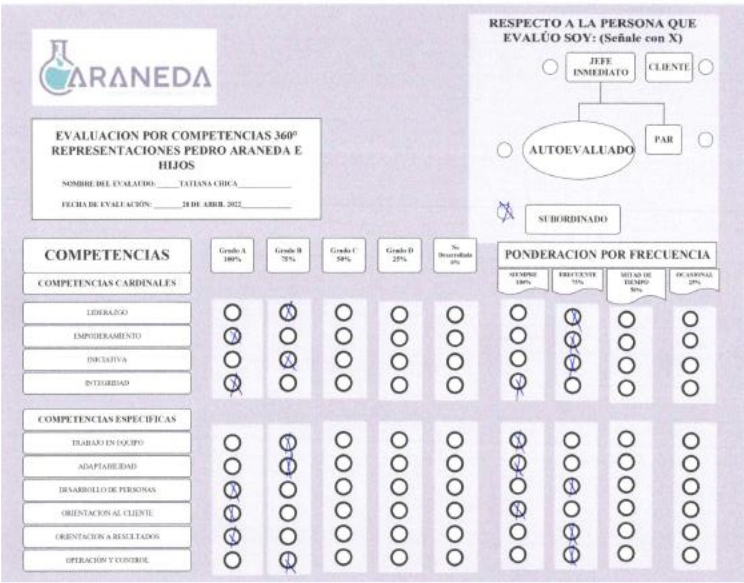
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 60 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #3*



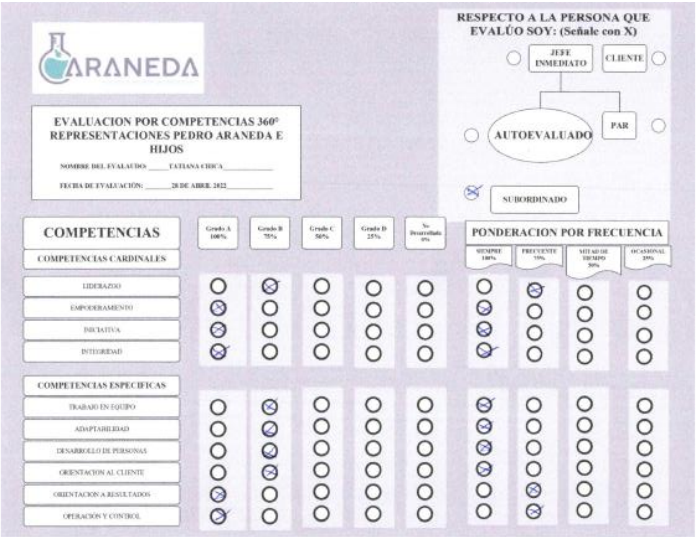
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 61 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Sub ordinado # 1*



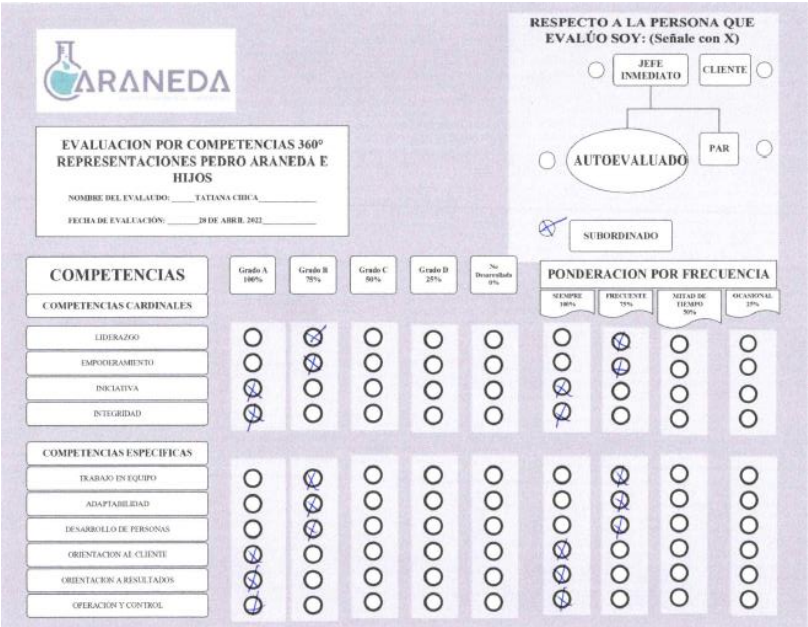
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 62 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Sub ordinado # 2*



