



**MEJORA EN LA ACEPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO A TRAVÉS DE AJUSTE ENTRE LOS RESULTADOS
INDIVIDUALES DE LA EVALUACIÓN Y LA AUTO EVALUACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: Kristina Herrera Perezbardi
Profesor Guía: Gustavo Zurita - Antonio Farias**

Santiago, marzo 2018



Universidad de Chile – Facultad de Economía y Negocios

Mejora en la aceptación de la evaluación del desempeño a través de ajuste entre los resultados individuales de la evaluación y la autoevaluación.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: **Kristina Herrera Perezbardi**

Profesor Guía: Antonio Farías/Gustavo Zurita

Santiago de Chile, 3-11-2017

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado tiene como fin optar al grado de Magister en Control de Gestión en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Quiero expresar mi gratitud con mis profesores guía, Gustavo Zurita y Antonio Farías, quienes a través de sus conocimientos, paciencia, entrega, motivación y continuo apoyo en el desarrollo de esta tesis, fueron parte importante en la culminación de la misma, su ayuda fue fundamental en las labores de investigación, análisis y redacción.

También quiero agradecer a mis compañeras de Magister, María José Carrillo, Daniela González y Stephanie Silvera, quienes vivieron todo el proceso de formación conmigo y me brindaron su apoyo incondicional.

A todos mis profesores, quienes aportaron a mi formación académica, gracias por compartir sus conocimientos.

A Alejandra Mundaca, por ser mi familia en Santiago, una hermana que me regaló la vida a quien quiero mucho y fue mi apoyo emocional durante todo el proceso.

Por último, y no menos importante, ya que sin ellos esto no hubiera sido posible, mi esposo Walter Gómez y mi mamá Luz Marina Perezbardi, a quienes les debo todo y adoro con todo mi corazón. A mi hija Valentina, quien llegó en el momento perfecto para agregar un motor más a mi vida. ¡Gracias miles!

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
CONTENIDO	3
Ilustraciones.....	6
Tablas	7
Gráficos.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Definición del problema	10
Preguntas del estudio.....	13
Delimitación.....	14
Objetivos.....	15
Objetivos específicos.....	15
Proposiciones del estudio	15
Variables del estudio	16
Marco Contextual	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	19
Evaluación y retroalimentación del desempeño 360° o de fuentes múltiples	19
Ajuste, Retroalimentación.....	20
Aceptación de la Evaluación y el Desempeño	22
Anonimato	24
Comunicación, confidencialidad y confianza.....	25
Efecto Halo.....	26
CAPÍTULO III. MÉTODO.	28
Estudio de caso	28
Instrumento de medición	29

Etapa 1 – Evaluación del desempeño 360° existente en MG Ingeniería y Proyectos .	30
Etapa 2 – Evaluación del desempeño 360° propuesta.....	32
Unidad de análisis	35
Validación interna	36
Validación externa	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	38
Análisis cuantitativo	38
Análisis cualitativo.....	42
CONCLUSIONES.....	44
Limitaciones y orientaciones para futuras investigaciones	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXOS	52
Evaluaciones aplicadas en las etapas 1 y 2 del estudio	52
Gerente Transporte de Carga	52
Jefe Comercial TC	54
Jefe Operaciones y logística TC.....	55
Gerente de Maquinaria	57
Jefe Comercial M.....	59
Jefe Operaciones y logística M	60
Gerente de proyectos.....	61
Jefe Comercial GP.....	64
Jefe Operaciones y logística GP	65
Aceptación Etapa 1	68
Aceptación Etapa 2	69
Justificaciones	70
Gerente Transporte de Carga	70
Jefe Comercial TC	70

Jefe Operaciones y logística TC.....	70
Gerente de proyectos.....	70
Jefe Comercial GP.....	71
Jefe Operaciones y logística GP	72

Ilustraciones

Ilustración 1 - Proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño (empresa). Fuente: Elaboración Propia.	10
Ilustración 2 – Sistema estructural propuesto de evaluación del desempeño. Fuente: Elaboración Propia.	13
Ilustración 3 - Fragmento organigrama MG Ingeniería y Proyectos S.A.S.....	17
Ilustración 4 - Impacto de la Evaluación del desempeño sobre la organización, el empleado y el área de Control de Gestión. (Grubb, 2007) “Performance appraisal reappraised: It’s not all positive”. Journal of Human Resources Education, 1(1), pp. 1-22.	20
Ilustración 5 - Proceso de retroalimentación y crecimiento del empleado. Fuente: Elaboración Propia.	21
Ilustración 7 - Etapa 1 – Fuente: Elaboración propia con base en el proceso actual de la empresa MG Ingeniería y Proyectos.....	30
Ilustración 8 - Etapa 2 – Evaluación del desempeño propuesta. Fuente: Elaboración propia.	32
Ilustración 9 - Zoom del proceso de justificación propuesto. Fuente: Elaboración propia.	33

Tablas

Tabla 1 - Estadísticas de las variables 38

Gráficos

Gráfico 1 - Mejora en el ajuste con el modelo propuesto	40
Gráfico 2 - Comparación del ajuste y la aceptación entre la etapa 1 y 2.	41

INTRODUCCIÓN

Dentro de los retos que tienen las empresas se encuentra la satisfacción de las necesidades del cliente. Algunas organizaciones se lanzan al mercado con una propuesta de valor, que promete al cliente un producto o servicio determinado con características específicas. Esta oferta de la propuesta de valor, no es únicamente externa, conlleva procesos de formulación estratégica interna, los cuales procuran plasmar de manera clara lo que se quiere ofrecer con todas sus particularidades y rasgos distintivos. El reto se aumenta cuando la estrategia planteada debe permear a todos y cada uno de los miembros de la empresa, definiendo su rol y sus actividades para llevar a cabo de manera exitosa y rentable dicha propuesta de valor. Después de todo este proceso de definición de identidad corporativa aparece el control de gestión, a través del cual se busca hacer de esta estrategia una realidad palpable con resultados evidentes. Estos resultados deben ser medidos, evaluados y comparados con los estándares definidos de lo que se espera, también son retroalimentados con el fin de generar un crecimiento individual, que se refleje en la consecución de lo colectivo.

Es importante, que cada uno de los miembros de la organización trabaje mancomunadamente por conseguir los objetivos estratégicos. Se vuelve indispensable el despliegue de estos objetivos a todas las unidades estratégicas para que así, éstas puedan alinearse con los intereses del grupo directivo. Al momento de evaluar si los esfuerzos y acciones de los líderes de las unidades de negocio están encaminados a la consecución de la estrategia, se convierte en un proceso de alta complejidad y se presenta la necesidad de un sistema de control de gestión que defina indicadores claves de desempeño y los incentivos y recompensas asociados a su cumplimiento, enmarcados en la evaluación de desempeño.

Con el proceso de evaluación del desempeño, surgen nuevos desafíos asociados a cómo evaluar a estos líderes y de qué modo retroalimentarlos sobre la ejecución de sus labores de una manera óptima, que oriente sus acciones directamente a la consecución los resultados, maximizando el uso de sus habilidades.

Existen varias metodologías de evaluación del desempeño, para este estudio se analizará específicamente la evaluación del desempeño 360° o de fuentes múltiples y cómo el ajuste entre la autoevaluación y la percepción de los demás evaluadores impacta en la aceptación que tiene el líder de su evaluación y a su vez cómo ésta influye en el desempeño.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del problema

La gestión del desempeño debe ser un proceso prioritario en el Control de Gestión, su valor radica en que es el proceso clave, a través del cual se lleva a cabo la evaluación de los comportamientos de las personas encargadas de materializar la propuesta de valor de las empresas a través de la estrategia, lo cual es un input valioso en el desarrollo de habilidades y competencias en los trabajadores.

En los procesos de gestión de personas, el desempeño se considera el "Talón de Aquiles", esto debido a que las empresas lo reducen muchas veces a una serie de pasos por cumplir sin darle el valor que verdaderamente posee la herramienta. (Pulakos & O'Leary, 2011)

Ilustración 1 - Proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño (empresa). Fuente: Elaboración Propia.



Menos del 30% de los empleados creen que el proceso de gestión del desempeño de su empresa les ayuda a mejorar su desempeño, y generalmente el proceso de evaluación del desempeño se clasifica entre los temas con resultados más bajos en las encuestas de satisfacción de los empleados (Pulakos, 2009). Esta situación se convierte en un desafío

para las organizaciones al buscar y explorar nuevas maneras de evaluación y retroalimentación para mejorar el desempeño de sus líderes.

El proceso de evaluación de desempeño, está compuesto por cuatro grandes etapas, Calificación, Retroalimentación, Plan de crecimiento y desarrollo y Acompañamiento en el desarrollo de competencias.

Al aplicar la Evaluación del desempeño 360° y entregar la retroalimentación al evaluado, este recibe una calificación, ya sea cuantitativa o cualitativa, sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Durante la retroalimentación del desempeño (uno a uno), es la oportunidad para el evaluado, de discutir con un tercero neutral las posibles divergencias de opiniones que se presenten entre la concepción que tiene el evaluado de sí mismo y los resultados de su calificación. Al no ser posible para el evaluado conocer los aspectos que llevaron a los evaluadores a emitir tales juicios, dificultaría el entendimiento de sus virtudes y oportunidades de mejora (Chappelow, 2004). Si el evaluado pudiera conocer anticipadamente estos aspectos y digerirlos antes de la retroalimentación, lograría hacer conciencia más fácilmente y encontraría la evaluación más justa y acotada a situaciones reales en la ejecución de sus funciones y la puesta en práctica de sus competencias, lo que genera mayor aceptación de la evaluación.

Al aplicar evaluación del desempeño 360°, el evaluador comúnmente comete dos grandes errores, acepta la evaluación muy rápido o la rechaza muy rápido, debe considerarla, hacer introspección y pensar sobre los resultados que le han sido entregados. Chappelow (2004) plantea 10 razones por las que el evaluado no acepta su evaluación del desempeño:

1. “Mi trabajo me hace actuar de esa manera, yo no soy así realmente”
2. “Fue un mal momento para evaluarme”
3. “Todas mis fortalezas están bien, pero mis debilidades no.”
4. “Todo el mundo me critica.”
5. “Yo solía ser de esa manera, pero recientemente he cambiado.”
6. “Nadie entiende por lo que estoy pasando.”
7. “Este reporte debe ser de alguien más.”
8. “Mis evaluadores no entendieron las preguntas.”
9. “Todos están envidiosos de mi éxito.”
10. “Los resultados están ajustados, sin embargo no me importan.”

Estás 10 razones dejan en evidencia la importancia de la retroalimentación del desempeño, donde se permita al evaluado expresar su punto de vista respecto a la calificación recibida y pueda conocer los motivos que impulsaron dichas calificaciones.

Con este trabajo se propone agregar un paso adicional durante el proceso de evaluación, que le permita al evaluado conocer de manera anticipada los resultados de su evaluación de desempeño y las razones que motivaron al evaluador a entregar dicha calificación. Se medirá de manera cualitativa y cuantitativa el impacto que tiene conocer la justificación de la calificación, en la convergencia de los resultados entre el resultado total de la evaluación y la autoevaluación, a lo cual llamaré ajuste. Y también el grado de aceptación que tiene el evaluado de sus resultados después de incluir este paso adicional.

Se espera, que conocer la justificación le permita al evaluado hacer conciencia de sus oportunidades de mejora, hacer internamente una autocrítica de sus aptitudes y encaminar sus acciones a la consecución de los objetivos organizacionales. Es importante que esta interacción se haga a través de un mediador o supervisor del proceso, de manera anónima, con el fin de no afectar el clima laboral y las relaciones interpersonales.

Al mejorar el flujo de comunicación entre el evaluado y sus evaluadores, los aspectos de la relación entre ellos y los comportamientos valorados, se contribuye a mejorar el ajuste entre la percepción individual del evaluado y la apreciación que tienen los evaluadores.

Cuando se ajustan las calificaciones de los evaluadores y las autoevaluaciones, se aumenta la aceptación de la evaluación y disminuye la defensiva de los evaluados (Bassett & Meyer, 1968). Para optimizar la precisión con la que se ajustan las autoevaluaciones con las calificaciones emitidas por los evaluadores, es necesario utilizar la comparación social. Esta comparación hace posible aterrizar la autoevaluación, ya que los evaluados tienden a calificarse favorablemente (Farh & Dobbins, 1989).

Cuando se presentan desacuerdos sobre las calificaciones hechas en la evaluación, puede mejorar el desempeño en el trabajo (Thornton, 1980). Además, es probable que haya un intercambio de ideas y el desarrollo de "soluciones viables" para desacuerdo, lo cual es factible que mejore la aceptación del empleado sobre la evaluación del desempeño, debido a su participación en su propio desarrollo y aprendizaje. (Gelberd, et al., 1983) (Lind, et al., 1993)

Ilustración 2 – Sistema estructural propuesto de evaluación del desempeño. Fuente: Elaboración Propia.



Preguntas del estudio

Para iniciar con el estudio se plantean dos preguntas iniciales:

¿Cómo se podría mejorar el proceso de evaluación del desempeño 360°?

¿De qué manera se podría lograr que la evaluación del desempeño 360°, tenga mayor impacto sobre el desempeño de los empleados?

Posteriormente, se propone un sistema de evaluación de desempeño 360°, el cual se pone a prueba dentro de una empresa en condiciones reales y surgen las preguntas a valorar en este estudio:

Si la autopercepción coincide con la percepción de los demás, ¿se consideraría más propio el resultado de la evaluación?, es decir, ¿habría mayor convergencia en los resultados de la evaluación y la autoevaluación?

Si el evaluado conoce los motivos que impulsaron a los evaluadores a emitir los juicios durante la evaluación, ¿aceptaría los resultados de la evaluación?

Delimitación

El sistema de evaluación del desempeño propuesto se hará con base en la Evaluación 360°, tendrá como foco la etapa del ajuste entre la autoevaluación y la evaluación, a través de la interacción colaborativa que tenga flujo de información entre el evaluado y el evaluador de manera anónima, llevado a cabo por un mediador, para así generar confianza en el evaluado y que esta evaluación se ajuste a la autoevaluación, para que sea aceptada y realizar un plan de desarrollo de competencias con base en ella.

La retroalimentación 360° o de múltiples fuentes ha evolucionado desde que fue planteada por London y Smither (1995), actualmente es considerada una técnica innovadora, fácil de usar en los niveles superiores, una herramienta imprescindible para integrar el desempeño general y la estrategia de gestión del desempeño dentro de las empresas. (Church & Bracken, 1997)

Se escoge la evaluación 360° por encima de otra evaluación por varias razones, una de ellas es que esta disminuye el efecto halo (Grubb, 2007) en comparación con la evaluación uno a uno. Adicionalmente, porque reúne observaciones de comportamiento de varias capas dentro de la organización y puede incluir autoevaluación. Se puede ver como una evaluación sin fronteras que amplía las calificaciones, incluyendo las opiniones de los jefes directos, colegas y también a los clientes. (Hoffman, 1995)

También se selecciona la evaluación de desempeño de fuentes múltiples, porque provee retroalimentación "ascendente", ya que, da voz a los subordinados para que califiquen a su líder y nadie está en una mejor posición para evaluar los estilos de liderazgo y la manera en que se les dirige. Por lo tanto, proporcionan información valiosa y cualitativa que se puede utilizar para mejorar el estilo de liderazgo y el comportamiento de los gerentes. (Mishra, 2014)

La evaluación 360° se aplicará a los líderes de la empresa MG Ingeniería y proyectos. Cada uno de ellos será evaluado por su jefe, un par, un subordinado y un cliente (si aplica). Esta evaluación del desempeño, previamente implementada en la empresa, se hace con base en las competencias técnicas y organizacionales definidas para el cargo, las cuales se evalúan con una escala de 1 a 5.

Los actores del proceso son:

- **Evaluado:** es el sujeto objeto de la evaluación.
- **Evaluadores:** son los individuos encargados de hacer un juicio sobre el evaluado.
- **Mediador:** tercero neutral que administra la evaluación del desempeño, quien se encargará del flujo de información de ida y vuelta. Para este caso la Analista del área de RRHH de la empresa MG Ingeniería y proyectos.
- **Retroalimentador:** Es el líder del evaluado. Es el individuo con quien se discuten los resultados de la evaluación del desempeño y con quien se formula el plan de acción de mejora.

Objetivos

Proponer un Sistema de Evaluación del desempeño para mejorar la aceptación de la evaluación por parte del evaluado a través del ajuste entre la autoevaluación y la evaluación.

Objetivos específicos

- Incluir una interacción entre el evaluado y los evaluadores de manera colaborativa y anónima durante el proceso de evaluación a través de un tercero mediador.
- Evaluar cuantitativamente el sistema propuesto, comparándolo con el sistema de evaluación del desempeño actual que tiene la empresa.
- Validar cualitativamente los resultados de la evaluación del sistema propuesto a través de un conversatorio informal al terminar el proceso.

Proposiciones del estudio

Al conocer la justificación de las calificaciones de la evaluación del desempeño, mejora el ajuste entre la autoevaluación y la evaluación.

Al conocer la justificación de las calificaciones de la evaluación del desempeño, mejora la aceptación de la evaluación.

Al mejorar el ajuste entre la autoevaluación y la evaluación, mejora la aceptación de los resultados de la evaluación.

