



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**Evaluación del desempeño de 360° a gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A. durante el año 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORES: Arboleda Guerrero, María Dolores.

Moncada Cueva, Patricio Alexander.

DIRECTOR: Alvarado Chamba, Julio Cesar, Mgsc.

LOJA-ECUADOR

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mgsc.

Julio César Alvarado Chamba.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Evaluación del desempeño de 360° a gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A. durante el año 2015 realizado por María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 28 de octubre de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotros, María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva, declaramos ser autores del presente trabajo de titulación: Evaluación del desempeño de 360° a gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A. durante el año 2015, de la Titulación de Psicología, siendo Julio César Alvarado Chamba director del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad. Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

María Dolores Arboleda Guerrero  
1104551476

f.....

Patricio Alexander Moncada Cueva  
1104661580

## **DEDICATORIA**

Dedicamos el presente trabajo de investigación, en primer lugar a Dios por habernos guiado en nuestro camino siempre, porque con su presencia y bendición día a día podemos alcanzar las metas propuestas.

Nuestra dedicación también va de manera muy especial para nuestra familia, padres y hermanos, por todo el apoyo brindado, la motivación constante y la confianza depositada en nosotros para culminar la carrera de psicología.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra familia, a nuestros padres y hermanos por su guía, presencia y apoyo incondicional durante toda la carrera de psicología, por compartir experiencias que nos han servido para ser mejores personas cada día.

Nuestro profundo sentido de gratitud para el Mgsc. Julio Alvarado, director del presente trabajo de titulación; por su motivación, tiempo, apoyo y asesoramiento.

A las autoridades y maestros de la titulación y universidad que contribuyeron a un valioso fin, el de formarnos, no solamente en conocimientos sino también en valores, enfocados siempre al bienestar de la sociedad.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	6
1.1.1. Definición de gestión del talento humano.....	6
1.1.2. Gestión del talento humano por competencias.....	7
1.1.2.1. Competencias laborales.....	8
1.1.3. Gestión del talento humano en Ecuador.....	11
1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
1.2.1. Definición e importancia de la evaluación del desempeño.....	13
1.2.2. Tipos de evaluación del desempeño.....	15
1.2.3. Tipos de evaluación del desempeño por competencias.....	17
1.3. EVALUACIÓN DE 360°.....	20
1.3.1. Definición de la evaluación de 360°.....	20
1.3.2. Proceso a seguir en la evaluación de 360°.....	21
1.3.3. Ventajas y desventajas de la evaluación de 360°.....	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
2.1. Tipo de Investigación.....	28
2.2. Diseño de la investigación.....	28
2.3. Objetivos.....	29
2.4. Caracterización de la muestra.....	30
2.4.1. Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.....	30
2.4.1.1. Generalidades.....	30
2.4.1.2. Misión, visión, valores corporativos.....	31
2.4.1.3. Estructura.....	32
2.4.2. Gestión del talento humano en la EERSSA.....	34

2.4.3.	Método de evaluación del desempeño usado en la EERSSA.....	36
2.4.4.	Competencias requeridas para cada puesto.....	39
2.5.	Población.....	41
2.6.	Muestra.....	41
2.7.	Instrumento.....	41
2.8.	Procedimiento.....	43
CAPÍTULO III. RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS.....		48
3.1.	Análisis Individual del personal correspondiente al nivel Operativo-Asistentes.....	51
3.1.1.	Asistentes de la Gerencia de Planificación (GEPLA).....	54
3.1.2.	Asistentes de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (GEICO).....	55
3.1.3.	Asistentes de la Gerencia Gestión Ambiental (GEGEA).....	59
3.1.4.	Asistentes de la Gerencia de Comercialización (GECOM).....	59
3.2.	Análisis Individual del personal correspondiente al nivel Operativo-Ingenieros.....	63
3.2.1.	Ingenieros 1 y 2 de la Gerencia de Planificación (GEPLA).....	68
3.2.2.	Ingenieros 1 y 2 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (GEICO).....	71
3.2.3.	Ingenieros 1 de la Gerencia de Gestión Ambiental (GEGEA).....	75
3.2.4.	Ingenieros 1 de la Gerencia de Comercialización (COM).....	75
3.3.	Análisis individual del personal correspondiente al nivel funcional.....	76
3.3.1.	Superintendente de la Gerencia de Planificación (GEPLA).....	82
3.3.2.	Superintendente de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (GEICO).....	83
3.3.3.	Superintendentes de la Gerencia de Comercialización (GECOM).....	84
3.4.	Análisis individual del personal correspondiente al nivel estratégico.....	86
3.4.1.	Gerente de la Gerencia de Planificación (GEPLA).....	92
3.4.2.	Gerente de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (GEICO).....	93
3.4.3.	Gerente de la Gerencia de Gestión Ambiental (GEGEA).....	94
3.4.4.	Gerente de la Gerencia de Comercialización (GECOM).....	95
3.5.	Análisis por niveles.....	96
3.5.1.	Nivel operativo-asistentes.....	96
3.5.2.	Nivel operativo-ingenieros.....	97
3.5.3.	Nivel funcional.....	98
3.5.4.	Nivel estratégico.....	99
3.6.	Análisis por gerencias.....	100
CAPITULO IV. DISCUSIÓN.....		101
CONCLUSIONES.....		110
RECOMENDACIONES.....		112

BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	121

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Evaluación de desempeño de 360° a gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A. durante el año 2015”, tuvo como objetivo general determinar el desempeño laboral de los funcionarios de las gerencias e institución antes mencionadas.

Para cumplir con el mismo, se utilizó un enfoque no experimental cuantitativo, transeccional exploratorio y descriptivo; tomando como muestra a 41 personas de 4 gerencias: planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental, de las cuales a su vez se seleccionó a los gerentes, superintendentes, ingenieros 1 e ingenieros 2 y asistentes.