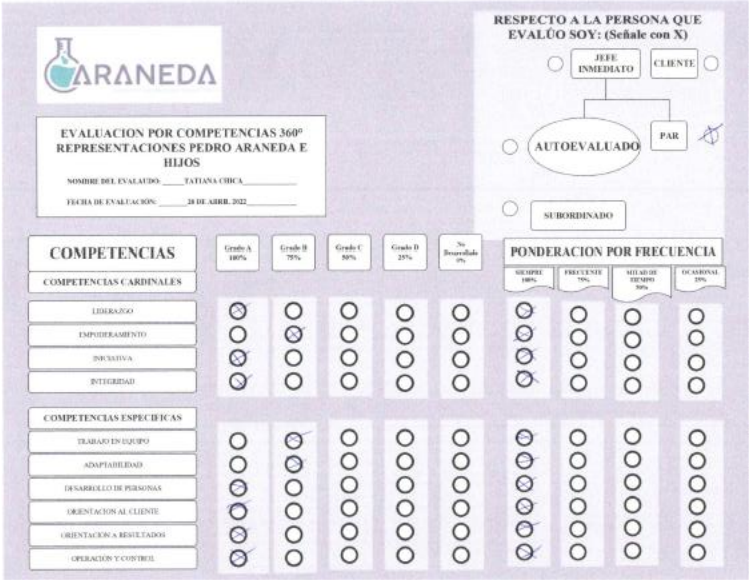
Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 63 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Sub ordinado # 3*



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 64 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #1*


ARANEDA

EVALUACION POR COMPETENCIAS 360°
REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA E HIJOS

NOMBRE DEL EVALUADO: TATIANA CHICA

FECHA DE EVALUACIÓN: 28 DE ABRIL 2022

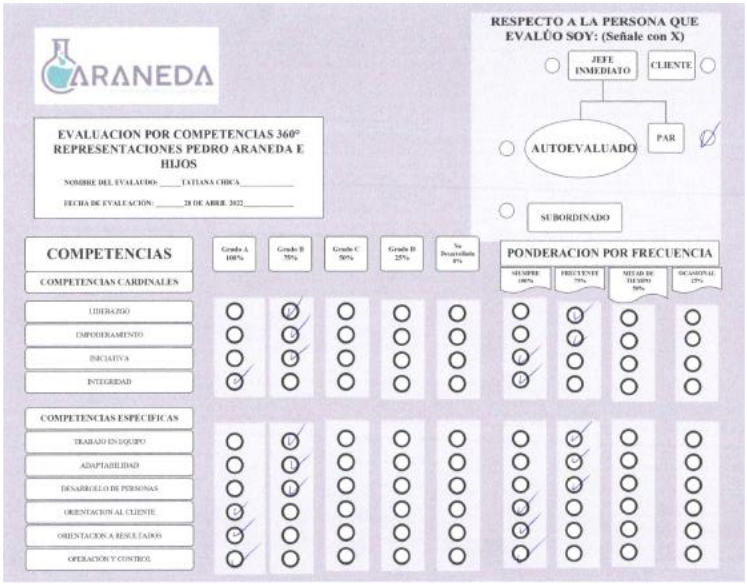
RESPECTO A LA PERSONA QUE EVALÚO SOY: (Señale con X)

JEFE INMEDIATO | CLIENTE | AUTOEVALUADO | PAR | SUBORDINADO

COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollado 0%	PONDERACION POR FRECUENCIA: SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
COMPETENCIAS CARDINALES									
LIDERAZGO	X					X			
EMPODERAMIENTO		X				X			
INICIATIVA	X					X			
INTEGRIDAD	X					X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS									
TRABAJO EN EQUIPO		X				X			
ADAPTABILIDAD		X				X			
DESARROLLO DE PERSONAS	X					X			
ORIENTACION AL CLIENTE						X			
ORIENTACION A RESULTADOS	X					X			
OPERACION Y CONTROL	X					X			

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 65 *Formulario de Evaluación del Desempeño 360 grados. Tatiana Chica, Evaluación Par #2*


ARANEDA

EVALUACION POR COMPETENCIAS 360°
REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA E HIJOS