VARIABLES DEL ESTUDIO

La definición de las variables es de elaboración propia, con base en el sistema actual de evaluación de desempeño 360° que tiene la empresa MG Ingeniería y proyectos e incluyendo el paso de la justificación propuesto. Se definen las siguientes variables:

- **Resultado Calificación total:** es el promedio de la calificación de cada evaluador, que a su vez es un promedio entre los ítems evaluados. Es definido por la empresa MG Ingeniería y proyectos como:

$$\text{Calificación total} = \frac{\sum \text{Resultados de las calificaciones}}{\text{Total de evaluadores}}$$

- **Escala:** de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.
- **Ajuste:** Diferencia numérica entre los resultados de la calificación total y los resultados de la calificación que se auto impone el evaluado. Es una variable de elaboración propia definida así:

$$\text{Ajuste} = |\text{Calificación total} - \text{Auto Calificación}|$$

- **Escala:**
 - Buen ajuste, de 0 a 0,5.
 - Ajuste medio, entre 0,5 y 2
 - No hay ajuste, mayor que 2
- **Aceptación:** calificación entregada por el evaluado donde indica el grado de aceptación de los resultados. Se obtiene a través de una encuesta aplicada al final del proceso y es de elaboración propia.
 - **Escala:** de 1 a 5, siendo 1 el menor grado de aceptación y 5 mayor grado de aceptación.

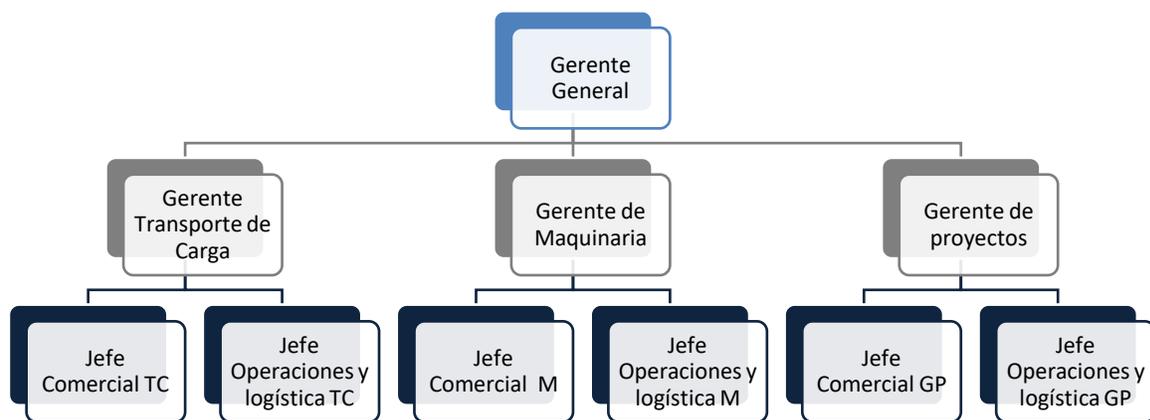
Marco Contextual

La empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S, se encuentra situada en el departamento de Bolívar, en la ciudad de Cartagena, en Colombia. Está constituida como una sociedad por acciones simplificada, S.A.S.

Como actividad principal, la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S se dedica al transporte de carga por carretera, suministro de maquinaria para construcción y proyectos de obras civiles. Tiene 10 años de haber sido constituida, hace parte del sector colombiano de pequeñas y medianas empresas (pyme).

De acuerdo con el organigrama la empresa cuenta con tres unidades estratégicas de negocio; transporte de carga, maquinaria y proyectos, las cuales son el objeto de estudio, a quienes se les aplica el modelo de evaluación del desempeño propuesto. Se toman en cuenta los líderes de éstas unidades estratégicas de negocio, llegando hasta el nivel de jefatura.

Ilustración 3 - Fragmento organigrama MG Ingeniería y Proyectos S.A.S



Actualmente, MG Ingeniería y Proyectos S.A.S cuenta con un sistema de evaluación de desempeño 360°. El sistema existente consta de un formulario elaborado con base en las competencias técnicas y organizacionales levantadas para cada cargo en los perfiles, con el cual todos los empleados estaban siendo calificados. Estas competencias se califican en

una escala simple de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta. Posteriormente, se entrega al evaluado, a través de un correo electrónico, un resumen de su calificación con el detalle de las competencias y un promedio del resultado de éstas. Después de recibir la calificación, se programa la reunión de retroalimentación entre el evaluado y su líder, en esta, se discuten las calificaciones respectivas. De esta reunión de retroalimentación se genera el Plan de Desarrollo Individual - PDI, instaurado por MG Ingeniería y Proyectos S.A.S para todos sus empleados con una duración mínima de un año. El PDI está alineado con las oportunidades de mejora evidenciadas en la evaluación del desempeño y busca mejorar las competencias del empleado para que este logre hacer el aporte esperado a la consecución de la estrategia.

MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., se encuentra en la búsqueda del mejoramiento de la evaluación del desempeño y sus resultados, por lo cual encontró de su interés la aplicación de esta investigación y del modelo propuesto en sus instalaciones, esto le permitirá mirar el impacto y tomar decisiones futuras para los cambios pertinentes en su evaluación del desempeño 360°.

Con este estudio de caso se pone a prueba el modelo teórico propuesto de la evaluación del desempeño 360° o de fuente múltiples, aplicándola en la realidad de una empresa y valorando el impacto que tiene dicha aplicación en los resultados de los empleados que se van a evaluar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Evaluación y retroalimentación del desempeño 360° o de fuentes múltiples

Fletcher (2001), define la evaluación del desempeño como una variedad de actividades a través de la cual las organizaciones buscan evaluar a sus empleados y desarrollar sus competencias, mejorar el rendimiento y distribuir recompensas.

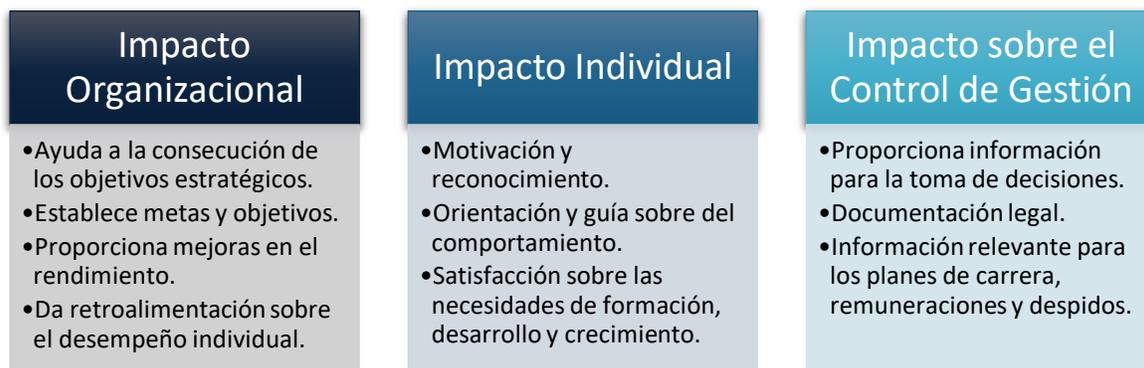
La retroalimentación 360° o de fuentes múltiples como es también conocida, es un concepto relativamente nuevo, definida por London y Smither (1995) como el proceso por el cual las evaluaciones de desempeño de un empleado, son recogidas de más de una fuente, esto implica la evaluación de su jefe inmediato, jefe en segundo grado (opcional), compañeros o pares, subordinados y clientes, e incluso la autoevaluación, proporcionando una visión global del ciclo completo, enfocado desde los puntos de vista más relevantes.

Tradicionalmente las empresas, al hacer la evaluación de desempeño de sus empleados, usan principalmente una sola fuente de recolección de información, el superior o líder del empleado evaluado, quien entrega su percepción acerca del desempeño y hace énfasis en los aspectos que éste debe mejorar, lo cual entrega una visión limitada de arriba hacia abajo y desde un solo punto de vista. Por otro lado, la retroalimentación 360° entrega a los empleados la información necesaria para ajustarse rápidamente a los cambios y adaptar las competencias individuales a los objetivos organizacionales, ya que recibe retroalimentación de varias fuentes. Los subordinados proporcionan insumos significativos en los estilos de liderazgo, los pares proporcionan información relevante sobre el trabajo en equipo y otros aspectos de interacción con compañeros de trabajo. Esto es sumamente valioso debido a la creciente importancia de los equipos trabajo, donde, a veces, no hay un supervisor directo y una de las principales preocupaciones, es la evaluación lateral del desempeño de un miembro del equipo. Los colegas en el trabajo suelen estar en una mejor posición para proporcionar información relevante sobre las dimensiones de comportamiento, como lo son el trabajo de equipo, la cooperación, la comunicación y las habilidades interpersonales.

Toda esta información entregada durante el proceso de evaluación del desempeño 360°, es utilizada para que tanto el evaluado, como la empresa, logren identificar las fortalezas y debilidades con el fin de maximizar la productividad y también para ayudarle a

comprender la posición profesional en la que se encuentra el empleado, con respecto a las competencias requeridas para su cargo (Baroda et al., 2012).

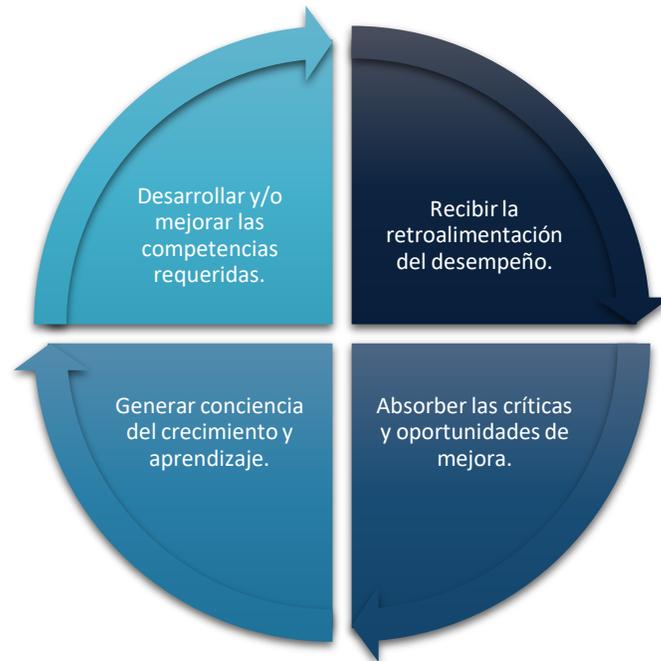
Ilustración 4 - Impacto de la Evaluación del desempeño sobre la organización, el empleado y el área de Control de Gestión. (Grubb, 2007) "Performance appraisal reappraised: It's not all positive". Journal of Human Resources Education, 1(1), pp. 1-22.



Ajuste, Retroalimentación

Uno de los principales objetivos que plantea London y Smither (1995) de los sistemas de retroalimentación de múltiples fuentes es el aumento de los niveles de conciencia de sí mismo que tiene el evaluado, ya que permite comparar la auto-evaluación de su rendimiento con la forma en que es visto por su equipo de trabajo.

Para generar esta conciencia de la que hablan London y Smither (1995) se debe generar un proceso de retroalimentación de la evaluación que movilice al empleado a mejorar su desempeño. Kluger & DeNisi (1996), definen la retroalimentación como "las acciones tomadas por el supervisor de un empleado para proporcionar información con respecto a la ejecución de sus tareas". Este proceso de retroalimentación consiste en un ciclo, recibir la valoración del rendimiento, absorber las críticas y oportunidades de mejora y usar la retroalimentación para el crecimiento. Este ciclo se repite cada vez que se evalúa, sin embargo, es probable que el valor aportado para mejorar el rendimiento, varíe dependiendo de una serie de factores, tales como la calidad de la retroalimentación, la receptividad del individuo a la retroalimentación, el soporte para su uso y la medida en que el individuo internaliza los comentarios (London & Smither, 2002). Ver Ilustración1.

Ilustración 5 - Proceso de retroalimentación y crecimiento del empleado. Fuente: Elaboración Propia.

La retroalimentación es una parte vital del proceso de evaluación 360° ya que impacta en el rendimiento, crecimiento y desarrollo del evaluado. La comprensión personal, y cómo interactúa el evaluado con los demás, ayuda a percibir el impacto que se tiene sobre el entorno y si las percepciones de los demás se condicen con la percepción que el evaluado tiene de sí mismo.

Hosain (2016), indica que el método de retroalimentación de 360 grados, debe ser integrado con otras iniciativas de capacitación y desarrollo, permitiendo impactar en la motivación del evaluado, eliminando la confusión, el miedo y la resistencia, aumentando así la confianza en el proceso. Maylett (2009), también dice que la retroalimentación le permite a la organización ver dónde está el potencial de los empleados y qué papel juegan estos en la estrategia futura de la empresa, analizar cualquier vacío y trazar cursos de acción en pro de desarrollo para cerrar esas brechas. Después de aplicar la evaluación y retroalimentación de fuentes múltiples, la organización está en una posición que le permite entender qué capital humano está disponible para el liderazgo futuro. En lugar de basar esto, únicamente en la perspectiva del líder, múltiples perspectivas ofrecen una visión más completa del desempeño actual, el potencial y plan de sucesión adecuado. Cuando los empleados entienden que la retroalimentación que reciben se utilizará puramente para su propio beneficio y desarrollo de competencias, tienden a ser más receptivos a esta. Sin embargo cuando la retroalimentación de 360 grados tiene

consecuencias administrativas, tales como aumentos de salario, promociones, bonificaciones o posibles despidos, los empleados pueden ser más propensos a atacar la retroalimentación en lugar de aceptarla. Después de todo, pueden tener mucho más que perder. Del mismo modo, los evaluadores pueden ser menos propensos a proporcionar una retroalimentación honesta y sincera cuando saben que puede afectar el sueldo o la posición de alguien.

La retroalimentación también implica, ciclos de repetición de etapas múltiples. Recibir datos, interpretarlos y aplicar la retroalimentación, este proceso se produce en cada ciclo y los resultados afectan los ciclos sucesivos. Las reacciones y comportamientos de los individuos evaluados y retroalimentados varían en cada etapa del ciclo, cada una de estas etapas tiene que ser entendida como una oportunidad para mejorar el valor de la retroalimentación recibida por el individuo. Con el tiempo, la aplicación de estos ciclos múltiples de gestión del desempeño, pueden mejorar la orientación de los individuos a la retroalimentación y crear una cultura que permita el mejoramiento de los procesos y desarrollo de carrera de los empleados (London & Smither, 2002).

Aceptación de la Evaluación y el Desempeño

La importancia de un buen proceso de evaluación de desempeño radica en el impacto en los comportamientos deseados sobre los trabajadores, que le permita a la organización la puesta en marcha de su propuesta de valor y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, además de la trazabilidad de la información que facilita la toma de decisiones. Adicionalmente, es la conexión entre lo esperado de la estrategia y sus objetivos y la acción y puesta en marcha de la misma.

Kaur (2013), Resalta que la Evaluación 360° permite generar conciencia de las diferentes dimensiones del rendimiento general de la organización y del individuo, evidenciando las necesidades de desarrollo. También propicia a que todos los esfuerzos estén dirigidos a trabajar mancomunadamente por los objetivos organizacionales. Adicionalmente le da al evaluado una perspectiva más amplia, con distintos puntos de vista, sobre su desempeño y oportunidades de mejora. Además indica que es un proceso que se centra en el individuo, su aprendizaje y el manejo de las relaciones interpersonales, lo cual le permite tener consistencia en el desempeño de sus labores. Este patrón de desempeño consistente se da debido a que los empleados están más preocupados por cómo otros los perciben. Lo anterior los motiva a conseguir las metas de la organización, ya que esto les ayudará a alcanzar su meta personal, lo cual conducirá aún más al crecimiento individual.

La importancia de la aceptación de los resultados de la evaluación del desempeño, radica en la mejora de los comportamientos, las actitudes, las competencias y las aptitudes de los empleados en la ejecución de sus labores. Maurer y Tarulli (1996) Afirman que si el sistema de evaluación del desempeño es parte de un proceso de mejora del rendimiento, en el que las personas pueden ser optimistas con respecto al desarrollo de habilidades, los participantes deben sentirse relativamente bien con respecto al sistema.

Los evaluados deben aceptar la retroalimentación antes de interiorizarla y ponerla en marcha de acuerdo con las metas individuales y organizacionales. Es completamente natural para el evaluado, pasar través de etapas de choque, ira y/o rechazo de los resultados antes de ser capaces de aceptar la retroalimentación. Es por esto que para la organización es necesario poder reconocer estas reacciones del evaluado durante el proceso de retroalimentación y tener métodos para ayudar a las personas que no puedan trabajar fácilmente en estos sentimientos, con el fin de conseguir mejores resultados en el mejoramiento del desempeño. (Bracken, et al., 2001)

Durante la retroalimentación del desempeño se presentan eventos críticos que se deben controlar para que el proceso sea exitoso y el evaluado pueda aceptar la evaluación que se le está entregando.

Greenberg (1986), expresa que la aceptación de la evaluación de desempeño está determinada en gran medida por la percepción de justicia que se tenga de esta, el anonimato con el que se maneje la información y la efectividad de la comunicación en doble vía. Asimismo, Maurer y Tarulli (1996) hacen énfasis en la importancia de la comunicación y claridad de la información en el proceso de evaluación, para el entendimiento y aceptación del mismo. También manifiestan, que el anonimato es un aspecto crítico durante la evaluación, ya que se dejan de lado las diferencias personales que puedan existir entre los evaluadores y el evaluado.