El instrumento base fue la herramienta de evaluación de 360° de Martha Alles con el diseño y adaptación de los tesisistas investigadores y como resultado general se evidenció que el personal evaluado obtuvo un desempeño alto, indicando así el ser competentes en sus puestos de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** evaluación, desempeño, 360°.

## **ABSTRACT**

The actual research denominated “360° feedback to managers, superintendents, engineers 1, engineers 2, and assistants from planning, engineering and construction, commercialization and environmental managements from Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., during 2015”, which general objective was to determine the performance of the sample of the mentioned institution.

To achieve the proposed objective, was used a non-experimental quantitative, exploratory transactional and descriptive approach; with 41 people from 4 divisions: planning, engineering and construction, commercialization and environmental managements, selecting managers, superintendents, engineers 1, engineers 2 and assistants.

The base instrument was the 360° feedback from Martha Alles with adaptations and designs from the researchers, and the general result was that evaluated people’s performance was elevated, which means that they are capable of doing their jobs.

**KEY WORDS:** appraisal, 360°, development.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo realizar una evaluación de 360° al personal de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., EERSSA, empresa Loja, con la finalidad de determinar el desempeño laboral de los mismos; esta evaluación consiste en que varios trabajadores pertenecientes a un mismo ambiente laboral, evalúen el desempeño de otro a través de su opinión sobre las conductas observables, o como menciona Alles (2013) “la evaluación del desempeño de 360° es un sistema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes” (p.148).

El contenido de la tesis se desarrolla en cuatro capítulos, en primer lugar el marco teórico, que incluye principalmente el tema de gestión del talento humano, con énfasis en la *evaluación del desempeño*, definición, tipos de evaluación y la evaluación de 360°.

El segundo capítulo contiene el diseño metodológico de la investigación, en el cual además se incluyen los objetivos, la muestra considerada para la evaluación, el instrumento utilizado para la misma y el procedimiento seguido para llevar a cabo la investigación.

El tercer capítulo contiene los resultados obtenidos a través del formulario de evaluación, y se realiza el análisis individual del personal evaluado en cada uno de los niveles considerados; *estratégico (4 gerentes)*, *funcional (4 superintendentes)*, *operativo-ingenieros (16 ingenieros)* y *operativo-asistentes (17 asistentes)*, se realiza un análisis de cada nivel evaluado, es decir, se considera la evaluación grupal de cada uno de estos niveles y finalmente se realiza el análisis por cada gerencias evaluada.

En el capítulo cuatro se desarrolla la discusión de los resultados en base a los objetivos planteados, el marco teórico y los resultados obtenidos.

Cabe recalcar que en Ecuador, la evaluación del desempeño es inspeccionada por el Ministerio del Trabajo, que a través de la Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP] (2015), defiende la evaluación continua del talento humano, fundamentada en la planificación institucional y los resultados alcanzados, para lo cual, las metas empresariales deberán ser conocidas previamente por la o el servidor. Esta evaluación tiene como objetivo: *medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura*

*organizacional gerencial basada en la observación y consecución de resultados*, así se pretende generar una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, y optimice la calidad de servicio y mejore la calidad de vida de los ciudadanos. Esta evaluación se realiza una vez al año (por el personal de la unidad de talento humano), según el requerimiento del plan operativo, la estructura institucional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Es por ello que, la EERSSA en su plan estratégico (2012-2017), se propone: “Implementar el sistema de gestión del talento humano por competencias” y “mejorar la cultura organizacional”. La evaluación de 360° llevada a cabo es de suma importancia tanto para la empresa como el personal que labora en ésta, ya que en vista de los planteamientos de la empresa, resulta conveniente que sus empleados se familiaricen con este método de evaluación, acorde al nuevo modelo de gestión que pretende implementar, el cual debe incluir un modelo de evaluación por competencias como alternativa al modelo de evaluación tradicional. La evaluación de 360° utilizada para la presente investigación permite al personal de talento humano y jefes, mantenerse informados sobre el desempeño de sus colaboradores mediante criterios objetivos y desde varios puntos de vista, logrando así la elección de las medidas adecuadas ante las debilidades que puedan afectar a la institución, o estimular las fortalezas que propician un desempeño exitoso.

En relación a los objetivos, a través de la evaluación del desempeño de 360°, se pudo determinar el desempeño laboral de gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental; además se identificó cuál de los niveles de trabajo (estratégico, funcional u operativo) poseen una evaluación adecuada; se identificó el nivel de valoración de desempeño que poseen las personas pertenecientes a las diferentes gerencias contempladas para la evaluación; se identificaron, a través de los resultados obtenidos, pocas áreas problemáticas que afecten o impidan el desempeño del personal evaluado, y no se detectaron necesidades de capacitación urgentes o específicas mediante los resultados obtenidos, sin embargo, es conveniente que se tomen precauciones tanto para mantener el rendimiento actual como para mejorarlo, ya que la evaluación además brinda información que permite tomar acciones incluso de manera personal hacia el desarrollo de las competencias.

Para finalizar, se hará mención a que, la presente investigación está basada en un enfoque cuantitativo no experimental, transeccional, exploratorio y descriptivo, desarrollado con mayor detalle a continuación en el apartado de metodología.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1.1. Gestión del talento humano

### 1.1.1. Definición de gestión del talento humano

La gestión del talento humano, parte del concepto de que las personas tienen el talento para ser un verdadero valor agregado y no solamente un recurso más de la empresa, de acuerdo con Martínez (2013), *“las personas son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte; seres insertos en una cultura organizacional de la cual forman parte y en ella se dimensionan: la filosofía, los valores, las pautas de acción y relación organizacional”* (p. 62); razón por la cual se destaca la importancia de la gestión del talento en todo tipo de empresas, ya que permite realizar un mejor trabajo, orientando a los colaboradores de la empresa, hacia los objetivos de la misma, y da lugar a que el personal demuestre un mejor desenvolvimiento dentro y fuera de la institución.