NOMBRE DEL EVALUADO: TATIANA CHICA

FECHA DE EVALUACIÓN: 28 DE ABRIL 2022

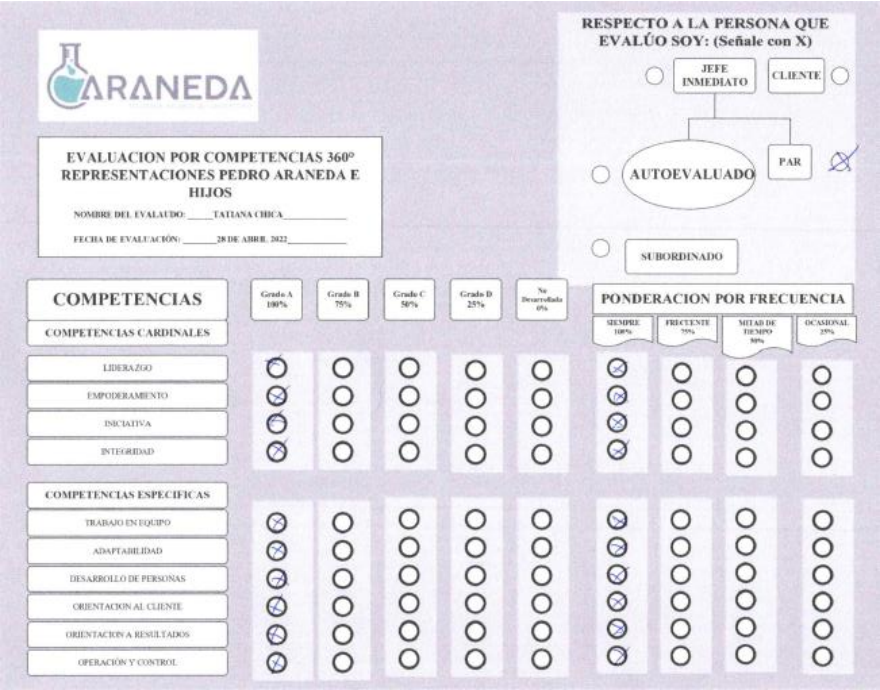
RESPECTO A LA PERSONA QUE EVALÚO SOY: (Señale con X)

JEFE INMEDIATO | CLIENTE | AUTOEVALUADO | PAR | SUBORDINADO

COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollado 0%	PONDERACION POR FRECUENCIA: SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
COMPETENCIAS CARDINALES									
LIDERAZGO		X					X		
EMPODERAMIENTO		X					X		
INICIATIVA		X					X		
INTEGRIDAD	X					X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS									
TRABAJO EN EQUIPO		X					X		
ADAPTABILIDAD		X					X		
DESARROLLO DE PERSONAS		X					X		
ORIENTACION AL CLIENTE	X					X			
ORIENTACION A RESULTADOS	X					X			
OPERACION Y CONTROL	X					X			

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Figura 66 *Formulario de evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #3*



ARANEDA

EVALUACION POR COMPETENCIAS 360° REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA E HIJOS

NOMBRE DEL EVALAUDO: TATIANA CHICA

FECHA DE EVALUACIÓN: 28 DE ABRIL 2022

RESPECTO A LA PERSONA QUE EVALÚO SOY: (Señale con X)

JEFE INMEDIATO | CLIENTE | AUTOEVALUADO | PAR | SUBORDINADO

COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollado 0%	PONDERACION POR FRECUENCIA: SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
COMPETENCIAS CARDINALES									
LIDERAZGO	X					X			
EMPODERAMIENTO	X					X			
INICIATIVA	X					X			
INTEGRIDAD	X					X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS									
TRABAJO EN EQUIPO	X					X			
ADAPTABILIDAD	X					X			
DESARROLLO DE PERSONAS	X					X			
ORIENTACION AL CLIENTE	X					X			
ORIENTACION A RESULTADOS	X					X			
OPERACIÓN Y CONTROL	X					X			

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del formualrio de evalaución del desempeño 360 grados, elaboración propia

Anexo 9 *Formulario de Consolidado de Evalaución Piloto, por cada Evaluador*

Figura 67 *Resultados de la evalaución del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, Autoevaluación*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ◉ Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ◉ Autoevaluación
- ○ Jefe inmediato
- ○ Cliente
- ○ Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	◉	○	○	○	○
Empoderamiento	◉	○	○	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○	○
Integridad	◉	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	◉	○	○	○
Empoderamiento	◉	○	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○

Integridad	◉	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	◉	○	○	○	○
Adaptabilidad	◉	○	○	○	○
Desarrollo de Personas	○	◉	○	○	○
Orientación al Cliente	◉	○	○	○	○
orientación a Resultados	◉	○	○	○	○
Operación y Control	◉	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	◉	○	○	○	
Adaptabilidad	◉	○	○	○	
Desarrollo de Personas	◉	○	○	○	
Orientación al Cliente	◉	○	○	○	
orientación a Resultados	◉	○	○	○	
Operación y Control	◉	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 68 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación jefe inmediato*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ● Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ● Jefe Inmediato
- ○ Cliente
- ○ Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	○	●	○	○	○
Empoderamiento	○	●	○	○	○
Iniciativa	●	○	○	○	○
Integridad	●	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	○	●	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○
Iniciativa	●	○	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	○
Adaptabilidad	○	●	○	○	○
Desarrollo de Personas	●	○	○	○	○
Orientación al Cliente	●	○	○	○	○
orientación a Resultados	●	○	○	○	○
Operación y Control	○	●	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	
Adaptabilidad	○	●	○	○	
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	●	○	○	○	
Operación y Control	○	●	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 69 ***Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #1***