Por su parte, Gabris e Ihrke (2000) plantean que aunque los resultados de las evaluaciones no sean anónimos debido a que hay intermediarios presentes en las evaluaciones de desempeño, todos los instrumentos de encuesta deben ser tratados de manera confidencial, para no afectar las percepciones de los empleados con respecto al proceso de evaluación del desempeño y su aceptación del mismo.

Bretz Jr, et al. (1992), llegan a la conclusión de que para comprender y aceptar mejor el proceso de evaluación, se debe prestar mucha más atención a la investigación sobre los

efectos del contexto de evaluación del desempeño, como lo son el efecto de halo y la precisión de la información entregada.

Anonimato

Asegurar el anonimato de la evaluación es uno de estos eventos críticos para el éxito y aceptación de la evaluación del desempeño. Garantizar la confidencialidad de la calificación hecha por los evaluadores, permite resultados más ajustados a la realidad, en consecuencia genera más confianza en los resultados. Waldman, et al. (1998), afirman que la evaluación 360° se debe recolectar de forma anónima. Las evaluaciones que no son anónimas pueden diferir de las que sí lo son, ya que éstas se vuelven menos genuinas, si el evaluador cree que será identificado. Algunos evaluadores afirman que darían mejores puntajes a sus calificaciones si sus superiores pudieran identificarlas. Antonioni (1994), Plantea que los subordinados en una condición no anónima calificaron a sus gerentes, significativamente más alto, que los subordinados en una condición anónima.

El temor a ser confrontado; debido a la falta de anonimato en la evaluación, las diferencias de opinión; puntos de vista y expectativas, son algunas de las deficiencias planteadas por Kaur (2013). Asimismo, indica que no es justo calificar a todos los empleados por igual, ya que las organizaciones están compuestas por personas diversas, con funciones distintas.

Ghorpade (2000) a pesar de estar de acuerdo con que la investigación ha demostrado que la retroalimentación anónima es más honesta y más cercana a lo que los evaluadores realmente sienten acerca de los evaluados, incluye dentro de sus 5 paradojas “La paradoja de las evaluaciones anónimas”. Esta paradoja, plantea que las calificaciones honestas no necesariamente pueden ser más válidas. La información honesta entregada de manera anónima puede ser inexacta, sesgada e incluso egoísta, debido a causas informativas, cognitivas y afectivas. En consecuencia de lo anterior, este autor propone tres soluciones; primero alejarse del supuesto de que a mayor número de evaluadores, mayor calidad de la retroalimentación proporcionada. Se centra en cambio en la relevancia de la retroalimentación desde una perspectiva de desarrollo. Segundo, proporcionar a los evaluadores orientación y capacitación, incluyendo una descripción de las principales competencias esperadas en la ejecución de sus funciones y por último, ofrecer a los evaluadores potenciales la oportunidad de detectar sus propios sesgos de calificación, si los hubiere.

Al ejercer control sobre los distintos aspectos de esta variable crítica, el anonimato, se ejerce influencia sobre la aceptación de la evaluación de fuentes múltiples y en el éxito de ésta. (Waldman & Bowen, 1998)

Comunicación, confidencialidad y confianza

Wimer & Nowack (1998) definen la comunicación insuficiente y la confidencialidad, como uno de los 13 errores más comunes en los que se puede caer al aplicar la evaluación 360° o de fuentes múltiples. Es esencial comunicar claramente el proceso de evaluación, sus implicaciones y cómo se maneja la logística del proceso, ya que la manera como se lleve a cabo la retroalimentación de la evaluación tendrá impacto sobre el desarrollo de plan de carrera del evaluado. Es de suma importancia dejar claros los acuerdos o reglas de la evaluación y retroalimentación, quienes tienen acceso a la información, con quien será compartida, cómo se utilizará esta información al interior de la empresa, que repercusiones tendrá, si generará algún impacto sobre el plan de carrera y sucesión.

Kacmar, et al (2003) encontraron, a través de dos estudios, que a mayor frecuencia de la comunicación en la relación entre el líder-subordinado, mejores puntuaciones de rendimiento y mayor apertura del evaluado a las sugerencias de cambio.

Atado a los procesos claros de comunicación durante la evaluación se encuentra la confidencialidad, la cual provee seguridad y confianza tanto al evaluado como al evaluador. Si la confianza y la seguridad del proceso de evaluación del desempeño se ponen en peligro, podría causar daño sobre la evaluación de desempeño y sus futuras implementaciones. Tanto el evaluado como el evaluador necesitan saber con exactitud sus roles y la libertad con la que pueden hacer juicios sin verse comprometidos. Estas sugerencias son relevantes sólo si se puede suponer que los calificadores están dispuestos a actuar de buena fe. Sin embargo, así se capacite al evaluador, esto no va a ser de ayuda si el clima organizacional es políticamente cargado y la confianza es baja. En tales casos, en lugar de centrarse en los individuos, la organización estaría mejor utilizando la lógica del proceso de 360 grados para evaluar la posición de la propia organización a los ojos de sus *stakeholders*.

Ahmad & Bujang (2013) del mismo modo resaltan dos factores críticos de la evaluación del desempeño, que contribuyen a la baja aceptación de la misma, son la injusticia y la falta de fiabilidad de la evaluación. Esta percepción por parte de los empleados disminuyen las probabilidades de éxito de la evaluación y el propósito por el cual es

implementada, basándose en la falta de confianza en las herramientas de evaluación y sus estándares.

Dirks y Ferrin (2001), afirman que a mayores niveles de confianza en el líder, en los procesos y en la compañía, habrá mayor aceptación de la información recibida.

Efecto Halo

Grubb (2007) plantea que los procesos evaluativos son en gran parte subjetivos y sesgados, e identifica la selectividad, los instrumentos de medición y la objetividad, como problemas comunes que se presentan en la evaluación del desempeño. A la selectividad se refiere a la capacidad de elegir de manera adecuada al evaluador y los puntos a evaluar, “lo que mides determina lo que obtienes”. Cada instrumento de medición tiene sus ventajas y desventajas sobre lo que se desea mostrar como resultado de la evaluación, la selección correcta de los indicadores de desempeño, movilizará al empleado a asumir los comportamientos adecuados y a desarrollar las competencias requeridas para lo que le fue contratado. Y la objetividad como la capacidad de emitir juicios de valor, donde el evaluador no se deja llevar por percepciones propias sobre la cultura de la organización, las relaciones interpersonales, experiencias pasadas, expectativas de roles, sino, más bien acuda de una manera más acertada a los estándares previamente descritos para el evaluado.

Este último sesgo identificado por Grubb (2007), es también definido como el Efecto Halo sobre las evaluaciones. Según la recopilación de conceptos hecha por Balzer y Sulsky (1992), “halo es un fenómeno interno del evaluador, que resulta de la impresión favorable o desfavorable del evaluado”. La evaluación general que hace el evaluador está influenciada por la impresión que éste tiene del evaluado y lo lleva a valorar todos los aspectos del desempeño de una manera consistente con esta impresión general. Este sesgo desvía la valoración individual de cada ítem de la manera más objetiva posible, hacia esa referencia general y subjetiva que se tiene del individuo evaluado. Esta tendencia de calificaciones agrupadas cerca del promedio de la escala, son afectadas por la confianza, ya que al no poder confrontar los juicios del evaluador y los motivos que lo impulsaron a hacer aseveraciones positivas o negativas, genera dudas en el evaluado sobre la retroalimentación recibida, lo que pone en juego la justicia con la que se impartieron dichas calificaciones y la aceptación del resultado final por parte del evaluado.

Con el fin de que los resultados de la evaluación y la auto evaluación converjan y mitigar el efecto de los eventos críticos planteados anteriormente sobre la aceptación de los resultados de la evaluación, se propone desarrollar un sistema que genere un flujo de información de ida y vuelta durante la retroalimentación del desempeño, guardando la confidencialidad del calificador, que permita a los evaluadores la posibilidad de detectar sus propios sesgos de calificación, esto con el fin de que la persona evaluada pueda conocer los motivos de la calificación del evaluador, ajustando la percepción que tiene de sí con la evaluación entregada. Se probará con el sistema propuesto que al ser más ajustada la evaluación, esta es aceptada por el evaluado, lo que le permitiría evidenciar las oportunidades de mejora y crecimiento a las que el evaluador hace referencia. Lo anterior podría tener impacto sobre las competencias y los comportamientos del empleado, que le permitan mejorar su desempeño y aprender de situaciones pasadas. La complejidad de la retroalimentación 360 se encuentra en las muchas formas en que se puede implementar y el efecto final que la implementación tiene en la precisión, utilidad y aceptación de la retroalimentación. (Bracken, et al., 2001)

CAPÍTULO III. MÉTODO.

Estudio de caso

Una vez planteado el problema, definido el alcance y formuladas las preguntas y proposiciones del estudio de caso, se presenta el plan o la estrategia para evaluar el sistema propuesto y cumplir con los objetivos fijados.

Se precisa un estudio de caso, que permita manipular intencionalmente la evaluación de desempeño aplicada por MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., ajustándola al modelo propuesto, con el fin de analizar los resultados y el impacto en el ajuste, la aceptación y la mejora en el desempeño por parte de los empleados evaluados.

En este estudio, se describen las características que identifican al ajuste y la aceptación de la evaluación del desempeño. Y busca descubrir la posible interrelación y asociación de estas variables del estudio en un proceso de dos etapas, la primera donde se aplica la evaluación del desempeño existente y la segunda donde se aplica la evaluación del desempeño propuesta.

Se contrastan los dos resultados, el de la evaluación existente con el modelo propuesto. Durante la aplicación de la evaluación del desempeño propuesta, se manipula el proceso actual con el fin de evaluar el impacto en las distintas variables y ver cómo funciona en la realidad.

Se hace una intervención de prueba previa y posterior con el mismo grupo, se evalúa a los participantes en dos momentos distintos de tiempo con dos modelos de evaluación de desempeño 360°, el modelo existente y el modelo propuesto. Una de las grandes ventajas de este diseño es que existe un punto de referencia inicial a partir del cual podemos comparar la evolución del mismo.

La unidad de análisis, son las dos primeras líneas del organigrama de MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., compuesto por Gerente Transporte de Carga, Jefe Comercial TC, Jefe Operaciones y logística TC, Gerente de Maquinaria, Jefe Comercial M, Jefe Operaciones y logística M, Gerente de proyectos, Jefe Comercial GP, Jefe Operaciones y logística GP.

Los calificadores anónimos, son asignados aleatoriamente por el programa de competencias a través del cual se hace la calificación. Por ejemplo, si un Jefe Comercial tiene a su cargo 4 vendedores, el programa asigna aleatoriamente a uno de los

vendedores para que califique las competencias de su líder. Esta asignación aleatoria se hace en las dos etapas, cuando se evalúa con la evaluación de desempeño existente y cuando se aplica la evaluación de desempeño propuesta.

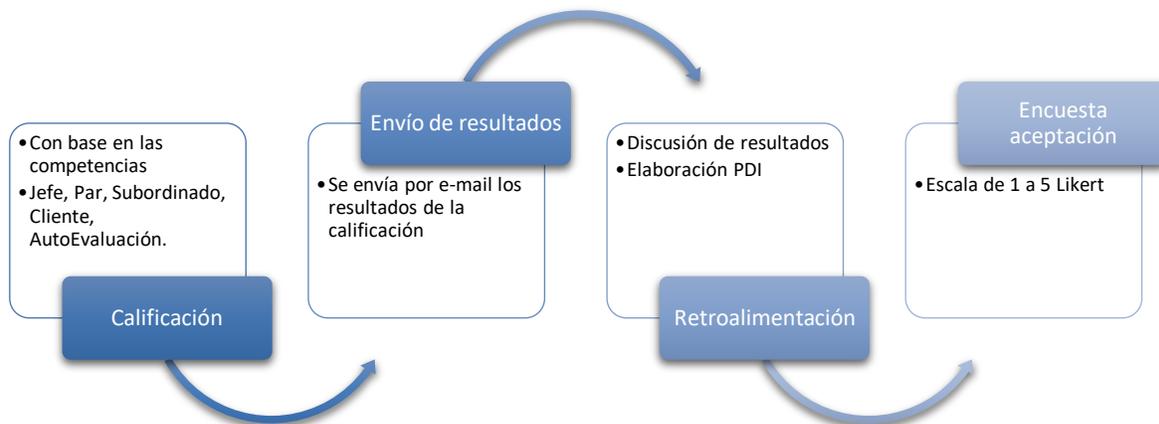
La prueba previa está contemplada en la etapa 1 donde se aplica la evaluación de desempeño 360° existente de MG Ingeniería y Proyectos S.A.S. y la prueba posterior está contemplada en la etapa 2 donde se manipula la evaluación de desempeño 360° existente con el modelo propuesto y se comparan los resultados para la evaluación de las hipótesis. Las dos etapas se hacen con una diferencia de tiempo de 6 meses entre una y otra.

Instrumento de medición

Como instrumento principal de medición se tienen los cuestionarios de calificación del desempeño con base en las competencias del cargo utilizado originalmente por MG Ingeniería y Proyectos S.A.S. Se tomará en cuenta los resultados de la evaluación previamente aplicada y los nuevos resultados con el modelo propuesto. Adicionalmente, se realiza una encuesta sobre la aceptación de la evaluación de desempeño. Estas encuestas son respondidas por el grupo evaluado con una escala de Likert de 1 a 5, siendo 3 la puntuación neutral. Posteriormente, se hará un análisis cualitativo a través de entrevistas informales durante las sesiones de presentación de resultados del estudio a los líderes de la empresa.

Etapa 1 – Evaluación del desempeño 360° existente en MG Ingeniería y Proyectos

Ilustración 6 - Etapa 1 – Fuente: Elaboración propia con base en el proceso actual de la empresa MG Ingeniería y Proyectos.



Primero se aplica la evaluación existente, la cual está compuesta por varios grupos de competencias que se esperan para cada cargo, las competencias técnicas que explican en detalle lo específico esperado del cargo, es decir, indica cual es el aporte que hace para la consecución de la estrategia. Estas competencias se levantan individualmente para cada cargo e intentan reflejar el perfil de la persona ocupando dicho puesto.

También se evalúan competencias organizacionales que se esperan de todas las personas en la compañía, estas también se ajustan a cada cargo según el nivel jerárquico y el nivel de responsabilidad. Dichas competencias organizacionales están compuestas por varios grupos de competencias descritos a continuación.

Competencias de enfoque en la efectividad, en este grupo se evalúan la eficiencia en el uso de recursos y la oportunidad para solucionar problemas. En las competencias de trabajo en equipo se evalúa la socialización y la capacidad de trabajar con otros de manera eficiente. En el grupo de competencias de orientación al servicio se evalúa la gestión de la relación con los clientes, la calidad del servicio, la oportunidad de las respuestas y la capacidad de hacer vínculos perdurables. Las competencias de desarrollo de personas, evalúan en los líderes, la capacidad de identificar oportunidades de mejora en su equipo

de trabajo, el conocimiento que tiene de su gente y la facultad para potenciar las habilidades con las que cuenta para llevar a cabo sus funciones y así aportar a la consecución de los objetivos organizacionales. El liderazgo es medido a través de las competencias comunicacionales, la capacidad de negociación y el ser ejemplo para su grupo de trabajo. Por último y no menos importante, se evalúa la comunicación con hechos y datos, estas competencias pretenden medir la transparencia de la información transmitida y los datos que la soportan. (Ver Anexo Evaluaciones)

Después de aplicar la evaluación compuesta por las competencias, se envía al evaluado los resultados de la calificación anónima a su correo electrónico, continúa el proceso de retroalimentación, esta retroalimentación es recibida por el evaluado en compañía de su líder. Durante esta reunión se discuten los puntos clave de la calificación, aspectos a mejorar y opiniones con respecto a los resultados, el líder procura hacerlo desde lo positivo recalcando la importancia del cargo y su aporte a la compañía. De esta reunión debe salir el Plan de Desarrollo Individual - PDI, instaurado por MG Ingeniería y Proyectos S.A.S para todos sus empleados con una duración mínima de un año, este plan busca fortalecer las competencias débiles y mantener las competencias en las que se destaca el evaluado. El PDI puede ir desde la lectura de un libro hasta la matricula en educación formal, depende de la voluntad del evaluado y de los recursos con los que cuente la compañía para el patrocinio. Aquí termina el proceso formal existente de evaluación de desempeño con el que cuenta MG Ingeniería y Proyectos S.A.S.

Con el objetivo de levantar información suficiente para la comparación de resultados, una vez listo el PDI, se le pide al evaluado que califique la aceptación de los resultados de su evaluación, en una escala de 1 a 5 Likert, siendo 3 la puntuación neutral, con un cuestionario de dos preguntas que se enviará a su correo electrónico. La primera pregunta examina si el empleado cree que el sistema actual mide adecuadamente su desempeño individual y la segunda pregunta, si está satisfecho en general con su evaluación del desempeño y PDI.

Esta primera etapa arroja resultados de la calificación total del empleado, la cual es un promedio de la calificación anónima de un par, un subordinado, su líder, un cliente y la autoevaluación. Adicionalmente, arroja el resultado de la aceptación de la evaluación y el ajuste, el cual es calculado con la autoevaluación y el resultado total de la calificación, como se muestra en la definición de las variables.