Además realizando una definición más específica, Dessler y Varela (2011) proponen que *“la gestión del talento humano se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”* (p. 2). Este tipo de prácticas incluye o se relaciona directamente con los siguientes subsistemas, es decir, el trabajo que lleva a cabo el departamento de recursos humanos:

- Análisis de puestos (determinar las funciones de cada empleado)
- Determinar el personal requerido y reclutar candidatos para cada puesto
- Seleccionar candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar sueldos y salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

Estos son los ejes principales que permiten resaltar la importancia de la gestión del talento humano, pues influyen directamente en el personal de la empresa, independientemente del departamento al que pertenezcan, resaltando el subsistema de la evaluación del desempeño, que sirve para evitar gastos innecesarios al contratar personal

no apto para determinado cargo, o personas que no estén comprometidas o insatisfechas, que provocan una alta rotación, además puede suceder que se llegue a contratar personal que no esté capacitado, o que en el momento de ser contratado lo esté, sin embargo pierda su nivel debido a políticas inadecuadas.

Para finalizar es importante hacer énfasis en que una empresa exitosa debe tener un buen clima laboral, que permita la satisfacción de los empleados y los resultados que espera la organización, esto se logra a través de una buena gestión del capital humano a nivel de la organización.

### **1.1.2. Gestión del talento humano por competencias.**

La definición de competencia no es nuevo, existen consultoras a nivel mundial que resaltan la gestión por competencias en el mundo empresarial; su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa, en este enfoque se tiene claro que son las personas quienes le dan a la empresa su valor real y son quienes marcan las diferencias competitivas (Ernst y Young, s.f.).

Se puede afirmar que las empresas dependen del conocimiento que brindan las personas y de su correcto aprovechamiento; el enfoque por competencias permite utilizar correctamente el conocimiento que aporta el personal, ya que a través de este modelo de gestión se puede realizar un análisis de conductas observables y evaluables que son necesarias para la empresa y para cada persona que la conforma, estas conductas se denominan competencias.

Pero cuál es el concepto de “competencia” en el que se basa este modelo de gestión, Spencer y Spencer (1993) (como se citó en Alles, 2014. p. 59) hacen la siguiente definición, “*Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación*”. Estos autores explican que como las competencias son características subyacentes, se manifestarán en el entorno laboral, además explican que las competencias son la causa o lo que origina el comportamiento o desempeño y que este comportamiento puede ser medible a través de criterios referenciados por cada empresa.

Otro concepto de competencia es abordado por Levy-Leboyer (1992) quien propone que las competencias son un repertorio de comportamientos que unos dominan más que otros, estos se demuestran en el entorno laboral y ante la evaluación, el personal lleva a la práctica aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Así entonces, es importante conocer que para poder implementar un modelo de gestión por competencias se debe partir de la definición estratégica que cada organización posea, su misión y visión, Alles (2014) propone el siguiente orden para su aplicación:

- Definición (o revisión) de la misión y visión organizacional.
- Definición de competencias por la máxima dirección (Cardinales y específicas)
- Confección de los documentos necesarios (diccionario de competencias y de comportamientos)
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos (selección, evaluación del desempeño y desarrollo)

Para finalizar, se resalta que la gestión por competencias, se enfoca directamente en la estrategia del negocio, mejorando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias o cambios. Otro aspecto clave es que los cargos se diseñan en base a las competencias necesarias para alcanzar el máximo desempeño, este sistema pretende predecir cuál sería el perfil de ajuste de una persona a un puesto de trabajo, es decir ubicar a las personas en base a sus competencias para obtener los mejores resultados.

#### **1.1.2.1. Competencias laborales.**

Así mismo en el ambiente laboral, las competencias son descritas a manera de acciones evaluables en función de categorías o grados establecidos (Sainz, 2011), de igual manera la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2014), define una competencia como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, resultando en una capacidad real y demostrada; o en palabras de Miranda (2003) (como se citó en Guerrero y Narváez, 2013), las competencias laborales comprenden las actitudes, los conocimientos y las destrezas que facilitan el desarrollo de

funciones y tareas en base a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. En relación a lo que mencionan estos autores, se define a las competencias laborales como el conjunto de conocimientos y habilidades que se constituyen en el impulsor necesario para que una persona pueda tener un desempeño adecuado o mejor aún llegar a un desempeño exitoso en relación a la visión y misión de la empresa, a lo que la misma espera de esta persona. Por lo tanto mientras más competente sea una persona mejor será el desempeño que demuestre en su cargo, razón por la cual las empresas deben identificar las competencias que necesitan para ser competitivas y dar paso a un proceso de mejora continua al dirigir el talento humano hacia la consecución de sus propósitos.

A su vez existe una clasificación de las competencias laborales, todas ellas de acuerdo a los fines de la empresa, es decir, unas generales o cardinales que corresponden a todo el personal que labora en la misma independientemente del área a la que pertenezcan y unas específicas que corresponden bien a funciones de área o particulares de cada puesto. Seguidamente se inicia con las competencias laborales generales.

*Las competencias laborales generales*, como su nombre lo indica, no están vinculadas a un cargo en particular o sector económico o a un tipo particular de actividad productiva. Sin embargo, estas permiten a las personas desempeñarse en distintas actividades, adquirir un trabajo, mantenerse y aprender en el mismo. Se pueden mencionar como ejemplo de estas competencias: orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral, entre otras.