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ◉ Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe Inmediato
- ◉ Cliente
- ○ Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	○	◉	○	○	○
Empoderamiento	○	◉	○	○	○
Iniciativa	○	◉	○	○	○
Integridad	◉	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	◉	○	○	○
Empoderamiento	◉	○	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	○
Adaptabilidad	○	●	○	○	○
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	○
Orientación al Cliente	○	○	●	○	○
orientación a Resultados	○	●	○	○	○
Operación y Control	○	●	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	
Adaptabilidad	●	○	○	○	
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	●	○	○	○	
Operación y Control	●	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 70 ***Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #2***

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ● Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe Inmediato
- ● Cliente
- ○ Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	●	○	○	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○	○
Iniciativa	○	●	○	○	○
Integridad	●	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	●	○	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○
Iniciativa	○	●	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	○
Adaptabilidad	●	○	○	○	○
Desarrollo de Personas	●	○	○	○	○
Orientación al Cliente	●	○	○	○	○
orientación a Resultados	●	○	○	○	○
Operación y Control	●	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	
Adaptabilidad	●	○	○	○	
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	●	○	○	○	
Operación y Control	●	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 71 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Cliente #3*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ● Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe inmediato
- ● Cliente
- ○ Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	●	○	○	○	○
Empoderamiento	○	●	○	○	○
Iniciativa	○	●	○	○	○
Integridad	●	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	●	○	○	○
Empoderamiento	○	●	○	○
Iniciativa	○	●	○	○

Integridad	◉	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	◉	○	○	○	○
Adaptabilidad	◉	○	○	○	○
Desarrollo de Personas	◉	○	○	○	○
Orientación al Cliente	○	◉	○	○	○
orientación a Resultados	◉	○	○	○	○
Operación y Control	◉	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	○	◉	○	○	
Adaptabilidad	◉	○	○	○	
Desarrollo de Personas	◉	○	○	○	
Orientación al Cliente	○	◉	○	○	
orientación a Resultados	○	◉	○	○	
Operación y Control	○	◉	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 72 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Subordinado #1*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ◉ Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe Inmediato
- ○ Cliente
- ◉ Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	○	◉	○	○	○
Empoderamiento	○	◉	○	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○	○
Integridad	◉	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	○	◉	○	○
Empoderamiento	○	◉	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	○	●	○	○	○
Adaptabilidad	○	●	○	○	○
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	○
Orientación al Cliente	●	○	○	○	○
orientación a Resultados	●	○	○	○	○
Operación y Control	●	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	○	●	○	○	
Adaptabilidad	○	●	○	○	
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	●	○	○	○	
Operación y Control	●	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 73 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Subordinado #2*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ● Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe Inmediato
- ○ Cliente
- ● Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	○	●	○	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○	○
Iniciativa	●	○	○	○	○
Integridad	●	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	○	●	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○
Iniciativa	●	○	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	○	●	○	○	○
Adaptabilidad	○	●	○	○	○
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	○
Orientación al Cliente	○	●	○	○	○
orientación a Resultados	●	○	○	○	○
Operación y Control	●	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	
Adaptabilidad	●	○	○	○	
Desarrollo de Personas	●	○	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	○	●	○	○	
Operación y Control	○	●	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 74 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Subordinado #3*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ● Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe Inmediato
- ○ Cliente
- ● Subordinado
- ○ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	○	●	○	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○	○
Iniciativa	○	●	○	○	○
Integridad	●	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	○	●	○	○
Empoderamiento	○	●	○	○
Iniciativa	○	●	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	○	●	○	○	○
Adaptabilidad	○	●	○	○	○
Desarrollo de Personas	●	○	○	○	○
Orientación al Cliente	●	○	○	○	○
orientación a Resultados	●	○	○	○	○
Operación y Control	○	●	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	
Adaptabilidad	●	○	○	○	
Desarrollo de Personas	○	●	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	○	●	○	○	
Operación y Control	○	●	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 75 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #1*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ◉ Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe inmediato
- ○ Cliente
- ○ Subordinado
- ◉ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	◉	○	○	○	○
Empoderamiento	◉	○	○	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○	○
Integridad	◉	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	◉	○	○	○
Empoderamiento	◉	○	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○