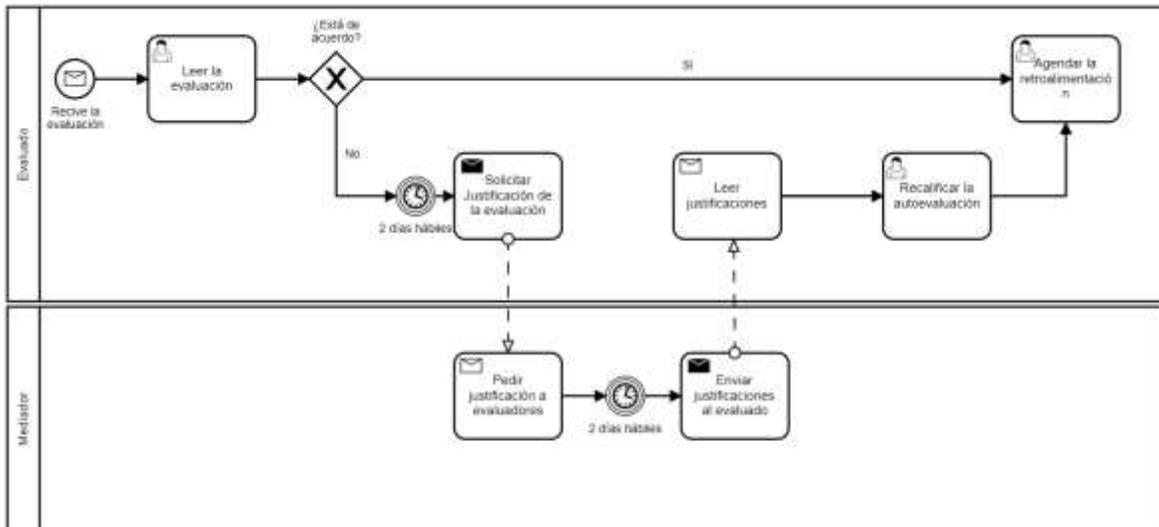
Etapa 2 – Evaluación del desempeño 360° propuesta

Ilustración 7 - Etapa 2 – Evaluación del desempeño propuesta. Fuente: Elaboración propia.



Se interviene el proceso de evaluación de desempeño existente, una vez aplicada la evaluación y entregado el correo electrónico con un resumen de la calificación con el detalle de las competencias y el promedio del resultado de éstas, el evaluado, cuenta con 2 días hábiles para revisar sus resultados y responder al correo electrónico en caso que no esté de acuerdo o no se sienta identificado con alguno de los ítems de la evaluación o la evaluación completa. El mediador, quien recibe el correo con la insatisfacción del evaluado, escala la insatisfacción al evaluador para que justifique su calificación, para lo cual cuenta también con dos días hábiles. Una vez justificada esta, es reenviada de manera anónima al evaluado por correo electrónico. Después de recibir las justificaciones, se programa la reunión de retroalimentación, en la que el líder del evaluado y el evaluado discuten las calificaciones y justificantes respectivas.

Ilustración 8 - Zoom del proceso de justificación propuesto. Fuente: Elaboración propia.



Una vez realizada la retroalimentación, se elabora el PDI y se procede a aplicar nuevamente la encuesta de aceptación aplicada en la etapa 1, con una pregunta adicional. La primera pregunta examina si el empleado cree que el sistema actual mide adecuadamente su desempeño individual, la segunda pregunta, si la justificación de las calificaciones ayuda a la comprensión de la calificación y la tercera pregunta si está satisfecho en general con su evaluación del desempeño y PDI.

Esta segunda etapa, también arroja resultados de la calificación total del empleado, el resultado de la aceptación de la evaluación y el ajuste, el cual es calculado con la autoevaluación y el resultado total de la calificación, como se muestra en la definición de las variables.

Este estudio se lleva a cabo para examinar y determinar las fuentes de insatisfacción (si las hubiera) que tiene el evaluado con respecto a los resultados de su evaluación, para así mejorar la aceptación de los resultados y generar conciencia sobre las oportunidades de mejora impactando el desempeño.

Con el fin de analizar las consecuencias que tiene una mayor puntuación en la aceptación de los resultados sobre la mejora del desempeño, se aplica la encuesta de aceptación de los resultados anteriormente descrita sobre el proceso de evaluación de desempeño original que tiene MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., en la etapa 1, esto para comparar los resultados de aceptación y cambios en el desempeño.

Este estudio de caso del modelo de evaluación del desempeño 360° propuesto, genera unos resultados para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan, la utilización del modelo actual de evaluación del desempeño de MG Ingeniería y Proyectos S.A.S en contraste con el modelo sugerido.

Unidad de análisis

La totalidad de los empleados de la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., son 45 empleados directos que pertenecen a la nómina.

El grupo sujeto del estudio de caso son 9 líderes, 3 mujeres y 6 hombres, divididos en dos niveles jerárquicos, gerencia y jefatura. De cada Gerencia depende dos jefaturas una con enfoque comercial que se encarga de la venta, comercialización del servicio y atención al cliente y la jefatura técnica que se encarga de ejecutar y poner en marcha la propuesta de valor ofrecida por los comerciales.

Este grupo es seleccionado para el estudio debido a la facilidad de reclutamiento y a la posibilidad de acceso a la información, lo cual es útil para documentar el problema que se produce dentro de la empresa sujeta al estudio y permitiendo evidenciar los cambios entre la aplicación de un modelo u otro.

Al escoger los líderes de MG Ingeniería y Proyectos S.A.S. para el estudio, se garantiza la presencia del subgrupo clave dentro de la muestra. Adicionalmente, se seleccionan los líderes, ya que debido a su nivel de responsabilidad y toma de decisiones tienen más influencia en la consecución de resultados e impacto de éstos en la estrategia. (Explorable.com, 2017)

Se toman las tres Gerencias foco del negocio; Transporte de Carga, Maquinaria y Gerencia de proyectos y para cada una de ellas sus jefes comerciales y de operaciones y logística. Hay una sola persona ocupando cada cargo.

- Gerente Transporte de Carga
- Jefe Comercial TC
- Jefe Operaciones y logística TC
- Gerente de Maquinaria
- Jefe Comercial M
- Jefe Operaciones y logística M
- Gerente de proyectos
- Jefe Comercial GP
- Jefe Operaciones y logística GP

La proporción de individuos evaluada corresponde al 20% de la empresa, que es la proporción de individuos con autoridad gerencial, alto nivel de responsabilidad y que

además influyen sobre un grupo significativo de personas al interior de MG Ingeniería y Proyectos S.A.S.

Validación interna

El fin de este estudio de caso es comparar los resultados de dos evaluaciones de desempeño, con el fin de medir el ajuste, la aceptación y el desempeño, presentes en las dos etapas, el modelo propuesto y el modelo original, y comparar sus resultados. Para la etapa inicial se mantiene el mismo formato de evaluación de desempeño utilizado originalmente por MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., con el propósito de asegurar que los líderes evaluados experimenten los mismos eventos.

Se toma un lapso de tiempo de 6 meses para que no sea significativo en cuanto a cambios organizacionales que se pudieran presentar y que afectan los resultados del estudio.

La evaluación del desempeño 360° existente o la original aplicada por MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., se ejecuta a través de un software de competencias que requiere inicio de sesión con contraseña, lo cual restringe el acceso a la información y limita las funcionalidades de acuerdo con el perfil del que accede. Solamente tiene acceso total la persona encargada de Recursos Humanos al interior de la empresa, a quién se llamó como mediador o tercero neutral en la definición de variables. Esta misma persona es la encargada del flujo de correos electrónicos para la justificación de las calificaciones durante la etapa 2.

Durante la evaluación el software hace la asignación aleatoria de los calificadores de acuerdo con los criterios previamente fijados.

Validación externa

Al ser un estudio de caso dentro de una empresa específica, este se efectúa en una situación realista y cotidiana para los líderes, y se contrasta con la teoría existente. Esto permite reducir la artificialidad que pudiera hacer que el contexto del estudio resulte atípico con respecto a la manera en que se aplica regularmente la evaluación del desempeño 360° en MG Ingeniería y Proyectos S.A.S.

Las condiciones del ambiente o entorno del estudio donde se prueba la evaluación propuesta son las mismas instalaciones de la compañía donde regularmente se aplica la evaluación del desempeño, logrando que las condiciones ambientales sean las mismas para el grupo seleccionado para la evaluación.

Debido a que el estudio se aplica a un mismo grupo intacto, ya conformado antes del estudio, con una prueba pre y otra post, hace los resultados perfectamente comparables y no se requiere verificar equivalencia inicial y posterior de los grupos, en caso que los hubiera.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

Análisis cuantitativo

A continuación se realiza el análisis cuantitativo de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada a la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., la información entregada resume los datos recolectados, describe aquellos que son relevantes.

Los resultados obtenidos para la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., no tienen significancia estadística debido al tamaño de la muestra. Por lo tanto, deben ser considerados con cautela.

Se presentan algunas estadísticas de las variables obtenidas durante las dos etapas.

Tabla 1 - Estadísticas de las variables

Variable	Media	Mediana	Desviación estándar	Min	Max
CalificaciónTotal1	4,02	3,96	0,34	3,45	4,50
Autoevaluación1	4,59	4,60	0,26	4,20	5,00
Ajuste1	0,61	0,56	0,41	0,19	1,55
Aceptación1	3,83	4,00	0,66	3,00	5,00
CalificaciónTotal2	3,90	3,83	0,34	3,35	4,37
Autoevaluación 2	4,10	4,07	0,27	3,70	4,55
Ajuste2	0,37	0,27	0,34	0,14	1,20
Aceptación2	3,96	4,00	0,54	3,33	5,00
Autoevaluación22	4,03	4,00	0,19	3,68	4,22
Ajuste22	0,24	0,17	0,24	0,01	0,85

Las variables acompañadas del número 1 corresponden a la etapa 1 del estudio.

Las variables acompañadas por el número 2 corresponden a las obtenidas en la segunda etapa del estudio.

Las variables acompañadas por el número 22 corresponden a las variables que son reevaluadas en la segunda etapa del estudio. (Ver definición de Variables pág. 16)

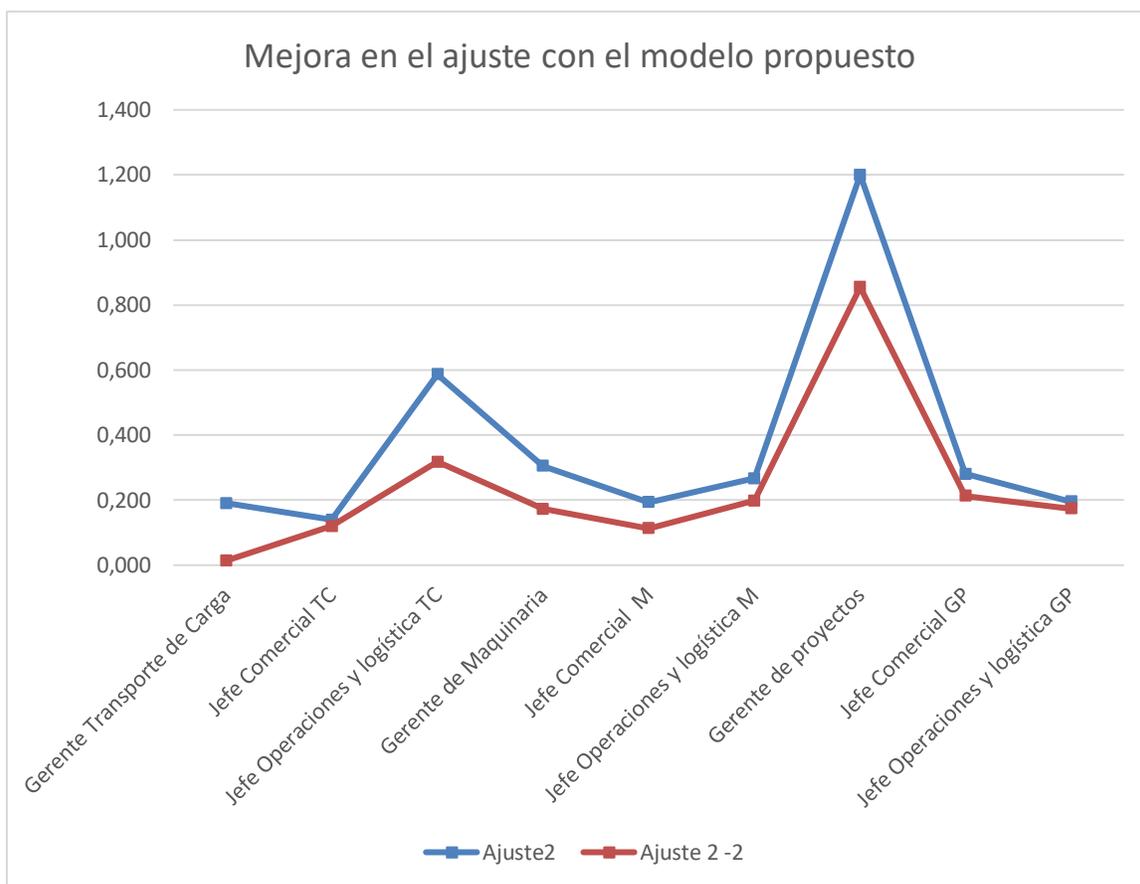
Se puede observar que la calificación media desciende entre la etapa uno y dos del estudio, al igual que la autoevaluación. Se podría considerar que las calificaciones de la etapa 2 divergen menos, ya que estarían sujetas a la justificación en caso de un desacuerdo.

También se puede evidenciar que el valor medio de la variable “Ajuste” disminuye entre las etapas 1 y 2, lo que podría indicar una posible mejora en el ajuste en la evaluación de desempeño con justificación por parte de los calificadores, es decir que la autoevaluación y la percepción media de los calificadores sería más cercana. El segundo ajuste calculado para la segunda etapa mejora aún más, es decir, que después de recibir la retroalimentación del desempeño, posiblemente el evaluado tendría una autopercepción más ajustada con lo que los calificadores piensan de él. Es aquí donde aparece el “hacer conciencia” del que habla Chappelow (2004), cuando el evaluado logra verse a través de los ojos de los evaluadores y percibir comportamientos propios que no había identificado. Lo anterior con el fin de mejorar los comportamientos y alinearlos a lo que la empresa espera para el cumplimiento y materialización de la estrategia y propuesta de valor.

Para la evaluación de las proposiciones del estudio de caso, se comparan el ajuste inicial de la segunda evaluación (Etapa 2) y el ajuste de la calificación hecha posterior a la recepción de la justificación durante el proceso de retroalimentación (Etapa 2). Es importante resaltar que la autoevaluación utilizada para calcular el ajuste fue la hecha por el evaluado después del proceso de retroalimentación.

De acuerdo con la definición de las variables hecha en el primer capítulo, para que el ajuste sea bueno debe tender a cero, es decir que es inversamente proporcional, entre mayor sea el valor de la variable, menor será el ajuste.

Gráfico 1 - Mejora en el ajuste con el modelo propuesto



Ajuste 2, se refiere al ajuste calculado en la etapa 2 antes de la justificación.

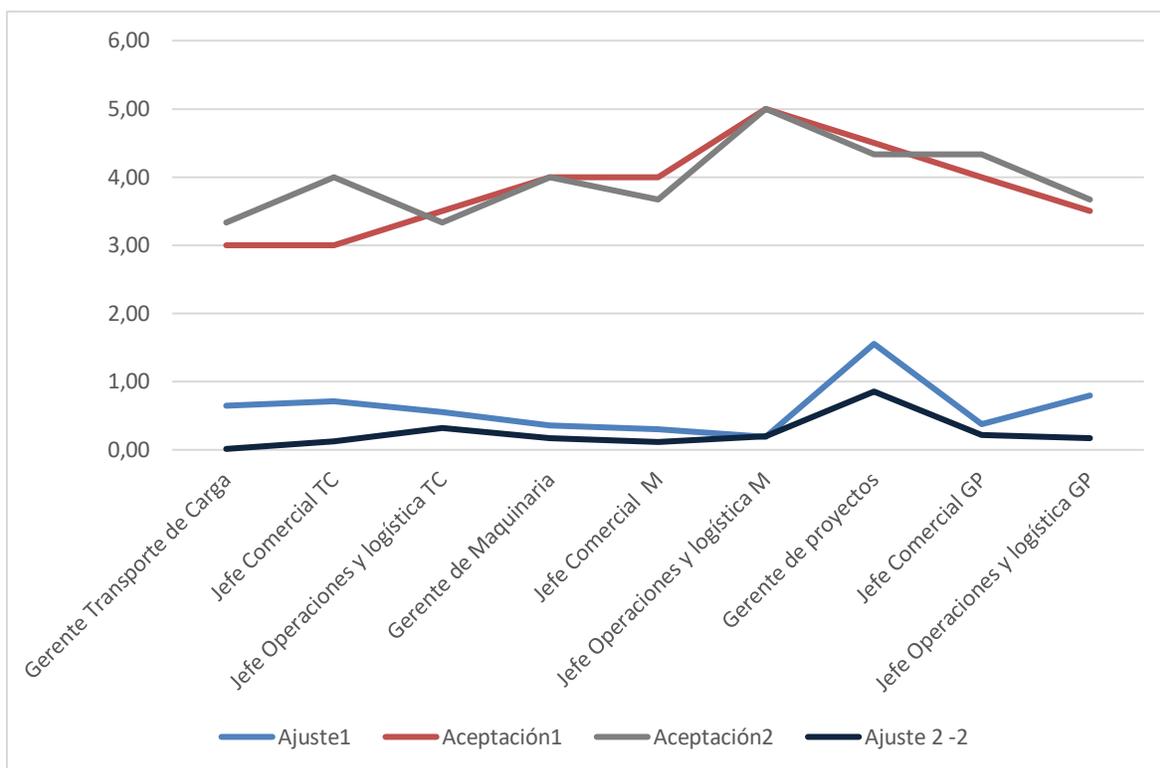
Ajuste 2-2, se refiere al ajuste calculado con la reevaluación de la autoevaluación, después de conocer la justificación.