Entre las características de las competencias laborales generales se puede mencionar que son genéricas, ya que no están ligadas a ningún tipo de empleo, son transversales debido a que son necesarias para todo tipo de empleo, son transferibles ya que pueden ser adquiridas a través de todo proceso de enseñanza-aprendizaje, son generativas ya que permiten desarrollar nuevas capacidades y son medibles ya que se evidencian a través de comportamientos observables. Además, en la figura 1 se presenta una clasificación de estas competencias.

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un equipo productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo a crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Figura 1. Tipos de competencias laborales generales.

Fuente: Corpoeducación, 2003.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva.

Ahora en relación a las *competencias laborales específicas*, se entiende que son aquellas necesarias para el adecuado desempeño de las funciones propias de un determinado cargo. Están relacionadas con el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el logro de resultados, calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Así como estas pueden establecerse para cargos específicos, por ejemplo, para ingenieros eléctricos, pueden agruparse de acuerdo a las necesidades o a los objetivos a cumplir por áreas, por ejemplo, el departamento de diseños eléctricos, ya que por poseer funciones productivas afines, las competencias estarán en estrecha relación entre un puesto y otro.

### **1.1.3. Gestión del Talento Humano en Ecuador.**

El cambio constante provocado por la globalización, moviliza a la sociedad a pasos agigantados con nuevas tecnologías, proyectos innovadores, retos más complejos y ambiciosos. Por ello la necesidad de que el capital intelectual vaya a la par con conocimientos y competencias, pues de este dependerá el progreso exitoso, una mejor calidad de vida de la población, optimización de recursos, entre otros que vayan en pro de la sociedad.

Así entonces la tendencia actual de las instituciones públicas, es buscar nuevas maneras de gestionar su talento humano, y por ello resulta conveniente destacar la gestión por competencias, Alles (2011) describe la gestión por competencias como un modelo de management que tiene como objeto alinear a las personas que integran determinada organización, en pos de los objetivos organizacionales o empresariales, para esta autora, una competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Pues cada país cuenta con distintas instituciones y empresas públicas y privadas que contribuyen a su desarrollo, con diferentes propósitos y servicios. Por esta razón, las diferentes instituciones públicas de nuestro país, a través del Ministerio del Trabajo, institución rectora en lo que se refiere a gestión del talento humano, se unen al compromiso de fortalecer temas como mejorar los mecanismos de evaluación y control de servicio de las instituciones, desarrollar nuevos sistemas de capacitación y el establecimiento de un régimen meritocrático para el ingreso, reclutamiento y promoción del mejor talento humano en el sector público (Ministerio del Trabajo [MDT], 2015).

Continuando con el tema, el gobierno de turno, a través del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 tiene como cuarto objetivo, “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”; y el Código de la Producción, en su artículo 4, establece: “Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permitan que los resultados de la transformación sean apropiados para todos” (Plan Nacional del Buen Vivir [PNBV], 2013) (Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2010).

Es igualmente relevante considerar que a través del Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional busca incrementar y asegurar la calidad de los procesos formativos,

mejorando la percepción del sector productivo nacional respecto a los beneficios de la capacitación, mediante la implementación de herramientas de evaluación, monitoreo y control; la elaboración de estudios y difusión de productos comunicacionales; el diseño y fortalecimiento de procesos de evaluación y certificación de personas por competencias (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional [SETEC], 2013-2017).

En el caso del Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional, su estrategia implica contemplar todas las etapas del proceso de capacitación y formación, identificación y levantamiento de competencias, normalización de competencias, acreditación de operadores, proceso formativo, proceso de seguimiento y evaluación y finalmente proceso de certificación (SETEC 2013-2017).

En cuanto a la gestión en instituciones públicas, el sector público, históricamente ha tenido varios cambios, más en la actualidad se rige por la Ley Orgánica del Servicio Público [LOSEP] y su reglamento de aplicación, esta nueva propuesta se enfoca en promover el alto desempeño de los servidores públicos, para fortalecer los proyectos de política pública. Como afirman Bell, Espín y Espín (2015) “En las instituciones públicas se destaca cada vez más la importancia de la gestión del talento Humano y su relación entre satisfacción y desempeño, ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente” (p. 2). Por esta razón se considera la gestión de talento humano como un gran aporte al desenvolvimiento de las empresas públicas. El reto es responder a las necesidades según el Plan Nacional del Buen Vivir.

Resulta importante tener en cuenta que el actual gobierno incluye lineamientos en el PNBV para capacitar al personal de toda institución de servicio público, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal. Además, fomentar la colaboración tripartita (Estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral (PNBV, 2013).

Otro punto clave del PNBV (2013) tiene que ver con definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores. Generar, sistematizar, consolidar y difundir, información relevante y oportuna, para la formulación de programas de capacitación y formación para el trabajo. Implementar mecanismos de acreditación de las entidades de capacitación y certificación de

competencias laborales y ocupacionales, tanto dentro como fuera del país. Promover la cultura de excelencia en el sector público a través de la formación y la capacitación continua del servidor público. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios. Todos estos puntos considerados en el PNBV tienen relación con la evaluación del desempeño, o se logran a través de esta importante herramienta usada por los administradores de talento humano.

## **1.2. Evaluación del desempeño**

### **1.2.1. Definición e importancia de la evaluación del desempeño.**

Como se menciona en temas anteriores, la evaluación del desempeño es uno de los subsistemas más importantes para la gestión del talento humano; las organizaciones hacen uso de esta herramienta principalmente para verificar y valorar las prácticas laborales de su personal en base a las funciones y responsabilidades de los mismos, además buscan métodos que les permitan realizar evaluaciones de acuerdo a las condiciones que se establecen al seleccionar colaboradores (Análisis y descripciones de puestos), y que sean útiles para conocer el aporte del personal al logro de las metas de la institución, es decir, si brindan un valor agregado para alcanzar las metas propuestas. A continuación se expone algunos conceptos que explican el sentido de evaluar el desempeño y su beneficio.