Integridad	◉	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	◉	○	○	○	○
Adaptabilidad	◉	○	○	○	○
Desarrollo de Personas	◉	○	○	○	○
Orientación al Cliente	◉	○	○	○	○
orientación a Resultados	◉	○	○	○	○
Operación y Control	◉	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	◉	○	○	○	
Adaptabilidad	◉	○	○	○	
Desarrollo de Personas	◉	○	○	○	
Orientación al Cliente	◉	○	○	○	
orientación a Resultados	◉	○	○	○	
Operación y Control	◉	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 76 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #2*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ◉ Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe inmediato
- ○ Cliente
- ○ Subordinado
- ◉ Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	○	◉	○	○	○
Empoderamiento	○	◉	○	○	○
Iniciativa	○	◉	○	○	○
Integridad	◉	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	○	◉	○	○
Empoderamiento	○	◉	○	○
Iniciativa	◉	○	○	○

Integridad	◉	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	○	◉	○	○	○
Adaptabilidad	○	◉	○	○	○
Desarrollo de Personas	○	◉	○	○	○
Orientación al Cliente	◉	○	○	○	○
orientación a Resultados	◉	○	○	○	○
Operación y Control	◉	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	○	◉	○	○	
Adaptabilidad	○	◉	○	○	
Desarrollo de Personas	○	◉	○	○	
Orientación al Cliente	◉	○	○	○	
orientación a Resultados	◉	○	○	○	
Operación y Control	◉	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Figura 77 *Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados. Tatiana Chica, evaluación Par #3*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° RPA (Piloto)

Este formulario fué diseñado para el proceso de evaluación del desempeño de 360° para RPA
Por favor sea objetivo e imparcial para la valoración, usted ha sido seleccionado como "EVALUADOR"

Seleccione el nombre del "EVALUADO"
El nombre de quien va a evaluar se encuentre en el sobre cerrado entregado por talento humano

- ○ Rolando Morales
- ○ Vicente Saldaña
- ○ David Sanchez
- ○ Paúl Saldaña
- ● Tatiana Chica

Por favor seleccione la fecha en la que realiza la evaluación
La fecha del formulario es automática, este dato es recolectado solo para validación de cumplimiento

2022-04-29

Por favor indique su relación laboral con el "EVALUADO"
Debe seleccionar, quién es usted respecto a la persona que evalúa

- ○ Autoevaluación
- ○ Jefe Inmediato
- ○ Cliente
- ○ Subordinado
- ● Par

COMPETENCIAS CARDINALES *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO" de acuerdo al as indicaciones pre establecidas y socializadas*	Grado A (100)%	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Liderazgo	●	○	○	○	○
Empoderamiento	○	●	○	○	○
Iniciativa	●	○	○	○	○
Integridad	●	○	○	○	○

COMPETENCIAS CARDINALES FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar, de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Siempre (100)%	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
Liderazgo	●	○	○	○
Empoderamiento	●	○	○	○
Iniciativa	●	○	○	○

Integridad	●	○		○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS *Por favor valore el grado de desarrollo de la competencia del "EVALUADO", de acuerdo a las indicaciones previas socializadas*	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No Desarrollada (0%)
Trabajo en Equipo	○	●	○	○	○
Adaptabilidad	○	●	○	○	○
Desarrollo de Personas	●	○	○	○	○
Orientación al Cliente	●	○	○	○	○
orientación a Resultados	●	○	○	○	○
Operación y Control	●	○	○	○	○
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FRECUENCIA (Ponderación) *Por favor valore la frecuencia con la que el "EVALUADO" suele presentar la competencia en su actuar,*	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)	
Trabajo en Equipo	●	○	○	○	
Adaptabilidad	●	○	○	○	
Desarrollo de Personas	●	○	○	○	
Orientación al Cliente	●	○	○	○	
orientación a Resultados	●	○	○	○	
Operación y Control	●	○	○	○	

Nota: Recolección de datos de evalaución del desempeño 360 grados, Tatiana Chica, elaboración propia

Anexo 10 *Informe de Proceso de Evalaución Piloto del Desempeño 360 Grados, RPA 2022*

Figura 78 *Informe final de evaluación 360 grados de Tatiana Chica (Piloto). RPA 2022*

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADO REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA FERRER E HIJOS

Nombre del Evaluado: Tatiana Chica

Puesto: Coordinador del proceso de Bodega

Fecha de Evaluación: 29 de abril 2022

El presente informe tiene la finalidad de hacerle conocer sus resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño. A continuación, se indican las competencias cardinales y específicas que requiere en su puesto, estas competencias son las que se consideraron para la evaluación aplicada.