Gráficamente, se puede observar que para la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., conocer las justificaciones de las calificaciones mejorarían el ajuste entre la autoevaluación y la manera en como es percibido el evaluado por sus calificadoros para la mayoría de los casos. Se evidencia que el ajuste posterior a la justificación es más cercano a cero (Línea roja, Gráfico 1)

Los ajustes más cercanos o los que tuvieron menos variación, indican que el concepto que tienen de ellos mismos y el que tienen los evaluadores es bastante parecido.

Adicionalmente, se comparan los resultados de la encuesta de aceptación entre la etapa 1 y 2, y que entre más alto sea el ajuste entre la autoevaluación y la calificación recibida, mayor va a ser la aceptación del evaluado de la evaluación.

Gráfico 2 - Comparación del ajuste y la aceptación entre la etapa 1 y 2.



Aceptación 1, se refiere a la aceptación evaluada en la etapa 1.

Aceptación 2, se refiere a la aceptación evaluada en la etapa 2.

Ajuste 1, se refiere al ajuste calculado en la etapa 1.

Ajuste 2-2, se refiere al ajuste calculado con la reevaluación de la autoevaluación, después de conocer la justificación.

Se puede observar en el gráfico que a pesar que el ajuste mejoraría de una etapa a otra, esta no impacta de manera significativa la aceptación de los resultados.

De la aceptación se puede decir que aunque en promedio mejora, la mejora no es significativa, debido a que en algunos cargos mejora, en otros empeora y en otros se mantiene igual, no habría un comportamiento uniforme. Debido a esto no se puede evidenciar con claridad el impacto de esta variable en el estudio.

Con respecto al ajuste, es evidente que en la mayoría de los cargos evaluados habría mayor convergencia entre el resultado total de la evaluación y la autoevaluación en la etapa 2.

Análisis cualitativo

Después de terminar con las dos etapas del estudio, donde se evaluó el modelo existente frente al propuesto, se realizó una sesión informal o conversatorio. En este espacio los empleados objeto de la evaluación tuvieron un espacio donde proporcionaron sus opiniones acerca del proceso. La mayoría expresó su sentir acerca del modelo propuesto e hicieron aportes desde lo aprendido y lo que esperan del proceso en general.

De ésta sesión es importante resaltar un caso en particular, el Gerente de Proyectos, considerado por varios de sus evaluadores como un líder con un estilo de liderazgo distinto al que se promueve al interior de la empresa, su baja consideración de las relaciones interpersonales y deficiente gestión de recursos. Bajo sus palabras “Este ejercicio de la segunda evaluación del desempeño conociendo las razones por las cuales los evaluadores me ponen ese puntaje, me permitió darme cuenta de que estaba siendo percibido de una manera muy distinta a cómo yo intentaba ejercer mi rol de líder, me mostró algunas oportunidades de mejora evidentes que con la primera evaluación no logré identificar”.

El ajuste entre la calificación hecha por los evaluadores y la autoevaluación, entregaría al evaluado una mirada desde los ojos de los evaluadores más clara a través de las justificaciones entregadas. Esta mirada podría promover en los evaluados posible crecimiento y fortalecimiento de sus competencias para el ejercicio de sus funciones, lo cual se espera tenga un impacto sobre la consecución de la estrategia organizacional. (Ver anexo Evaluaciones)

A diferencia del testimonio entregado por el Gerente de Proyectos, la Jefe Comercial del área de Maquinarias, manifiesta que considera que en su área no hubo solicitud de justificaciones debido al estilo de liderazgo del Gerente de Maquinaria, ella lo considera “una persona cercana que entiende a su gente pero que a la vez es exigente.”

Se rescata de este análisis cualitativo, dos casos puntuales y opuestos, que podrían dar una visión más específica de la experiencia vivida por los evaluados durante el proceso. Este espacio con los líderes aportó información valiosa sobre el proceso, la cual ayudaría a respaldar los resultados cuantitativos. Las opiniones de los evaluados arrojaron luz sobre sus oportunidades de mejora y dieron sugerencias para mejorar las competencias más débiles de su equipo de trabajo. Algunos aseveraron que este tipo de ejercicios promueve el compromiso con el desarrollo de las competencias individuales y fortalece el trabajo en equipo.

Los líderes evaluados, también enfatizaron que el propósito del proceso de retroalimentación debería quedar claro. Sugieren que se deben llevar a cabo reuniones explicativas, para presentar a los empleados el proceso de evaluación del desempeño y asegurarse de que entienden el propósito y el proceso paso a paso. También apuntaron que los evaluadores deberían ser formados en profundidad de acuerdo con su nivel de interacción de calificadores y justificadores para asegurar que el calificador tenga la información adecuada para evaluar a un empleado. Además, se hicieron sugerencias para que la organización garantice la confidencialidad de los calificadores.

CONCLUSIONES

Se propuso un sistema de evaluación del desempeño 360° que permitiera a los empleados de la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S. conocer las razones que llevaron a sus evaluadores a exponer sus calificaciones, con el fin de que el empleado hiciera conciencia de sus oportunidades de mejora y virtudes, en facultad de dos elementos, el ajuste y la aceptación de la evaluación del desempeño. Estas dos variables se evaluaron individualmente y como la primera impactaría la segunda.

Respecto del sistema propuesto, los resultados del estudio indican, que conocer la justificación de las calificaciones durante el proceso de evaluación del desempeño en la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., podría tener impacto sobre el ajuste entre la percepción que tiene el evaluado de sí mismo y las apreciaciones hechas por sus evaluadores. Al conocer los motivos que llevaron a los evaluadores a hacer tales juicios, el evaluado tendría una visión más amplia de cómo es visto por sus compañeros de trabajo.

La evaluación del ajuste después de conocer las justificaciones durante la evaluación de desempeño, afectó positivamente a los empleados de MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., quienes expresaron en la evaluación cualitativa estar más a gusto con el sistema propuesto.

Este estudio sustenta una relación significativa entre la evaluación del desempeño 360° y el grado de convergencia entre la autopercepción y el criterio que tiene el equipo de trabajo del evaluador dentro de la organización.

Las organizaciones se enfrentan a desafíos significativos para dar forma y administrar el desempeño de los empleados y sus comportamientos, debido a la naturaleza y estructura cambiantes del desempeño (Mohrman, et al., 1995). Por lo tanto, las empresas deben ser flexibles e innovadoras al tratar con un entorno dinámico, que requiere fuentes creativas para la revisión del desempeño de los empleados. El empleo del sistema propuesto de evaluación, ofrecería considerables implicaciones para la mejora de las percepciones de los empleados sobre el ajuste en términos de calificación y retroalimentación.

Contrario al ajuste, los resultados cuantitativos de la aceptación indican que la mejora entre una etapa y la otra no es significativa y que si mejora el ajuste, no necesariamente hay cambios positivos en la aceptación de la evaluación.

Limitaciones y orientaciones para futuras investigaciones

Primero, este estudio está determinado únicamente a la empresa MG Ingeniería y Proyectos S.A.S., la cual está clasificada en el sector pyme (pequeña y mediana empresa) colombiano, por lo cual hacer generalidades de sus resultados estaría dejando por fuera distintas variables y escenarios que podrían cambiar la perspectiva de los hallazgos. Sin embargo, el análisis cuantitativo arroja cambios positivos en el ajuste después de conocer las justificaciones de las calificaciones y eso no debería ignorarse. Estudios futuros podrían abordar a participantes de diferentes culturas y sectores de la industria.

Segundo, la muestra únicamente compromete a los líderes de dicha empresa, lo cual podría ampliarse a toda la organización o a grupos de trabajo multidisciplinares, donde no haya líderes definidos.

Tercero, la variable aceptación de los resultados, de la evaluación del desempeño 360° propuesta, no muestra un comportamiento uniforme en el análisis gráfico. Se sugiere valorar el impacto de dicha variable en estudios futuros en relación con otros posibles aspectos como la metodología de evaluación; tanto de calificación como de retroalimentación, los canales de flujo de información, el estilo de liderazgo, el software utilizado, entre otros, que potencialmente afectarían la aceptación de la evaluación.

Cuarto, la investigación futura debería considerar examinar las relaciones entre retroalimentación de 360 grados, la aceptación de los resultados y la mejora en el desempeño a lo largo del tiempo.

Por último, aunque este estudio incluye competencias técnicas y blandas, esta investigación no prueba sus efectos individuales sobre el ajuste y la aceptación de los resultados de la evaluación de desempeño 360°, conocer estos efectos también proporcionaría una comprensión más profunda en este importante campo de investigación.

Durante la evaluación del desempeño son múltiples factores los que ejercen influencia sobre los resultados y no hay una combinación única para obtener mejoras en el desempeño como fin último. La preparación o formación que recibe el evaluado sobre el proceso, las ayudas tecnológicas/informáticas que faciliten su entendimiento, los estilos de liderazgo, entre otras variables que deben entrelazarse con la idiosincrasia de la empresa a evaluar, su clima y cultura y el manejo del talento humano. Diferentes combinaciones de variables podrían arrojar múltiples resultados, debido a que cada

empresa como organización es única y se debe encontrar la mezcla que mejor se acomode a su realidad.

Los resultados cuantitativos obtenidos en este trabajo no tienen significancia estadística debido al tamaño de la muestra, por lo tanto, se sugiere considerarlos con cautela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmad, R. & Bujang, S., 2013. Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century.. *International Journal of Education and Research*, 1(4).

Antonioni, D., 1994. The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings.. *Personnel Psychology*, pp. 349-356.

Balzer, W. K. & Sulsky, L. M., 1992. Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Examination. *Journal of Applied Psychology*, pp. 975-985.

Baroda, S., Sharma, C. & Bhatt, J. K., 2012. 360 Degree Feedback Appraisals- An innovative approach of Performance Management System. *International Journal of Management & Information Technology*, 1(2), pp. 53-66.

Bassett, G. A. & Meyer, H. H., 1968. Performance appraisal based on self-review. *Personnel Psychology*, 21(4), pp. 421-430.

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W. & Summers, L., 2001. 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), pp. 3-20.

Bretz Jr, R. D., Read, W. & Milkovich, G. T., 1992. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of management*, 18(2), pp. 321-352.

Chappelow, C. T., 2004. 360-degree feedback. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, Volumen 2, pp. 58-84.

Church, H. A. & Bracken, W. D., 1997. Advancing the state of the art of 360 degree feedback: Guest editor's comments on the research and practice of multi-rater assessment methods.. *Group and Organization Management*, Volumen 22, pp. 149-161.

Dessler, G., 2009. *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V..

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L., 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), pp. 450-467.

Explorable.com, 2017. *Explorable*. [En línea] Available at: <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia> [Último acceso: 02 08 2017].

Farh, J. L. & Dobbins, G. H., 1989. Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self-and supervisor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp. 606-610.

Fletcher, C., 2001. Performance appraisal and management:. *The British Psychological Society*, p. 473–487.

Gabris, G. T. & Ihrke, D. M., 2000. Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), pp. 41-53.

Gelberd, L. B., Lee, C. & Lupton, D. E., 1983. Self-apraisals: The next stage in performance evaluations. *Supervisory management*.

Gerber, A. S. & Green, D. P., 2012. *Field experiments: Design, analysis, and interpretation*.. s.l.:WW Norton.

Ghorpade, J., 2000. Managing five paradoxes of 360-degree feedback.. *The Academy of Management Executive* , 14(1), pp. 140-150.

Greenberg, J., 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2), pp. 340-342.

Grubb, T., 2007. Performance appraisal reappraised: It's not all positive.. *Journal of Human Resources Education*, 1(1), pp. 1-22..

Hansen, M. H., Morrow, J. L. & Batista., J. C., 2002. The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study.. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), pp. 41-59.

Hartmann, F. & Slapnicar, S., 2009. How formal performance evaluation affects trust between superior. *Accounting, Organizations and Society* , p. 722–737.

Hegarty, W. H., 1974. Using subordinate ratings to elicit behavioral changes in managers. *Journal of Applied Psychology*, pp. 764-766.

Hoffman, R., 1995. Ten reasons why you should be using 360 degree feedback. *HR Magazine*, 40(4), pp. 82-86.

Hosain, M. S., 2016. 360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?. *Asian Business Review*, 6(1).

Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S. & Gully, S. M., 2003. The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings.. *Journal of applied psychology*, 88(4), p. 764–772.

Kaur, S., 2013. 360 Degrees Performance Appraisal- Benefits & Shortcoming. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2(6), pp. 83-88.

Kluger, A. N. & DeNisi, A., 1996. Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.. *Psychological Bulletin*, Volumen 119, p. 254–284.

Lefkowitz, J., 2000. The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p. 67–85.

Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M. & de Vera Park, M. V., 1993. Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), pp. 224-251.

London, M., 2002. FEEDBACK ORIENTATION, FEEDBACK CULTURE, AND THE LONGITUDINAL PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS. *Human Resource Management Review*, p. 81–100.

London, M. & Smither, J. W., 1995. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, p. 803–839.

London, M. & Smither, J. W., 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process.. *Human Resource Management Review*, pp. 81-100.

Maurer, T. & Tarulli, B., 1996. Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: Role of work context factors and beliefs about managers' development capability.. *Human Resource Management*, 35(2), pp. 217-241.

Maylett, T., 2009. 360-Degree Feedback Revisited: The transition from development to appraisal.. *Compensation & Benefits Review*, 41(5), pp. 52-59.

Mishra, G., 2014. An Exploratory Study of the process and Problems of 360-Degree Feedback in Select IT Companies. *Compensation & Benefits Review*, pp. 1-7.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Morhman Jr, A. M., 1995. *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work..* s.l.:Jossey-Bass management series..

Pulakos, E. D., 2009. *Performance management: A new approach for driving business results..* Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Pulakos, E. D. & O'Leary, R. S., 2011. Why is performance management broken?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), pp. 146-164.

Thornton, . G. C., 1980. Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33(2), pp. 263-271.

TOEGEL, G. & CONGER, J. A., 2003.. 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. *Academy of Management Learning and Education.*, pp. 297-311..

Waldman, D. A., Atwater, L. E. & Antonioni, D., 1998. Has 360 degree feedback gone amok?.. *The Academy of Management Executive*, pp. 86-94.

Waldman, D. A. & Bowen, D. E., 1998. The acceptability of 360 degree appraisals: A customer-supplier relationship perspective. *Human resource management*, 37(2), pp. 117-129.

Walker, A. G. & Smither, J. W., s.f. A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters.. *Personnel Psychology*, 52(2), pp. 393-423.

Williams, R., 1998. Performance management. *London: International Thomson Business Press (Essential).*

Wimer, S. & Nowack, K. M., 1998. 13 common mistakes using 360-degree feedback.. *Training and Development-Alexandria-American Society for Training and Development*, pp. 69-82.