A través de la evaluación del desempeño, se puede obtener una valoración sistemática del aporte que un colaborador demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización en la que se desempeña, esta valoración se realiza periódicamente mediante un procedimiento formal llevado a cabo por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo, a través de la evaluación se puede identificar características del personal que permiten un desempeño adecuado en sus respectivos cargos, es decir, la evaluación debe estar en función del cargo a evaluar (Gan y Triginé, 2012).

Otros autores expertos en temas de administración de recursos humanos definen la evaluación del desempeño como un sistema que permite realizar una revisión formal del desempeño, ya sea individual o por equipos, que, para ser eficaz, debe evaluar los logros, metas y objetivos (Mondy y Noe, 2005); por esta razón, se destaca el beneficio de estar al

tanto sobre que tan bien se desempeñan los empleados. Es por ello que la evaluación es fundamental para elaborar planes de acción hacia el desarrollo, o correcciones en el modelo de gestión en caso de ser necesario, ya que a través de la misma se refleja si el plan estratégico de la organización se está llevando a cabo exitosamente.

De manera similar, Alles (2013) propone que el análisis o evaluación es una herramienta que permite gestionar y supervisar el desempeño de una persona; al igual que otros autores, resalta que las evaluaciones del desempeño individuales se deben hacer de acuerdo al perfil del puesto a evaluar, con la finalidad de poder contrastar su desempeño con el preestablecido en los análisis y descripciones de puestos.

Por lo tanto, se concluye que evaluar el desempeño tiene que ser una prioridad para las empresas que buscan ser competitivas ante un ambiente tan cambiante y globalizado, porque una empresa que no es capaz de gestionar el desempeño de sus colaboradores no podrá orientar a los mismos hacia los resultados o hacia las metas propuestas en las planificaciones estratégicas.

En cuanto a la *importancia de evaluar el desempeño*, Newstrom (2011) plantea las siguientes razones; primero, es importante para asignar recursos escasos en un ambiente dinámico; segundo, para motivar y recompensar a los empleados, brindarles retroalimentación sobre su desempeño, mantener relaciones justas dentro de los grupos, entrenar y desarrollar a los empleados y tercero, para cumplir con las regulaciones legales, así el autor recalca que los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal.

Así mismo, Dessler y Varela (2011) destacan tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos; las evaluaciones brindan información relevante que permite a los directivos tomar decisiones sobre promociones e incrementos de salario; la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquier deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta y, finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, ya que otorgan la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

Otra eminencia en cuanto a evaluación del talento humano es Alles (2013), quien menciona algunas de las ventajas que se obtiene al evaluar el desempeño, “el desarrollo

personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 67). Por lo tanto, su utilidad no está enfocada solamente en analizar lo negativo de los trabajadores y detectar en que están fallando, sino también, verificar sus puntos fuertes, de esta manera se establecen acciones encaminadas a las mejoras o correcciones de aquellas falencias o para recompensar el buen desempeño de los colaboradores. Todos los autores mencionados previamente resaltan que la evaluación del desempeño, es responsabilidad de todos quienes conforman la empresa. A continuación se detallan los diferentes tipos de evaluación que utilizan las empresas para evaluar a su personal.

### **1.2.2. Tipos de evaluación del desempeño.**

Una vez que se ha analizado la definición e importancia de la evaluación del desempeño, se revisará algunos modelos de evaluación, que faciliten obtener una mejor visión sobre las diversas maneras de evaluar al personal en la institución en que se desempeñan, por lo general, la sección de recursos humanos requiere de herramientas predeterminadas y formales que le permitan gestionar el desempeño basándose en los objetivos institucionales y en la función laboral efectiva de los colaboradores, estos son algunos de los métodos de los que se sirven las instituciones para evaluar el desempeño.

Interpretando los métodos de evaluación que proponen Werther y Davis (2008), se tienen *métodos basados en el pasado*, cuando evalúan el desempeño en base a los resultados que ha obtenido un colaborador previo a la evaluación, su ventaja es que evalúan algo que ya pasó, en consecuencia puede ser medido; y su desventaja radica en que es imposible cambiar el desempeño ya ocurrido, más al momento de la retroalimentación los empleados se hacen conscientes de si sus esfuerzos están dirigidos a la meta adecuada y por ende, modificar conductas inadecuadas de ser necesario.

Se rescata también algunas técnicas basadas en el desempeño pasado como las *escalas de puntuación gráficas*, que califican rasgos o comportamientos a través de rangos de desempeño, es llevada a cabo por el jefe inmediato; otro método es la *clasificación alterna*, que consiste en calificar un rasgo o conducta clasificando a los empleados de mejor a peor en la característica a evaluar; el *método de comparación por pares* también es usado para comparar rasgos entre pares y por último el *método de incidentes críticos*, que implica llevar registro de casos positivos y negativos del desempeño, para luego revisarlos en un momento determinado (Dessler y Varela, 2011).

Los *métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro*, según Werther y Davis (2008), “se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño”. Estos autores hacen mención de algunos de estos métodos, como autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas, métodos de los centros de evaluación, evaluación del desempeño por competencias en base a grados, haciendo alusión al concepto de cubrir todo su entorno.

Continuando con las distintas clasificaciones de evaluaciones del desempeño, Alles (2013), hace una clasificación de las mismas de acuerdo a lo que pretenden medir, entre ellos se pueden mencionar a los siguientes, los *métodos basados en características*, diseñados para medir las características que posee un empleado. *Basados en el comportamiento*, permiten describir qué acciones deberían exteriorizar en el puesto y *basados en los resultados*, evalúan los logros obtenidos en sus actividades de trabajo.