Tabla 1 Competencias cardinales y específicas requeridas por el puesto

COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO REQUERIDO
Liderazgo	GRADO A (100%)
Empoderamiento	GRADO A (100%)
Iniciativa	GRADO A (100%)
Integridad	GRADO A (100%)
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	**GRADO REQUERIDO**
Trabajo en Equipo	GRADO A (100%)
Adaptabilidad	GRADO A (100%)
Desarrollo de Personas	GRADO A (100%)
Orientación al Cliente	GRADO A (100%)
Orientación a Resultados	GRADO A (100%)
Operación y Control	GRADO A (100%)

Nota: Adaptado del manual de puestos por competencias de RPA

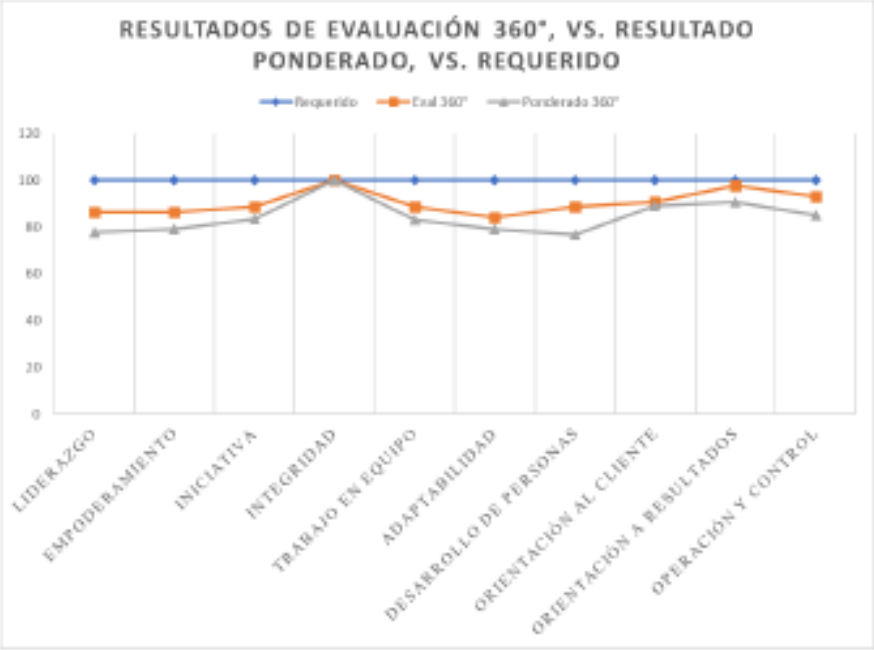
Los resultados de este proceso son confidenciales y ninguna persona de su organización tiene acceso a ellos, se encuentran presentados de manera gráfica para facilitar su análisis y se encuentran relacionados entre si de la siguiente manera:

- Resultados obtenidos de la evaluación 360° y resultados ponderados de la evaluación de 360 en comparación con lo requerido por el puesto
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados ponderados de la evaluación de 360°
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de pares
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de subordinados
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de jefes
- Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de clientes

RESULTADOS

Figura 1

Resultados obtenidos de la evaluación 360° y resultados ponderados, en comparación con lo requerido por el puesto

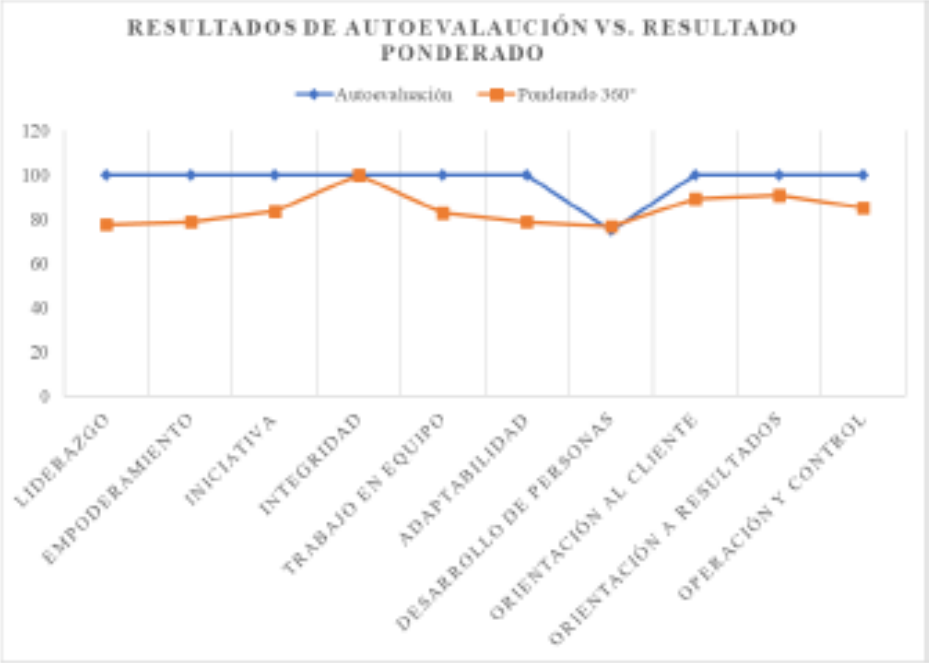


Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Recomendaciones: Se recomienda al evaluado considerar el nivel de desarrollo obtenido en Liderazgo, Empoderamiento, Iniciativa, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad, Desarrollo de Personas, Orientación al Cliente, Operación y Control. Se debe considerar que la socialización de resultados está dirigida a brindar una oportunidad de mejora personal en aspectos que lo requieran.