ANEXOS

Evaluaciones aplicadas en las etapas 1 y 2 del estudio

Gerente Transporte de Carga

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TÉCNICA	RESUELVE - BAJO EL ESQUEMA DE MEJORES PRACTICAS - LOS PROBLEMAS O INQUIETUDES TÉCNICAS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA, DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA	3	2	4	4	4	3,4	
TÉCNICA	PRESENTA PROPUESTAS DE SOLUCIONES TÉCNICAS EFECTIVAS PARA EL TRANSPORTE DE CARGA	4	2	4	5	4	3,8	
TÉCNICA	ACTUA CON SERENIDAD Y TRABAJA EFICAZMENTE ANTE LAS SITUACIONES DE EMERGENCIA	3	2	3	4	5	3,4	"Pierde el control cuando tenemos una emergencia de HSE, grita y es poco ecuanime"
TÉCNICA	SE ACTUALIZA PERMANENTEMENTE EN LA TECNOLOGIA REQUERIDA PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS (LECTURAS, PARTICIPACIÓN EN EVENTOS, ANALISIS DE LAS ESTADÍSTICAS, BENCHMARKING, ETC)	4	5	5	3	4	4,2	
TÉCNICA	CONOCE Y APLICA EFECTIVAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS, LA NORMATIVIDAD TÉCNICA Y DE HSE QUE RIGE LA OPERACION Y EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TRANSPORTE DE CARGA	4	5	4	5	3	4,2	
TÉCNICA	DEFINE Y MONITOREA LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y ACTIVOS DE MANERA EFECTIVA	3	4	3	3	3	3,2	
TÉCNICA	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LAS ENTIDADES DE VIGILANCIA, CONTROL, PÚBLICAS, GUBERNAMENTALES, GREMIALES Y LA COMUNIDAD FACILITANDO EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	5	5	4	5	5	4,8	
TÉCNICA	SU ESTILO DE DIRECCION Y EL SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES DE SU AREA PERMITEN LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	4	2	5	4	5	4	
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO EN EL MANTENIMIENTO DE LA CULTURA DE LOS SISTEMAS DE HSE	4	4	4	5	4	4,2	
TÉCNICA	DOMINA EL INGLÉS REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	5	2	5	3	3	3,6	
TÉCNICA	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO MEDIANTE LA PLANEACION EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL ÁREA	5	5	5	4	5	4,8	
TÉCNICA	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS MEDIANTE LA COORDINACION EFECTIVA DE SU EQUIPO DE TRABAJO	4	2	4	5	4	3,8	
TÉCNICA	PROYECTA CON ACIERTO LA TOTALIDAD DE LAS CIFRAS DEL PRESUPUESTO Y HACE MONITOREO PERMANENTE PARA LOGRAR QUE SU EJECUCIÓN SE AJUSTE A LOS TIEMPOS Y MONTOS PROYECTADOS	3	3	4	3	3	3,2	
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DEL SECTOR Y VISUALIZA ACERTADAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS O AJUSTES A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	4	2	3	5	3	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	3	5	3	5	5	4,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	3	2	4	4	5	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	5	3	3	4	5	4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICIA - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	5	4	4	4	3	4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	4	4	3	4	3	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	3	3	3	4	5	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	5	3	3	3	3	3,4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRÁ FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	5	5	5	4	3	4,4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	3	3	3	3	4	3,2	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	5	5	3	4	5	4,4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	5	5	3	4	3	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	5	2	3	4	5	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	3	3	4	3	4	3,4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	4	2	3	4	3	3,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	4	3	4	5	4	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	3	3	3	5	5	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	3	2	3	5	5	3,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	4	4	5	5	5	4,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	4	4	3	4	3	3,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	4	4	4	4	3	3,8	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROPICIA UN CLIMA DE COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA CON SU EQUIPO DE TRABAJO, MANTENIENDO LA MOTIVACIÓN HACIA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	3	2	3	3	3	2,8	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	5	3	3	5	4	4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LOS GREMIOS, ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR, LOGRANDO OBTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LAS TENDENCIAS EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y LOS CAMBIOS EN NORMAS O EN TECNOLOGÍAS	4	2	5	3	3	3,4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PRESENTA ARGUMENTOS CONVINCENTES Y TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADOS AL EXPONER LOS PROYECTOS	3	3	4	4	5	3,8	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	3	3	3	3	5	3,4	"Tiene baja capacidad de negociación", "No logra convencer a su equipo de trabajo, cuando ellos no están de acuerdo", "Tiene baja inteligencia emocional, se toma las discusiones como personales", "Cede muy pronto ante las peticiones de los contratistas"
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA LOS RESULTADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, MEDIANTE LA PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR SU EQUIPO DE TRABAJO	3	3	5	3	3	3,4	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	3	3	4	4	3	3,4	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	5	2	5	4	5	4,2	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	TRANSMITE MENSAJES CLAROS, CONCISOS Y OBJETIVOS EN SU COMUNICACIÓN VERBAL O ESCRITA CUANDO INTERACTUA CON LA AUTORIDAD, LOS CLIENTES, LOS PROVEEDORES Y EMPLEADOS	4	4	5	3	3	3,8	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES SUSTENTADOS CON HECHOS Y DATOS Y DE MANERA OPORTUNA QUE LLEVAN A FORTALECER ESTRATEGIAS O TOMAR NUEVOS CURSOS DE ACCION	5	4	3	4	5	4,2	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TOTAL		3,93	3,25	3,77	4,00	3,98	3,79	

Jefe Comercial TC

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Clie nte	Auto ev	Total	Justificación
TÉCNICA	DA RESPUESTAS EFECTIVAS Y OPORTUNAS A LAS PQRS DE LOS USUARIOS DE ACUERDO CON EL MARCO LEGAL, MINIMIZANDO QUEJAS IMPUTABLES A LA EMPRESA	2	5	3	2	4	3,2	
TÉCNICA	UTILIZA TODAS LAS HERRAMIENTAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA, EN BUSCA DEL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTABLECIDA EN SU ÁREA	3	3	2	4	5	3,4	"Ha tenido bajo rendimiento comercial en el último periodo, tanto en cartera como en gestión, puede mejorar"
TÉCNICA	CUMPLE CON LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS Y CARTERA DE EL ÁREA MEDIANTE LA COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES Y LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS ESTABLECIDAS	3	3	2	3	5	3,2	"Ha tenido bajo rendimiento comercial en el último periodo, tanto en cartera como en gestión, puede mejorar"
TÉCNICA	LIDERA CON ACIERTO EL PROCESO COMERCIAL LOGRANDO QUE SE REALICEN LAS VENTAS PROYECTADAS Y HACE SEGUIMIENTO OPORTUNO A HASTA LOGRAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO/EJECUCIÓN DEL PROYECTO, EVITANDO REPROCESOS Y SOBRECOSTOS	5	4	2	3	3	3,4	
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO AL PROCESO DE FACTURACIÓN MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRONOGRAMAS ESTABLECIDOS Y LA REALIZACIÓN DE ACCIONES EFECTIVAS PARA RESOLVER LAS SITUACIONES ATÍPICAS REPORTADAS	2	5	4	5	2	3,6	
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE EL ÁREA A SU CARGO, LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS COMERCIALES	2	3	5	5	2	3,4	
TÉCNICA	ANALIZA PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO Y DEFINE ACCIONES EFECTIVAS Y OPORTUNAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	3	4	2	2	4	3	
TÉCNICA	GENERA CONFIANZA POR EL MANEJO TRANSPARENTE E IMPARCIAL DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO/EJECUCIÓN DE PROYECTOS	3	4	5	5	5	4,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	2	4	3	5	3	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	5	4	5	5	4	4,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECURRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	4	3	3	4	3	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	4	2	4	2	5	3,4	"Hace demasiadas impresiones, todo el tiempo la impresora está ocupada con sus impresiones", "Acapara la impresora, muchas de las cosas que imprime las puede gestionar digitalmente"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	4	2	5	2	3	3,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	4	5	2	4	5	4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	3	4	4	4	2	3,4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	3	5	5	5	4,2	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	4	3	3	4	3	3,4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	5	3	4	3	3	3,6	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	2	3	5	4	4	3,6	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	2	5	3	4	3	3,4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	4	4	2	3	5	3,6	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordin ado	Líder	Clien te	Auto ev	Total	Justificación
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	2	3	4	5	3	3,4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	4	4	2	5	2	3,4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	2	3	4	4	3	3,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	2	2	5	3	4	3,2	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	3	2	5	3	5	3,6	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	5	4	4	5	5	4,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	2	5	4	2	5	3,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	3	3	3	2	2	2,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	5	5	4	4	4	4,4	
TOTAL		3,23	3,57	3,60	3,70	3,70	3,56	

Jefe Operaciones y logística TC

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordin ado	Líder	Clien te	Auto ev	Total	Justificación
TÉCNICA	ASEGURA QUE SE REALICEN LAS ACCIONES QUE LLEVAN A MANTENER LAS VARIABLES DE OPERACIÓN E INTEGRIDAD DE LA FLOTA DENTRO DE LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS Y MANTENER LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO	2	4	3	5	4	3,6	
TÉCNICA	HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE A LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CRONOGRAMA DE OPERACIÓN MANTENIMIENTO, ASEGURANDO LA CONTINUIDAD Y SEGURIDAD DEL SISTEMA PARA CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS.	5	5	5	2	4	4,2	
TÉCNICA	DEFINE LINEAMIENTOS ACERTADOS PARA OPERAR Y MANTENER LA FLOTA EN ÓPTIMO ESTADO DE FUNCIONAMIENTO Y PRESERVAR SU VIDA ÚTIL	3	5	4	4	4	4	
TÉCNICA	ASEGURA QUE LOS CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD QUE LOS REGULA	3	5	3	3	5	3,8	
TÉCNICA	ES RECURSIVO Y EFICIENTE EN SOPORTAR AL EQUIPO DE TRABAJO EN LA ATENCIÓN DE PQRS DE DIFÍCIL MANEJO O QUE PUEDAN GENERAR CONFLICTO	2	5	5	5	5	4,4	
TÉCNICA	ASEGURA QUE LOS CONTRATISTAS CUMPLAN CON LAS NORMAS LEGALES, TÉCNICAS Y DE LA EMPRESA Y QUE EJECUTEN OBRAS QUE NO GENEREN INCONVENIENTOS POSTERIORES	5	4	3	4	4	4	
TÉCNICA	ASEGURA QUE LAS RECOMENDACIONES DE INTERVENTORÍA SE IMPLEMENTEN, PARA EVITAR REINCIDENCIAS O REPROCESOS	4	3	4	3	4	3,6	
TÉCNICA	MONITOREA EL ENTORNO E INVESTIGA LAS TENDENCIAS DEL SECTOR, PROPONE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE OPERACIÓN DE SU ÁREA, EN BUSCA DEL CRECIMIENTO Y/O LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	3	4	5	4	5	4,2	
TÉCNICA	ELABORA EL CRONOGRAMA DE LOGÍSTICA Y REALIZA SEGUIMIENTO PERMANENTE PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS DENTRO DE LOS MONTOS Y TIEMPOS PROYECTADOS	4	3	5	4	5	4,2	
TÉCNICA	ACTUALIZA LOS PROCEDIMIENTOS DE MANERA OPORTUNA Y EFICIENTE ACORDE CON LOS CAMBIOS DEL PROCESO Y DE LA NORMATIVIDAD TÉCNICA QUE APLICA	2	4	5	2	4	3,4	
TÉCNICA	COORDINA, DE MANERA CONFIABLE, SEGURA Y OPORTUNA LA OPERACIÓN DE SU ÁREA	2	4	3	2	5	3,2	"No utiliza los EPP", "Si es el jefe debe dar ejemplo, en varias ocasiones no lleva el casco puesto"
TÉCNICA	MUESTRA DISPONIBILIDAD PERMANENTE PARA ATENDER LAS EMERGENCIAS O SITUACIONES ESPECIALES	2	3	4	5	4	3,6	
TÉCNICA	ASEGURA QUE SU EQUIPO DE TRABAJO REALICE EL SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LAS OBRAS ASIGNADAS A LOS CONTRATISTAS CON EL FIN DE CUMPLIR LOS TÉRMINOS PACTADOS, QUE NO GENEREN REPROCESOS, NI SOBRECOSTOS, NI QUEJAS DE LOS USUARIOS	2	5	3	3	4	3,4	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordin ado	Líder	Clien te	Auto ev	Total	Justificación
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE LOS INFORMES DE LAS INTERVENTORÍAS PARA ASEGURAR QUE SE REALICEN DE ACUERDO CON LO PROYECTADO Y CUMPLIENDO CON LOS REQUISITOS LEGALES Y PARÁMETROS ESTABLECIDOS	4	5	3	5	5	4,4	
TÉCNICA	HACE SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LA CALIDAD DE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBEN LOS TÉCNICOS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS, CON EL FIN DE ASEGURAR QUE EL ENTRENAMIENTO LLEVE A LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	2	4	4	3	4	3,4	
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO EN EL DISEÑO DE RUTAS Y FLETES PARA ASEGURAR QUE SE AJUSTEN A LAS CONDICIONES DEL CLIENTE, EVITANDO REPROCESOS, SOBRECOSTOS O DEMORAS INNECESARIAS	2	3	5	4	5	3,8	
TÉCNICA	HACE EL SEGUIMIENTO OPORTUNO A LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS AJUSTÁNDOSE A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA	2	5	5	4	5	4,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	2	4	3	5	4	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	4	4	5	3	5	4,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECURRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	3	4	3	3	4	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICIA - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	2	5	4	4	5	4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	5	5	3	5	5	4,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	2	5	4	4	4	3,8	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	2	4	5	5	4	4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	5	3	5	5	5	4,6	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	2	3	3	5	4	3,4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	5	5	5	5	5	5	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	2	3	3	5	5	3,6	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	3	5	4	3	4	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	2	3	5	5	5	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	5	5	3	3	4	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	4	3	5	4	5	4,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	3	4	3	3	5	3,6	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	2	4	5	3	5	3,8	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	2	5	4	2	5	3,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	2	4	3	5	4	3,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	5	4	5	5	4	4,6	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROPICIA UN CLIMA DE COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA CON SU EQUIPO DE TRABAJO, MANTENIENDO LA MOTIVACIÓN HACIA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	2	4	3	5	4	3,6	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	5	4	3	3	4	3,8	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Clien te	Auto ev	Total	Justificación
LIDERAZGO - LIDERAZGO	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LOS GREMIOS, ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR, LOGRANDO OBTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LAS TENDENCIAS EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y LOS CAMBIOS EN NORMAS O EN TECNOLOGÍAS	5	3	3	4	5	4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PRESENTA ARGUMENTOS CONVINCENTES Y TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADOS AL EXPONER LOS PROYECTOS	5	3	4	4	5	4,2	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	4	4	3	2	4	3,4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA LOS RESULTADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, MEDIANTE LA PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR SU EQUIPO DE TRABAJO	3	5	3	2	5	3,6	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	4	4	4	3	4	3,8	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	4	5	5	4	4	4,4	
TOTAL		3,18	4,11	3,93	3,80	4,49	3,90	

Gerente de Maquinaria

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total
TÉCNICA	RESUELVE - BAJO EL ESQUEMA DE MEJORES PRACTICAS - LOS PROBLEMAS O INQUIETUDES TÉCNICAS QUE SE PRESENTAN EN EL AREA, DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA	5	5	5	5	3	4,6
TÉCNICA	PRESENTA PROPUESTAS DE SOLUCIONES TÉCNICAS EFECTIVAS PARA EL MEJOR USO DE LA MAQUINARIA A SU CARGO	4	4	4	5	4	4,2
TÉCNICA	ACTUA CON SERENIDAD Y TRABAJA EFICAZMENTE ANTE LAS SITUACIONES DE EMERGENCIA	5	4	4	5	4	4,4
TÉCNICA	SE ACTUALIZA PERMANENTEMENTE EN LA TECNOLOGIA REQUERIDA PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS (LECTURAS, PARTICIPACIÓN EN EVENTOS, ANALISIS DE LAS ESTADÍSTICAS, BENCHMARKING, ETC)	4	4	5	5	5	4,6
TÉCNICA	CONOCE Y APLICA EFECTIVAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS, LA NORMATIVIDAD TÉCNICA Y DE HSE QUE RIGE LA OPERACION Y EL MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA	4	4	4	5	5	4,4
TÉCNICA	DEFINE Y MONITOREA LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y ACTIVOS DE MANERA EFECTIVA	5	4	4	4	5	4,4
TÉCNICA	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LAS ENTIDADES DE VIGILANCIA, CONTROL, PÚBLICAS, GUBERNAMENTALES, GREMIALES Y LA COMUNIDAD FACILITANDO EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	5	4	4	4	4	4,2
TÉCNICA	SU ESTILO DE DIRECCION Y EL SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES DE SU AREA PERMITEN LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	5	5	4	5	5	4,8
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO EN EL MANTENIMIENTO DE LA CULTURA DE LOS SISTEMAS DE HSE	4	5	5	5	3	4,4
TÉCNICA	DOMINA EL INGLÉS REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	4	4	5	4	5	4,4
TÉCNICA	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO MEDIANTE LA PLANEACION EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL ÁREA	4	4	4	4	3	3,8
TÉCNICA	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS MEDIANTE LA COORDINACION EFECTIVA DE SU EQUIPO DE TRABAJO	5	5	5	4	3	4,4
TÉCNICA	PROYECTA CON ACIERTO LA TOTALIDAD DE LAS CIFRAS DEL PRESUPUESTO Y HACE MONITOREO PERMANENTE PARA LOGRAR QUE SU EJECUCIÓN SE AJUSTE A LOS TIEMPOS Y MONTOS PROYECTADOS	4	5	4	4	5	4,4
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DEL SECTOR Y VISUALIZA ACERTADAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS O AJUSTES A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	5	4	4	5	5	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	4	5	4	4	3	4
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	4	5	4	5	5	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	4	4	5	5	5	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	4	4	5	5	3	4,2
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	4	4	5	4	5	4,4
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD -	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	5	5	5	4	5	4,8

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinad o	Líder	Cliente	Autoev	Total
CORPORATIVAS							
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	4	5	5	5	4	4,6
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	5	4	5	4	5	4,6
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	4	5	4	4	3	4
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	4	5	4	4	4	4,2
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	4	5	5	4	5	4,6
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	4	5	5	4	4	4,4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	5	4	4	4	5	4,4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	5	5	5	5	3	4,6
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	4	5	4	4	4	4,2
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	4	5	4	5	5	4,6
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EIECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	5	4	4	5	5	4,6
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	4	5	4	4	5	4,4
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	4	4	4	5	4	4,2
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	5	4	4	5	3	4,2
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROPICIA UN CLIMA DE COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA CON SU EQUIPO DE TRABAJO, MANTENIENDO LA MOTIVACIÓN HACIA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	4	5	4	4	3	4
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	4	5	5	5	4	4,6
LIDERAZGO - LIDERAZGO	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LOS GREMIOS, ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR, LOGRANDO OBTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LAS TENDENCIAS EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y LOS CAMBIOS EN NORMAS O EN TECNOLOGÍAS	5	4	4	4	3	4
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PRESENTA ARGUMENTOS CONVINCENTES Y TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADOS AL EXPONER LOS PROYECTOS	5	4	4	4	3	4
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	4	5	5	4	5	4,6
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA LOS RESULTADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, MEDIANTE LA PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR SU EQUIPO DE TRABAJO	5	5	4	5	5	4,8
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	4	5	5	4	3	4,2
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	4	4	5	5	3	4,2
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	TRANSMITE MENSAJES CLAROS, CONCISOS Y OBJETIVOS EN SU COMUNICACIÓN VERBAL O ESCRITA CUANDO INTERACTUA CON LA AUTORIDAD, LOS CLIENTES, LOS PROVEEDORES Y EMPLEADOS	5	5	4	4	3	4,2
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES SUSTENTADOS CON HECHOS Y DATOS Y DE MANERA OPORTUNA QUE LLEVAN A FORTALECER ESTRATEGIAS O TOMAR NUEVOS CURSOS DE ACCION	5	4	4	4	3	4
TOTAL		4,41	4,52	4,41	4,45	4,07	4,37