Esta clasificación es más específica ya que considera el principal objetivo de los diferentes métodos mencionados previamente, en este caso resaltamos los métodos basados en el comportamiento o desempeño a futuro, que permiten orientar al empleado hacia su desarrollo personal y profesional, la evaluación del desempeño orientada al futuro resulta útil para diseñar planes de formación y desarrollo. Actualmente, para administrar personal, se utiliza varios de estos métodos o tipos de evaluación.

La nueva tendencia en administración de personal, es la gestión por competencias, la cual cuenta entre sus subsistemas con la evaluación del desempeño por competencias, pues según Alles (2013), este modelo garantiza un proceso objetivo, ya que su finalidad no es analizar o evaluar rasgos de personalidad sino identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. Además, se tomarán en cuenta solamente las competencias relacionadas al puesto y en el grado que son requeridas en el mismo. Para aplicar esta evaluación la institución debería contar con un diccionario de competencias. Esto es debido a que la definición y validación de competencias es el eje principal de este tipo de evaluación.

Haciendo referencia a las competencias, Alles (2010) explica que en las organizaciones grandes, con un amplio número de colaboradores se asignan las competencias por grupos de puestos o cargos. El número de competencias será definido en cada caso, normalmente alrededor de diez a catorce para cada puesto. Con todo lo

anteriormente mencionado, la autora menciona que para evaluar el desempeño por competencias se puede utilizar diversas herramientas, tales como:

Evaluación vertical, evaluación de 360°, evaluación de 180°, diagnósticos circulares o fichas de evaluación. En la evaluación vertical, se combinan objetivos y competencias. Para estas últimas se deben observar comportamientos dentro del período o ejercicio en evaluación. Las evaluaciones de 360° evalúan competencias con vistas a su desarrollo, una serie de evaluadores observan el desempeño de una persona. Del mismo modo sucede en la evaluación de 180° y en los diagnósticos circulares, en el próximo apartado se define de mejor manera la evaluación de 360°, herramienta base de la presente investigación.

### **1.2.3. Tipos de evaluación del desempeño por competencias.**

La evaluación del desempeño por competencias se enfoca en la capacidad de las personas para responder adecuadamente en sus cargos, considerando sus competencias, es decir se centra en acciones que garantizan un efectivo cumplimiento de las actividades correspondientes al cargo que ocupa el evaluado, autores como Lago y Nadruz (s.f) proponen que *“la evaluación de competencias privilegia entonces aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral”* (p. 19).

Existen varias formas de evaluar las competencias que se evidencian en la labor diaria de los empleados, pero para su diseño y puesta en marcha en primer lugar se debe recalcar que la evaluación se realice en base a las competencias requeridas en los perfiles de puestos establecidos por la empresa a la que pertenezca el evaluado, así mismo, considerar quienes serán los responsables de su ejecución. A continuación se exponen los tipos de evaluación por competencias más utilizados.

En primer lugar se menciona la *autoevaluación*, es una excelente herramienta para evaluar o reflexionar sobre el desempeño propio, analizarlo y mejorarlo, como mencionan Brown y Glassner (2003) (citados en en Villardón, 2006), *“toda autoevaluación implica reflexión, pero no toda reflexión implica autoevaluación, ya que ésta supone emitir juicios, y aquella se centra en la actividad de exploración”* (p. 102). Por esta razón se considera importante la autoevaluación, que se constituye como un medio para fomentar la capacidad crítica de los empleados, ya que alienta el desarrollo individual y permite fijar objetivos personales a futuro en base a los resultados, esto no sólo permite que los empleados

participen en el proceso de autodesarrollo, también proporciona al supervisor retroalimentación válida respecto a las medidas a tomar para eliminar obstáculos y alcanzar los objetivos de desempeño requeridos por el puesto.

Otro tipo de evaluación utilizado para valorar competencias son los *Test psicológicos grupales*, se usan más para procesos de selección y consisten en entrevistas, exámenes psicológicos y verificación de otras evaluaciones, que permiten valorar características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que ayudan a predecir el desempeño futuro, en general se usa para aspectos específicos como la idoneidad del candidato para una vacante determinada, o como una evaluación global del potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado (Werther y Davis, 2008). En la medida de lo posible, este tipo de herramientas permiten dar evidencia de la conducta del empleado, constituyéndose como otra forma de evaluar el desempeño, en nuestro entorno son empleadas como complemento en las entrevistas para selección de personal, y en evaluación del desempeño, y pueden servir como evidencia de características propias del puesto que determinada persona ocupa.

Los *centros de evaluación*, también se usan para evaluar competencias, este método se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores, se usan para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro, se somete a los evaluados a *pruebas psicológicas, mesas redondas, estudio de antecedentes personales, simulación de actividades propias del trabajo* y en todas estas son calificados por un grupo de evaluadores que promedian los resultados para ser objetivos en los resultados (Werther y Davis, 2008). Estos autores dejan claro que este tipo de evaluación suele usarse para cargos estratégicos y debido a su método de aplicación, resulta costoso de llevar a cabo, pero puede ser una opción viable para desarrollar el desempeño de los cargos más relevantes.

Las competencias también se evalúan a través del registro de ejemplos positivos y negativos de desempeño "*incidentes críticos*" a cargo del supervisor inmediato, sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos; este método proporciona ejemplos de un desempeño bueno y de uno malo, que el supervisor puede utilizar para explicar la clasificación del individuo; mantiene al supervisor pendiente de la evaluación del subordinado durante todo el año (no

sólo refleja el desempeño más reciente del empleado). La lista proporciona ejemplos de las tareas que el subordinado podría hacer en específico para eliminar las deficiencias; el problema de este método es que no brinda calificación numérica y no permite comparar a los empleados al tomar decisiones de salarios. (Dessler y Varela, 2011).