Figura 2

Resultados obtenidos de la autoevaluación ponderada en comparación con los resultados ponderados de la evaluación de 360°

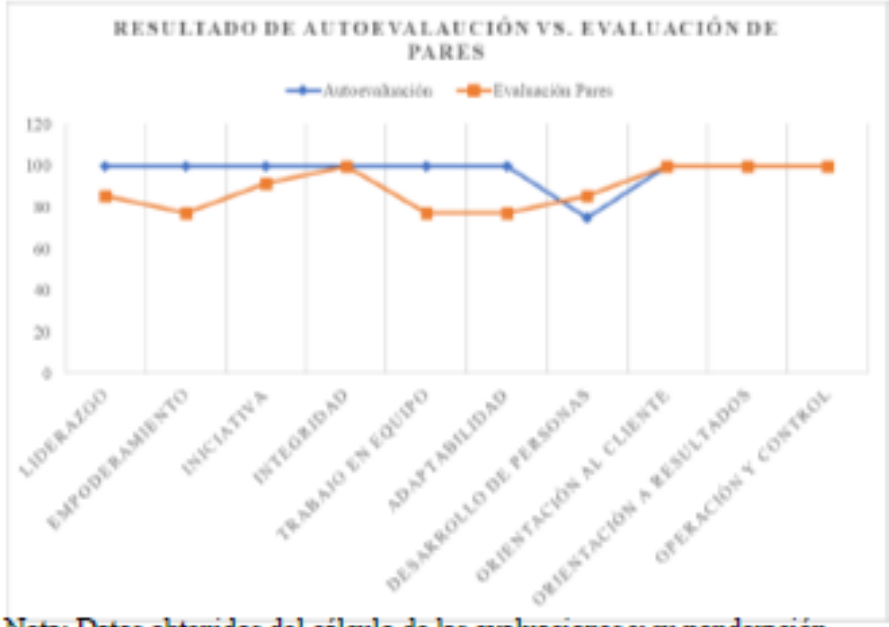


Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Recomendaciones: Se recomienda al evaluado considerar el nivel de desarrollo alcanzado en Liderazgo, Empoderamiento, Iniciativa, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad, Desarrollo de Personas, Operación y Control.

Figura 3

Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de pares

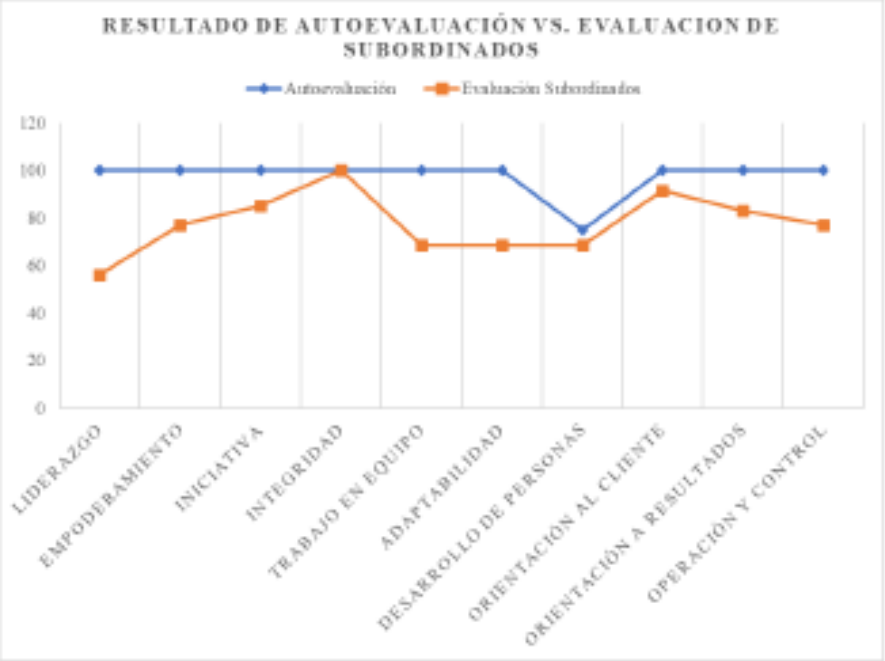


Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Recomendaciones: Se recomienda al evaluado considerar la relación con sus pares respecto a Liderazgo, Empoderamiento, Iniciativa, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad, Desarrollo de Personas.