Jefe Comercial M

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinad o	Líder	Cliente	Autoev	Total
TÉCNICA	DA RESPUESTAS EFECTIVAS Y OPORTUNAS A LAS PQRS DE LOS USUARIOS DE ACUERDO CON EL MARCO LEGAL, MINIMIZANDO QUEJAS IMPUTABLES A LA EMPRESA	4	4	4	4	4	4
TÉCNICA	UTILIZA TODAS LAS HERRAMIENTAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA, EN BUSCA DEL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTABLECIDA EN SU ÁREA	4	3	5	5	5	4,4
TÉCNICA	CUMPLE CON LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS Y CARTERA DE EL ÁREA MEDIANTE LA COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES Y LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS ESTABLECIDAS	3	4	5	4	5	4,2
TÉCNICA	LIDERA CON ACIERTO EL PROCESO COMERCIAL LOGRANDO QUE SE REALICEN LAS VENTAS PROYECTADAS Y HACE SEGUIMIENTO OPORTUNO A HASTA LOGRAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO/EJECUCIÓN DEL PROYECTO, EVITANDO REPROCESOS Y SOBRECOSTOS	4	4	5	4	4	4,2
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO AL PROCESO DE FACTURACIÓN MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRONOGRAMAS ESTABLECIDOS Y LA REALIZACIÓN DE ACCIONES EFECTIVAS PARA RESOLVER LAS SITUACIONES ATÍPICAS REPORTADAS	4	4	4	4	5	4,2
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE EL ÁREA A SU CARGO, LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS COMERCIALES	4	4	4	4	4	4
TÉCNICA	ANALIZA PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO Y DEFINE ACCIONES EFECTIVAS Y OPORTUNAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	5	5	5	5	5	5
TÉCNICA	GENERA CONFIANZA POR EL MANEJO TRANSPARENTE E IMPARCIAL DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO/EJECUCIÓN DE PROYECTOS	4	5	5	4	5	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	3	5	5	5	3	4,2
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	4	5	5	4	5	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	5	5	5	4	3	4,4
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	5	3	4	5	4	4,2
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	4	4	5	5	5	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	5	4	5	5	5	4,8
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	5	3	4	4	3	3,8
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	4	5	4	3	3,8
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	5	3	4	4	4	4
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	5	5	4	4	4	4,4
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	4	5	5	4	5	4,6
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	3	5	5	4	4	4,2
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	3	5	4	4	3	3,8
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	5	4	5	5	3	4,4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	4	5	4	4	4	4,2
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	5	4	5	4	4	4,4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	3	5	5	4	4	4,2
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	4	4	4	5	3	4
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	3	5	5	5	3	4,2
DESARROLLO DE PERSONAS -	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS	3	4	4	5	5	4,2

Tipo de competencia	Competencia	Par	Subordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total
LIDERAZGO	RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN						
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	5	4	5	5	5	4,8
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	5	4	5	4	4	4,4
TOTAL		4,10	4,27	4,63	4,37	4,10	4,29

Jefe Operaciones y logística M

Tipo de competencia	Competencia	Par	Subordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total
TÉCNICA	ASEGURA QUE SE REALICEN LAS ACCIONES QUE LLEVAN A MANTENER LAS VARIABLES DE OPERACIÓN E INTEGRIDAD DE LA MAQUINARIA DENTRO DE LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS Y MANTENER LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO	5	4	5	4	4	4,4
TÉCNICA	HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE A LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CRONOGRAMA DE OPERACIÓN MANTENIMIENTO, ASEGURANDO LA CONTINUIDAD Y SEGURIDAD DEL SISTEMA PARA CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS.	3	4	5	3	4	3,8
TÉCNICA	DEFINE LINEAMIENTOS ACERTADOS PARA OPERAR Y MANTENER LA MAQUINARIA EN ÓPTIMO ESTADO DE FUNCIONAMIENTO Y PRESERVAR SU VIDA ÚTIL	3	5	4	3	5	4
TÉCNICA	ASEGURA QUE LOS CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD QUE LOS REGULA	5	5	5	4	4	4,6
TÉCNICA	ES RECURSIVO Y EFICIENTE EN SOPORTAR AL EQUIPO DE TRABAJO EN LA ATENCIÓN DE PQRS DE DIFÍCIL MANEJO O QUE PUEDAN GENERAR CONFLICTO	5	5	4	5	5	4,8
TÉCNICA	ASEGURA QUE LOS CONTRATISTAS CUMPLAN CON LAS NORMAS LEGALES, TÉCNICAS Y DE LA EMPRESA Y QUE EJECUTEN OBRAS QUE NO GENEREN INCONVENIENTES POSTERIORES	3	4	5	3	3	3,6
TÉCNICA	ASEGURA QUE LAS RECOMENDACIONES DE INTERVENTORÍA SE IMPLEMENTEN, PARA EVITAR REINCIDENCIAS O REPROCESOS	5	4	5	3	5	4,4
TÉCNICA	MONITOREA EL ENTORNO E INVESTIGA LAS TENDENCIAS DEL SECTOR, PROPONE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE OPERACIÓN DE SU ÁREA, EN BUSCA DEL CRECIMIENTO Y/O LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	5	4	5	4	5	4,6
TÉCNICA	ELABORA EL CRONOGRAMA DEL SERVICIO DE MAQUINARIA Y REALIZA SEGUIMIENTO PERMANENTE PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS DENTRO DE LOS MONTOS Y TIEMPOS PROYECTADOS	4	5	5	5	3	4,4
TÉCNICA	ACTUALIZA LOS PROCEDIMIENTOS DE MANERA OPORTUNA Y EFICIENTE ACORDE CON LOS CAMBIOS DEL PROCESO Y DE LA NORMATIVIDAD TÉCNICA QUE APLICA	3	4	4	4	3	3,6
TÉCNICA	COORDINA, DE MANERA CONFIABLE, SEGURA Y OPORTUNA LA OPERACIÓN DE SU ÁREA	5	5	5	4	4	4,6
TÉCNICA	MUESTRA DISPONIBILIDAD PERMANENTE PARA ATENDER LAS EMERGENCIAS O SITUACIONES ESPECIALES	5	4	5	5	3	4,4
TÉCNICA	ASEGURA QUE SU EQUIPO DE TRABAJO REALICE EL SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LAS OBRAS ASIGNADAS A LOS CONTRATISTAS CON EL FIN DE CUMPLIR LOS TÉRMINOS PACTADOS, QUE NO GENEREN REPROCESOS, NI SOBRECOSTOS, NI QUEJAS DE LOS USUARIOS	4	4	4	4	4	4
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE LOS INFORMES DE LAS INTERVENTORÍAS PARA ASEGURAR QUE SE REALICEN DE ACUERDO CON LO PROYECTADO Y CUMPLIENDO CON LOS REQUISITOS LEGALES Y PARÁMETROS ESTABLECIDOS	5	4	5	5	3	4,4
TÉCNICA	HACE SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LA CALIDAD DE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBEN LOS TÉCNICOS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS, CON EL FIN DE ASEGURAR QUE EL ENTRENAMIENTO LLEVE A LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	3	4	4	3	5	3,8
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO EN LA SELECCIÓN DE LA MAQUINARIA PARA ASEGURAR QUE SE AJUSTEN A LAS CONDICIONES DEL CLIENTE, EVITANDO REPROCESOS, SOBRECOSTOS O DEMORAS INNECESARIAS	4	4	4	4	3	3,8
TÉCNICA	HACE EL SEGUIMIENTO OPORTUNO A LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS AJUSTÁNDOSE A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA	5	4	4	4	4	4,2
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	4	4	4	3	4	3,8
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	3	4	5	4	5	4,2
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	5	5	5	4	4	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICIA - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	5	5	4	5	4	4,6
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	3	4	4	5	3	3,8

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinad o	Líder	Cliente	Autoev	Total
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	4	4	5	5	4	4,4
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	5	4	5	4	3	4,2
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	5	5	5	3	4,2
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	3	4	4	5	3	3,8
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	5	4	5	5	5	4,8
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	3	5	5	4	5	4,4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	5	5	4	4	4	4,4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	4	4	4	3	3	3,6
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	3	5	4	3	4	3,8
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	3	4	4	5	4	4
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	5	4	5	5	4	4,6
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	5	4	4	4	5	4,4
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	5	4	5	4	3	4,2
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	3	4	4	4	4	3,8
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	4	5	5	3	3	4
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROPICIA UN CLIMA DE COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA CON SU EQUIPO DE TRABAJO, MANTENIENDO LA MOTIVACIÓN HACIA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	3	5	5	3	5	4,2
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	4	5	5	4	5	4,6
LIDERAZGO - LIDERAZGO	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LOS GREMIOS, ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR, LOGRANDO OBTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LAS TENDENCIAS EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y LOS CAMBIOS EN NORMAS O EN TECNOLOGÍAS	3	5	5	4	4	4,2
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PRESENTA ARGUMENTOS CONVINCENTES Y TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADOS AL EXPONER LOS PROYECTOS	3	4	5	4	3	3,8
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	4	4	4	3	3	3,6
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA LOS RESULTADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, MEDIANTE LA PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR SU EQUIPO DE TRABAJO	3	4	4	5	3	3,8
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	5	4	5	4	4	4,4
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	4	4	4	5	5	4,4
TOTAL		4,02	4,33	4,56	4,07	3,91	4,18

Gerente de proyectos

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TÉCNICA	RESUELVE - BAJO EL ESQUEMA DE MEJORES PRACTICAS - LOS PROBLEMAS O INQUIETUDES TÉCNICAS QUE SE PRESENTAN EN LA	3	3	4	2	4	3,2	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Ciente	Autoev	Total	Justificación
	EJECUCIÓN DE PROYECTOS, DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA							
TÉCNICA	PRESENTA PROPUESTAS DE SOLUCIONES TÉCNICAS EFECTIVAS PARA EL MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN CRONOGRAMA Y COSTOS	2	2	4	4	4	3,2	
TÉCNICA	ACTUA CON SERENIDAD Y TRABAJA EFICAZMENTE ANTE LAS SITUACIONES DE EMERGENCIA	2	2	2	3	4	2,6	
TÉCNICA	SE ACTUALIZA PERMANENTEMENTE EN LA TECNOLOGIA REQUERIDA PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS (LECTURAS, PARTICIPACIÓN EN EVENTOS, ANALISIS DE LAS ESTADÍSTICAS, BENCHMARKING, ETC)	4	3	3	3	4	3,4	
TÉCNICA	CONOCE Y APLICA EFECTIVAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS, LA NORMATIVIDAD TÉCNICA Y DE HSE QUE RIGE LA OPERACION Y PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS.	4	2	4	3	4	3,4	
TÉCNICA	DEFINE Y MONITOREA LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y ACTIVOS DE MANERA EFECTIVA	4	3	2	2	5	3,2	"Ojo con el uso que se le está dando al presupuesto", "Su área tiene remodelaciones permanentemente"
TÉCNICA	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LAS ENTIDADES DE VIGILANCIA, CONTROL, PÚBLICAS, GUBERNAMENTALES, GREMIALES Y LA COMUNIDAD FACILITANDO EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	4	3	3	3	4	3,4	
TÉCNICA	SU ESTILO DE DIRECCION Y EL SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES DE SU AREA PERMITEN LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	2	3	2	3	5	3	"Debe mostrar más interés por los KPI, monitorearlos de manera constante". "A veces no sabe como va su área con la gestión del trimestre"
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO EN EL MANTENIMIENTO DE LA CULTURA DE LOS SISTEMAS DE HSE	2	3	3	3	4	3	
TÉCNICA	DOMINA EL INGLÉS REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	4	4	4	4	5	4,2	
TÉCNICA	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO MEDIANTE LA PLANEACION EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL ÁREA	3	2	4	4	5	3,6	
TÉCNICA	LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS MEDIANTE LA COORDINACION EFECTIVA DE SU EQUIPO DE TRABAJO	4	3	4	3	5	3,8	
TÉCNICA	PROYECTA CON ACIERTO LA TOTALIDAD DE LAS CIFRAS DEL PRESUPUESTO Y HACE MONITOREO PERMANENTE PARA LOGRAR QUE SU EJECUCIÓN SE AJUSTE A LOS TIEMPOS Y MONTOS PROYECTADOS	3	4	4	4	5	4	
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DEL SECTOR Y VISUALIZA ACERTADAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS O AJUSTES A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	3	3	2	3	4	3	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	4	2	2	3	4	3	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	4	4	3	4	5	4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	4	3	4	4	4	3,8	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICIA - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	2	3	2	2	5	2,8	"Desperdicia el presupuesto", "Es el único que tiene MAC en el área", "Se da muchos lujos que no debe"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	2	2	3	4	5	3,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	3	2	4	4	4	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	3	3	2	4	4	3,2	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	3	3	2	4	3	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	2	2	2	3	5	2,8	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces"

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
								para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	4	4	4	4	5	4,2	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPETA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	3	4	3	3	4	3,4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	2	3	3	3	5	3,2	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	3	3	3	3	5	3,4	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	3	4	2	2	5	3,2	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	3	4	4	4	4	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	4	2	4	2	4	3,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	3	4	2	3	5	3,4	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	3	2	4	3	5	3,4	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	4	4	4	3	5	4	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	2	2	2	4	5	3	"Tiene poco tacto", "Debe aprender a ejercer un buen liderazgo", "Hay quejas constantes en su equipo de trabajo por el trato"
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROPICIA UN CLIMA DE COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA CON SU EQUIPO DE TRABAJO, MANTENIENDO LA MOTIVACIÓN HACIA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	4	4	2	2	4	3,2	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	2	2	3	3	5	3	"Tiene poco tacto", "Debe aprender a ejercer un buen liderazgo", "Hay quejas constantes en su equipo de trabajo por el trato"
LIDERAZGO - LIDERAZGO	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LOS GREMIOS, ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR, LOGRANDO OBTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LAS TENDENCIAS EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y LOS CAMBIOS EN NORMAS O EN TECNOLOGÍAS	3	3	3	4	4	3,4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PRESENTA ARGUMENTOS CONVINCENTES Y TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADOS AL EXPONER LOS PROYECTOS	4	4	2	4	5	3,8	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	2	3	3	2	4	2,8	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA LOS RESULTADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, MEDIANTE LA PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR SU EQUIPO DE TRABAJO	2	4	3	4	4	3,4	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	3	4	3	4	5	3,8	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	2	4	2	3	5	3,2	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	TRANSMITE MENSAJES CLAROS, CONCISOS Y OBJETIVOS EN SU COMUNICACIÓN VERBAL O ESCRITA CUANDO INTERACTUA CON LA AUTORIDAD, LOS CLIENTES, LOS PROVEEDORES Y EMPLEADOS	4	2	2	4	5	3,4	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES SUSTENTADOS CON HECHOS Y DATOS Y DE MANERA OPORTUNA QUE LLEVAN A FORTALECER ESTRATEGIAS O TOMAR NUEVOS CURSOS DE ACCION	3	2	2	2	5	2,8	"Desconoce las cifras de su área", "Aunque es bueno en lo que hace, no lleva control sobre sus números", "Su equipo desconoce los avances del área"
TOTAL		3,05	3,00	2,95	3,18	4,55	3,35	

Jefe Comercial GP

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TÉCNICA	DA RESPUESTAS EFECTIVAS Y OPORTUNAS A LAS PQRS DE LOS USUARIOS DE ACUERDO CON EL MARCO LEGAL, MINIMIZANDO QUEJAS IMPUTABLES A LA EMPRESA	4	4	4	5	3	4	
TÉCNICA	UTILIZA TODAS LAS HERRAMIENTAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA, EN BUSCA DEL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTABLECIDA EN SU ÁREA	4	3	4	5	5	4,2	
TÉCNICA	CUMPLE CON LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS Y CARTERA DE EL ÁREA MEDIANTE LA COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES Y LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS ESTABLECIDAS	4	5	2	5	4	4	
TÉCNICA	LIDERA CON ACIERTO EL PROCESO COMERCIAL LOGRANDO QUE SE REALICEN LAS VENTAS PROYECTADAS Y HACE SEGUIMIENTO OPORTUNO A HASTA LOGRAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO/EJECUCIÓN DEL PROYECTO, EVITANDO REPROCESOS Y SOBRECOSTOS	5	5	3	3	4	4	
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO AL PROCESO DE FACTURACIÓN MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRONOGRAMAS ESTABLECIDOS Y LA REALIZACIÓN DE ACCIONES EFECTIVAS PARA RESOLVER LAS SITUACIONES ATÍPICAS REPORTADAS	5	3	4	4	5	4,2	
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE EL ÁREA A SU CARGO, LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS COMERCIALES	3	5	3	3	5	3,8	
TÉCNICA	ANALIZA PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO Y DEFINE ACCIONES EFECTIVAS Y OPORTUNAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	4	3	3	3	5	3,6	
TÉCNICA	GENERA CONFIANZA POR EL MANEJO TRANSPARENTE E IMPARCIAL DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO/EJECUCIÓN DE PROYECTOS	4	5	4	3	5	4,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	4	5	2	4	4	3,8	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	5	3	3	3	3	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	4	3	2	3	5	3,4	"Le falta creatividad"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	3	4	2	3	5	3,4	"Hay que cuidar el presupuesto"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	5	3	3	3	3	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	4	3	3	5	3	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	4	4	2	5	4	3,8	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	5	5	3	4	4	4,2	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordinado	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	3	5	4	4	4	4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	3	5	2	4	4	3,6	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIONES.	5	4	3	4	5	4,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	4	5	3	4	4	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	5	3	4	4	5	4,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	3	4	3	5	4	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	3	3	3	3	3	3	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	3	3	2	4	3	3	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	3	3	2	4	4	3,2	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	5	4	4	4	4	4,2	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	3	5	4	3	3	3,6	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	5	5	2	5	4	4,2	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	5	5	2	3	4	3,8	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	4	4	4	3	4	3,8	
TOTAL		4,03	4,03	2,97	3,83	4,07	3,79	