Otro de los métodos usado para evaluar competencias es el *portafolio o bitácora de evidencias*, se constituye como el conjunto de pruebas requeridas y recolectadas a lo largo del periodo a evaluar, y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del servidor, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional. Estas pruebas se basan en ejecuciones y logros obtenidos por el empleado durante determinado periodo, permite que el colaborador tenga un acompañamiento permanente y retroalimentación de sus logros (Subsecretaría del Talento Humano Medellín, 2014). Este método requiere mayor inversión de tiempo ya que las evidencias del desempeño, (habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes) se obtienen por observación directa de las actividades de determinado colaborador.

Uno de los métodos más innovadores es la *evaluación por competencias a través de feedback o retroalimentación*, que puede realizarse desde diferentes ángulos, este tipo de evaluación considera distintas fuentes de información, este método se basa en la forma en que las personas hacen su trabajo, es decir, procura medir el comportamiento de determinada persona a través de la opinión de quienes se relacionan con la misma, y a través de esta valoración de comportamientos se miden las competencias y su desarrollo gracias a la medición de brechas existentes entre los resultados y los perfiles preestablecidos, los ángulos desde los que se puede realizar este tipo de evaluación son los siguientes:

La *evaluación de 90°*, es llevada a cabo por el superior jerárquico, además incluye la autoevaluación.

En la *evaluación de 180°* participan como evaluadores tres niveles de evaluación, o cargos de estos niveles, en los cuales se puede combinar como evaluadores:

- Superior jerárquico, autoevaluación y par.
- Superior jerárquico, autoevaluación y subordinado.
- Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

La *evaluación de 270°*, incluye cuatro niveles, es decir se puede elegir como evaluadores entre las siguientes combinaciones:

- Superior jerárquico, autoevaluación, subordinado y par.
- Superior jerárquico, autoevaluación, subordinado y cliente.
- Superior jerárquico, autoevaluación, par y cliente.

En la *evaluación 360°* se incluye todo el entorno del empleado, en este caso participan como evaluadores el superior jerárquico, subordinado, par, cliente interno o externo del trabajador y autoevaluación.

### **1.3. Evaluación de 360°**

#### **1.3.1. Definición de la evaluación de 360°.**

En el día a día las empresas desean innovar, invertir en su capital humano para obtener mejores resultados a largo plazo, por lo que están en constante investigación sobre qué métodos serían los más adecuados para implementarlos en su plan estratégico ya que cada una tiene distintos objetivos y no siempre las mismas herramientas de desarrollo serán igual de útiles para una empresa que para otra. Con esto se hace referencia a que la evaluación de 360° constituye uno de los métodos innovadores que si bien es cierto es bastante completa y compleja, aporta muchos beneficios tanto para las empresas como para sus trabajadores, por lo que ya muchas de ellas están a favor de considerarla como una herramienta que permita gestionar a su personal para un mejor desarrollo global; así los estudios de London y Tornow (1998) (como se citó en Brutus y Gorriti, 2006) indican que, la gestión y herramientas de evaluación de desempeño para medir comportamientos de los individuos en su situación laboral, han debido adaptarse a una nueva realidad ya que la evaluación de 360 grados, también conocida como 360 Feedback o evaluación "multi-fuente", ha tenido un considerable desarrollo en la última década.

Ahora es momento de profundizar en el tema de la evaluación del desempeño de 360°. Esta evaluación se puede dividir en dos fases distintas, la primera consiste en evaluar los comportamientos observables del individuo desde varias y distintas fuentes para garantizar objetividad, de manera que la evaluación debe provenir de al menos dos perspectivas distintas, la autoevaluación por un lado, y la evaluación por parte de los individuos con quien se relaciona, sean estos clientes internos o externos; la segunda fase

consiste en brindar al individuo una adecuada retroalimentación sobre cómo está realizando su trabajo (Brutus y Gorriti, 2006).

La evaluación de 360°, para Chiavenato (2009), consiste en que todos quienes interactúan con el evaluado califiquen su desempeño, todas las personas a su alrededor realizan la evaluación que permite tener más puntos de vista, una buena evaluación permite la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Aun así, para el evaluado puede resultar difícil sentirse evaluado por todo su entorno, si no tiene una mentalidad abierta, conoce y acepta el sistema de evaluación, quedará en una posición muy vulnerable.

Se puede extender la definición de evaluación de 360° acotando que es una herramienta muy eficaz y permite valorar la actuación de los empleados por todo su entorno, con esto se garantiza que los resultados sean objetivos y queden libres de sesgos. Todo esto con la adecuada capacitación tanto a los evaluadores como a los evaluados, ¿por qué es importante capacitar también al evaluado? Porque además de sus evaluadores, la misma persona participa en la evaluación por medio de una autoevaluación, que resulta especialmente interesante que el sujeto analice su desempeño laboral y asigne una valoración a sus competencias. Tal como menciona Gil (2007), al ser parte del proceso de evaluación, identifica por sí mismo qué competencias no ha alcanzado en el grado que requiere, esto lo predispone y compromete a desarrollarse, además la valoración de otras personas que ejercen el papel de evaluadores, que conocen su desempeño, influyen directamente en la motivación del empleado. En cuanto a la importancia de los demás evaluadores, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) comentan que la evaluación por parte de sus iguales parece ser un predictor útil del rendimiento, pues resulta de gran validez cuando los superiores no pueden evidenciar de manera tan directa el rendimiento de los subordinados, por ejemplo, cuando el trabajo se efectúa en grupo y la participación forma parte de la cultura de la empresa; la evaluación por parte de los subordinados puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