Figura 4

Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de subordinados

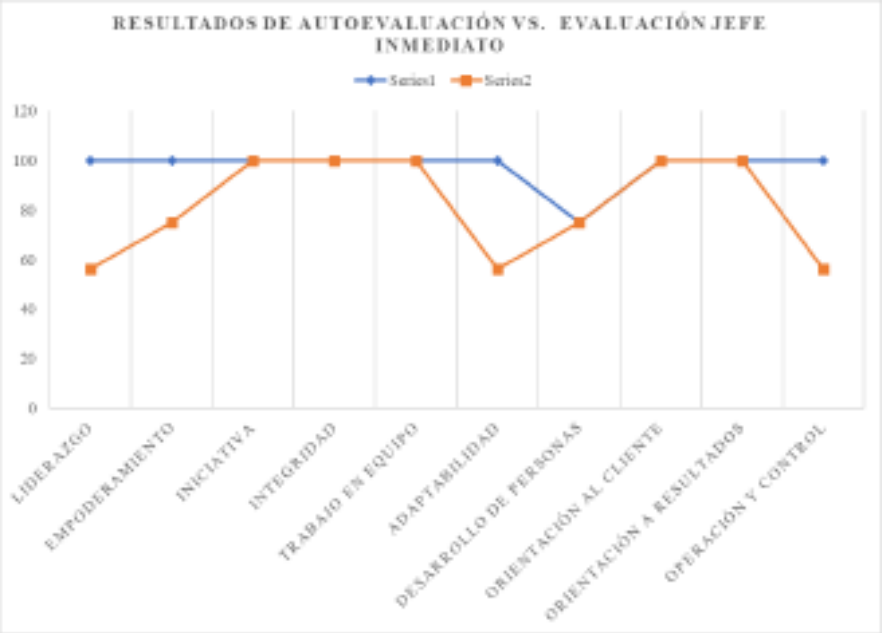


Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Recomendaciones: Se recomienda al evaluado considerar la relación con sus subordinados respecto a Liderazgo, Empoderamiento, Iniciativa, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad, Desarrollo de Personas, Operación y Control.

Figura 5

Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de jefes

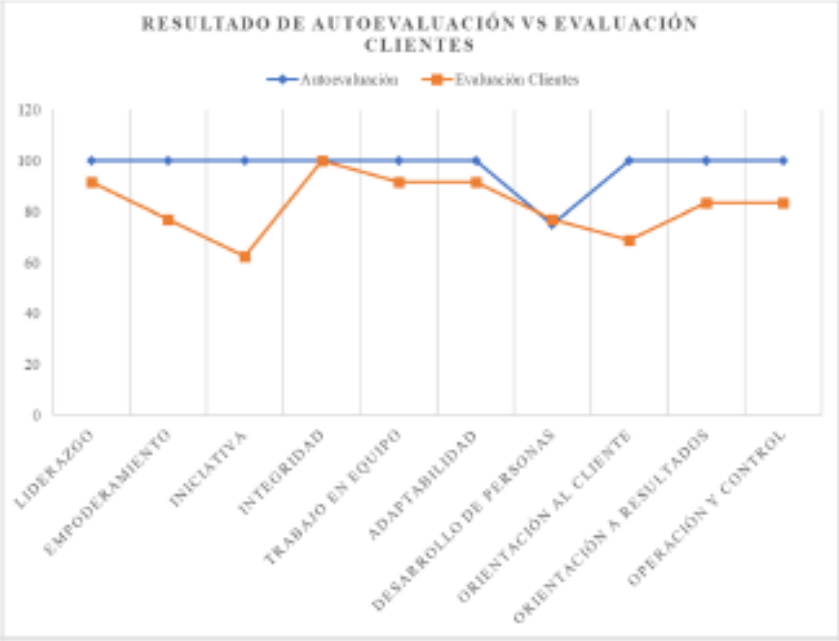


Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Recomendaciones: Se recomienda al evaluado considerar su relación con sus jefes, en especial en los aspectos de Liderazgo, Empoderamiento, Adaptabilidad, Desarrollo de Personas, Operación y Control.

Figura 6

Resultados obtenidos de la autoevaluación en comparación con los resultados obtenidos de la evaluación de clientes



Nota: Datos obtenidos del cálculo de las evaluaciones y su ponderación

Recomendaciones: Se recomienda al evaluado considerar su relación con los clientes, respeto a Liderazgo, Empoderamiento, Iniciativa, Desarrollo de Personas, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Operación y Control.

Nota: Tomado del informe de resultados obtenidos de la evalaución 360 grados realizada a Tatiana Chica