Jefe Operaciones y logística GP

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
TÉCNICA	INTERPRETA CORRECTAMENTE LOS PLANOS DE CONSTRUCCION TOMAR DECISIONES EFECTIVAS Y OPORTUNAS RELACIONADAS CON LAS RESPONSABILIDADES DE SU CARGO	4	4	4	5	4	4,2	
TÉCNICA	HACE SEGUIMIENTO PERMANENTE A LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CRONOGRAMA DE OPERACIÓN MANTENIMIENTO, ASEGURANDO LA CONTINUIDAD Y SEGURIDAD DEL SISTEMA PARA CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS.	5	3	2	4	4	3,6	
TÉCNICA	DEFINE LINEAMIENTOS ACERTADOS PARA OPERAR Y MANTENER LA MAQUINARIA EN ÓPTIMO ESTADO DE FUNCIONAMIENTO Y PRESERVAR SU VIDA ÚTIL	5	5	3	4	3	4	
TÉCNICA	ASEGURA QUE LOS CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD QUE LOS REGULA	5	4	2	3	3	3,4	
TÉCNICA	ES RECURSIVO Y EFICIENTE EN SOPORTAR AL EQUIPO DE TRABAJO EN LA ATENCIÓN DE PQRS DE DIFÍCIL MANEJO O QUE PUEDAN GENERAR CONFLICTO	3	3	4	3	3	3,2	
TÉCNICA	ASEGURA QUE LOS CONTRATISTAS CUMPLAN CON LAS NORMAS LEGALES, TÉCNICAS Y DE LA EMPRESA Y QUE EJECUTEN OBRAS QUE NO GENEREN INCONVENIENTOS POSTERIORES	5	4	3	3	4	3,8	
TÉCNICA	ASEGURA QUE LAS RECOMENDACIONES DE INTERVENTORÍA SE IMPLEMENTEN, PARA EVITAR REINCIDENCIAS O REPROCESOS	4	4	3	5	4	4	
TÉCNICA	MONITOREA EL ENTORNO E INVESTIGA LAS TENDENCIAS DEL SECTOR, PROPONE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE OPERACIÓN DE SU ÁREA, EN	5	3	3	3	5	3,8	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
	BUSCA DEL CRECIMIENTO Y/O LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA							
TÉCNICA	ELABORA EL CRONOGRAMA DE LOS PROYECTOS PRESUPUESTADOS Y REALIZA SEGUIMIENTO PERMANENTE PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS DENTRO DE LOS MONTOS Y TIEMPOS PROYECTADOS	3	4	3	5	3	3,6	
TÉCNICA	ACTUALIZA LOS PROCEDIMIENTOS DE MANERA OPORTUNA Y EFICIENTE ACORDE CON LOS CAMBIOS DEL PROCESO Y DE LA NORMATIVIDAD TÉCNICA QUE APLICA	3	5	3	5	3	3,8	
TÉCNICA	COORDINA, DE MANERA CONFIABLE, SEGURA Y OPORTUNA LA OPERACIÓN DE SU ÁREA	5	5	4	5	5	4,8	
TÉCNICA	MUESTRA DISPONIBILIDAD PERMANENTE PARA ATENDER LAS EMERGENCIAS O SITUACIONES ESPECIALES	5	3	2	4	4	3,6	
TÉCNICA	ASEGURA QUE SU EQUIPO DE TRABAJO REALICE EL SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LAS OBRAS ASIGNADAS A LOS CONTRATISTAS CON EL FIN DE CUMPLIR LOS TÉRMINOS PACTADOS, QUE NO GENEREN REPROCESOS, NI SOBRECOSTOS, NI QUEJAS DE LOS USUARIOS	4	3	2	3	3	3	
TÉCNICA	MONITOREA PERMANENTEMENTE LOS INFORMES DE LAS INTERVENTORÍAS PARA ASEGURAR QUE SE REALICEN DE ACUERDO CON LO PROYECTADO Y CUMPLIENDO CON LOS REQUISITOS LEGALES Y PARÁMETROS ESTABLECIDOS	4	5	2	3	3	3,4	
TÉCNICA	HACE SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LA CALIDAD DE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBEN LOS TÉCNICOS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS, CON EL FIN DE ASEGURAR QUE EL ENTRENAMIENTO LLEVE A LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	4	3	2	5	5	3,8	
TÉCNICA	DA APOYO EFECTIVO EN EL DISEÑO DE PROYECTOS PARA ASEGURAR QUE SE AJUSTEN A LAS CONDICIONES DEL CLIENTE, EVITANDO REPROCESOS, SOBRECOSTOS O DEMORAS INNecesarias	5	4	3	5	4	4,2	
TÉCNICA	HACE EL SEGUIMIENTO OPORTUNO A LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS AJUSTÁNDOSE A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA	3	3	4	3	5	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PLANIFICA EFICIENTEMENTE SU AGENDA DE TRABAJO Y FIJA PRIORIDADES LOGRANDO CUMPLIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO	3	4	2	3	4	3,2	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	PROPONE OPORTUNAS Y ACERTADAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS EN LOS CUALES PARTICIPA	3	4	3	4	3	3,4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECORRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	5	4	3	3	5	4	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERRICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	4	4	3	3	5	3,8	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	MANTIENE ACTUALIZADA Y ORGANIZADA LA INFORMACIÓN - FÍSICA O DIGITAL - QUE MANEJA EN SU CARGO, AGILIZANDO EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES Y FACILITANDO LA CONSECUCCIÓN OPORTUNA DE LA MISMA CUANDO SE REQUIERE	3	4	4	3	4	3,6	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	SE ACTUALIZA OPORTUNAMENTE EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	3	5	3	3	5	3,8	
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	ES HÁBIL EN LA OPERACIÓN DE LOS SOFTWARE DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE DEBE UTILIZAR PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO DE SU CARGO	4	3	4	3	4	3,6	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	APOYA Y SE INTEGRA FACILMENTE A LOS DIFERENTES EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE CONFORMAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	5	4	4	5	4,2	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	5	4	3	5	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	ESCUCHA Y VALORA LAS DIFERENTES OPINIONES DE LOS INTEGRANTES Y DEBATE SU POSICIÓN DE MANERA CONSTRUCTIVA	4	4	3	4	3	3,6	
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	RESPECTA LA AGENDA PROGRAMADA Y MANEJA EFECTIVAMENTE EL TIEMPO DE SUS INTERVENCIÓNES.	3	4	2	4	5	3,6	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	4	4	3	5	3	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	5	3	4	3	5	4	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	3	3	3	4	5	3,6	"Tiene problemas de comunicación", "Debe mejorar la comunicación asertiva"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EVITA COMENTARIOS QUE PUEDAN AFECTAR LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS O DE LA EMPRESA	4	4	3	3	5	3,8	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	ATIENDE AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO) CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, VALORA SUS QUEJAS, SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS Y REALIZA ACCIONES QUE APORTAN VALOR A LA CALIDAD DE SU SERVICIO Y A LA MEJORA CONTÍNUA	4	5	4	5	3	4,2	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	EJECUTA ACCIONES OPORTUNAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA RECURRENCIA DE SITUACIONES QUE SE HAYAN PRESENTADO	4	5	3	4	5	4,2	

Tipo de competencia	Competencia	Par	Sub ordina do	Líder	Cliente	Autoev	Total	Justificación
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO, FACILITA LA PARTICIPACIÓN EN LOS CURSOS RELACIONADOS Y ASEGURA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ASPECTOS PERTINENTES, TRATADOS EN ESTAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN	3	5	4	5	4	4,2	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	IDENTIFICA CON ACIERTO LAS COMPETENCIAS DE SUS COLABORADORES, LES DELEGA RESPONSABILIDADES Y LES TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE ACTUEN CON AUTONOMÍA	3	5	4	4	3	3,8	
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	4	4	4	3	4	3,8	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROPICIA UN CLIMA DE COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA CON SU EQUIPO DE TRABAJO, MANTENIENDO LA MOTIVACIÓN HACIA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA	5	4	2	4	5	4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	5	4	4	4	3	4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	CONSTRUYE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON LOS GREMIOS, ASOCIACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR, LOGRANDO OBTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LAS TENDENCIAS EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y LOS CAMBIOS EN NORMAS O EN TECNOLOGÍAS	4	5	4	5	5	4,6	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PRESENTA ARGUMENTOS CONVINCENTES Y TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADOS AL EXPONER LOS PROYECTOS	5	5	3	4	5	4,4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	5	4	2	5	4	4	
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA LOS RESULTADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO Y CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO, MEDIANTE LA PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR SU EQUIPO DE TRABAJO	4	4	3	3	3	3,4	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES/REPORTES/COMUNICACIÓN GENERAL - RELACIONADA CON SUS RESPONSABILIDADES - DE MANERA OPORTUNA, COMPLETA, ENTENDIBLE, FUNDAMENTÁNDOSE EN HECHOS Y DATOS VERACES Y APORTA ANÁLISIS QUE ORIENTAN LOS CURSOS DE ACCIÓN A SEGUIR.	5	3	3	5	3	3,8	
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	LLEGA A CONCLUSIONES OPORTUNAS Y ACERTADAS Y LAS SUSTENTA CON ARGUMENTOS CONFIABLES, A PARTIR DEL ANÁLISIS O ALTERNATIVAS QUE ESTUDIA	3	4	3	5	5	4	
TOTAL		4,04	4,02	3,09	3,96	4,02	3,83	

Aceptación Etapa 1

Aceptación de la evaluación del desempeño

Por favor califique de 1 a 5 las siguientes preguntas.

***Obligatorio**

Cree usted que el sistema actual mide adecuadamente su desempeño individual *

5 - Muy de acuerdo

4 - De acuerdo

3 - Neutral

2 - Un poco de acuerdo

1 - En desacuerdo

Está usted satisfecho en general con su evaluación del desempeño y PDI. *

5 - Muy de acuerdo

4 - De acuerdo

3 - Neutral

2 - Un poco de acuerdo

1 - En desacuerdo

ENVIAR

Aceptación Etapa 2

Aceptación de la evaluación del desempeño

Por favor califique de 1 a 5 las siguientes preguntas.

***Obligatorio**

Cree usted que el sistema actual mide adecuadamente su desempeño individual *

5 - Muy de acuerdo

4 - De acuerdo

3 - Neutral

2 - Un poco de acuerdo

1 - En desacuerdo

Conocer la justificación de las calificaciones ayuda a la comprensión de la calificación *

5 - Muy de acuerdo

4 - De acuerdo

3 - Neutral

2 - Un poco de acuerdo

1 - En desacuerdo

Está usted satisfecho en general con su evaluación del desempeño y PDI. *

5 - Muy de acuerdo

4 - De acuerdo

3 - Neutral

2 - Un poco de acuerdo

1 - En desacuerdo

ENVIAR

Justificaciones

Gerente Transporte de Carga

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	Justificación
TÉCNICA	ACTUA CON SERENIDAD Y TRABAJA EFICAZMENTE ANTE LAS SITUACIONES DE EMERGENCIA	"Pierde el control cuando tenemos una emergencia de HSE, grita y es poco ecuanime"
LIDERAZGO - LIDERAZGO	LOGRA ACUERDOS GANA-GANA EN LAS NEGOCIACIONES O CONCILIACIONES EN LAS CUALES PARTICIPA, DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTRUYENDO RELACIONES DURADERAS Y CONFIABLES	"Tiene baja capacidad de negociación", "No logra convencer a su equipo de trabajo, cuando ellos no están de acuerdo", "Tiene baja inteligencia emocional, se toma las discusiones como personales", "Cede muy pronto ante las peticiones de los contratistas"

Jefe Comercial TC

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	JUSTIFICACIÓN
TÉCNICA	UTILIZA TODAS LAS HERRAMIENTAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA, EN BUSCA DEL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTABLECIDA EN SU ÁREA	"Ha tenido bajo rendimiento comercial en el último periodo, tanto en cartera como en gestión, puede mejorar"
TÉCNICA	CUMPLE CON LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS Y CARTERA DE EL ÁREA MEDIANTE LA COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES Y LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS ESTABLECIDAS	"Ha tenido bajo rendimiento comercial en el último periodo, tanto en cartera como en gestión, puede mejorar"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	"Hace demasiadas impresiones, todo el tiempo la impresora está ocupada con sus impresiones", "Acapara la impresora, muchas de las cosas que imprime las puede gestionar digitalmente"

Jefe Operaciones y logística TC

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	JUSTIFICACIÓN
TÉCNICA	COORDINA, DE MANERA CONFIABLE, SEGURA Y OPORTUNA LA OPERACIÓN DE SU ÁREA	"No utiliza los EPP", "Si es el jefe debe dar ejemplo, en varias ocasiones no lleva el casco puesto"

Gerente de proyectos

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	JUSTIFICACIÓN
TÉCNICA	DEFINE Y MONITOREA LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y ACTIVOS DE MANERA EFECTIVA	"Ojo con el uso que se le está dando al presupuesto", "Su área tiene remodelaciones permanentemente"
TÉCNICA	SU ESTILO DE DIRECCION Y EL SEGUIMIENTO A LOS	"Debe mostrar más interés por los KPI,

	INDICADORES DE SU AREA PERMITEN LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	monitorearlos de manera constante", " A veces no sabe como va su área con la gestión del trimestre"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	"Desperdicia el presupuesto", "Es el único que tiene MAC en el área", "Se da muchos lujos que no debe"
TRABAJO EN EQUIPO - CORPORATIVAS	CUMPLE CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CUALES PARTICIPA Y SUMINISTRA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	RESPONDE A LAS SOLICITUDES DEL USUARIO Y CLIENTE - INTERNO O EXTERNO - DE MANERA OPORTUNA, AMABLE Y BUSCANDO SATISFACER SUS EXPECTATIVAS	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	MANTIENE RELACIONES PROFESIONALES Y ARMONIOSAS CON SUS USUARIOS O CLIENTES (INTERNOS O EXTERNOS, QUE LE FACILITAN EL LOGRO DE SUS RESPONSABILIDADES.	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	"Es difícil negociar con esta gerencia, siempre tiene la razón", "Hay que insistir más de tres veces para obtener respuesta a solicitudes", "Es una persona que es difícil para trabajar"
DESARROLLO DE PERSONAS - LIDERAZGO	RETROALIMENTA OPORTUNA Y CONSTRUCTIVAMENTE A SUS COLABORADORES SOBRE SU DESEMPEÑO Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN	"Tiene poco tacto", "Debe aprender a ejercer un buen liderazgo", "Hay quejas constantes en su equipo de trabajo por el trato"
LIDERAZGO - LIDERAZGO	PROMUEVE CON SU EJEMPLO EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y TIENE CARISMA PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL Y EN SU COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	"Tiene poco tacto", "Debe aprender a ejercer un buen liderazgo", "Hay quejas constantes en su equipo de trabajo por el trato"
COMUNICACIÓN CON HECHOS Y DATOS - CORPORATIVAS	PRESENTA INFORMES SUSTENTADOS CON HECHOS Y DATOS Y DE MANERA OPORTUNA QUE LLEVAN A FORTALECER ESTRATEGIAS O TOMAR NUEVOS CURSOS DE ACCION	"Desconoce las cifras de su área", "Aunque es bueno en lo que hace, no lleva control sobre sus números", "Su equipo desconoce los avances del área"

Jefe Comercial GP

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	JUSTIFICACIÓN
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	RECURRE A TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES PARA DAR SOLUCIÓN OPORTUNA A LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN	"Le falta creatividad"
ENFOQUE EN LA EFECTIVIDAD - CORPORATIVAS	UTILIZA DE MANERA RACIONAL - SIN DESPERDICAR - LOS RECURSOS (FÍSICOS O INFORMÁTICOS) QUE SE LE HAN ASIGNADO	"Hay que cuidar el presupuesto"

Jefe Operaciones y logística GP

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	JUSTIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL SERVICIO - CORPORATIVAS	SE COMUNICA DE MANERA ENTENDIBLE, ACORDE CON EL NIVEL DE QUIEN RECIBE EN MENSAJE, SEA VERBAL O ESCRITO	"Tiene problemas de comunicación", "Debe mejorar la comunicación asertiva"