### **1.3.2. Proceso a seguir en la evaluación de 360°.**

Es primordial mencionar el proceso que se debe seguir, además de recalcar que es necesario cumplir con todos los pasos para realizar adecuadamente la evaluación de 360°, entonces de manera general, se debe iniciar definiendo las competencias para el puesto a evaluar; a continuación se toman estas para construir el formulario de evaluación; se realiza

la evaluación para el recogimiento de información; se procesan y analizan los datos y finalmente se realiza la retroalimentación con la entrega de resultados. Adicional a aquello es imprescindible realizar un seguimiento y establecer planes de acción de acuerdo a los resultados, ya sea para mantenerlos o mejorarlos, seguidamente, se detallan los pasos sugeridos por Alles (2014) y Capuano (2004):

- Inicialmente se *definen las competencias* cardinales, comunes para todo el personal de la organización y las específicas, propias de cada puesto a evaluar según sus actividades;
- se *diseña un cuestionario o formulario*, estos formularios se desarrollan de acuerdo al puesto, con las competencias a evaluar siempre y cuando estén relacionadas al cargo y en el grado que son requeridas por el mismo; por cada persona evaluada se confeccionarán los formularios necesarios (dependerá de los puestos con que se relaciona). Estas competencias serán valoradas a través de dos situaciones; la efectividad del empleado en condiciones normales de trabajo, y sobre los mismos factores (competencias) en situaciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad;
- se *planifican los recursos*, las personas que intervendrán (ya sea el área de RRHH o un consultor externo), los tiempos (se deberá establecer un cronograma para cumplir los plazos) y los materiales a utilizar para la evaluación (ya sea una evaluación a través de internet, a lápiz y papel, etc.);
- es importante también la *comunicación* de la aplicación de esta herramienta, para preparar y capacitar tanto a los evaluadores como a los evaluados y resolver dudas;
- cuando todos estén al tanto de cómo se realizará el proceso, se procede a la *elección de las personas* que participarán como evaluadores (cada persona a evaluar debe elegir a sus evaluadores: superiores, pares, clientes, etc.), estos pueden ser más de 2 por cada uno;
- una vez desarrollado el formulario se *lanza el proceso de evaluación* con todos los implicados;
- a partir de los resultados se *relewa la información y se procesa los datos*, se sugiere que se tenga en cuenta los servicios de un consultor externo, para

garantizar la confidencialidad de la información; en cuanto a los resultados, se comunica de manera general a la máxima dirección;

- se realiza la *retroalimentación* a través de un informe únicamente al evaluado;
- se planifica la *gestión de desempeño para cada trabajador*, como se indicó anteriormente esto se realiza con el propósito de perfeccionar las competencias de cada persona que integra la organización y finalmente;
- se realiza el *seguimiento* de las actividades o planes de mejora propuestos y acordados entre el trabajador y su jefe.

De esta manera al tener en cuenta cada uno de los pasos, la planificación para llevar a cabo la evaluación será mucho más sencilla y pues la implementación o aplicación de la misma se podrá realizar con pocos o ningún problema. Así mismo, es importante también que exista la aceptación y comprensión por parte de todos quienes estén involucrados en la evaluación, ya que habrá mayor colaboración y se generará mayor compromiso hacia los cambios que se propongan en relación al mejoramiento del capital humano.

### **1.3.3. Ventajas y desventajas.**

Es meritorio mencionar también que así como la evaluación de 360° es una herramienta muy completa que promete buenos resultados a largo plazo en cuanto al desarrollo de las personas de una organización y que por lo tanto presenta muchas ventajas, de igual manera presenta varias desventajas, es por ello que a continuación en la figura 2 se compilan las mismas.

Evaluación de 360°	
Ventajas	Desventajas
Las respuestas provienen de varios sujetos, lo que reduce el sesgo y subjetividad.	Al ser una evaluación compleja, puede resultar tediosa su implementación y aplicación.
Uno de los objetivos de la evaluación es el desarrollo de las personas a largo plazo.	El evaluado podría no estar de acuerdo con los resultados de su evaluación por lo que generaría resentimientos o desmotivación.
Al incluir una autoevaluación, el sujeto es parte del proceso, con lo que puede examinar su propio desempeño.	Quizás no todos estén de acuerdo con la implementación de la evaluación.
Aumenta la empleabilidad, la motivación e incluso el compromiso de la persona en la empresa.	Se pueden malinterpretar las definiciones o grados de desarrollo de las competencias.
La retroalimentación es de gran utilidad porque el trabajador espera siempre saber cómo está realizando su trabajo.	Se necesita invertir bastantes recursos para su aplicación, tiempo, dinero, personas (consultores).

Figura 2. Ventajas y desventajas de la evaluación de 360°.

Fuente: Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Se pueden encontrar estas y muchas más ventajas y desventajas pero se cree que estas son las más importantes y las que más se resaltan. Aunque si el proceso se lleva a cabo de manera correcta y se mantiene la confidencialidad de los resultados, se advertirán más puntos a favor que en contra.

Se analizarán y detallarán en primer lugar las *ventajas*; en cuanto al hecho de que las respuestas provienen de varios sujetos, garantiza que los resultados sean más objetivos y menos sesgados, pues así se tienen varias opiniones que reflejen de una manera más real el desempeño laboral del evaluado. Además al tener distintos evaluadores pueden dar mayor cuenta en relación a determinadas actividades que otros pueden no estar al tanto de manera directa.

Uno de los objetivos de la evaluación es el desarrollo de las personas a largo plazo, en base a los resultados se seleccionan los métodos adecuados para el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, etc. Se enseñan diversos conocimientos, se cambian actitudes o se aumentan habilidades (Cabral, 2013).

Con la autoevaluación se considera un punto de vista fundamental, pues la percepción que tiene el individuo sobre sí mismo acerca de su trabajo e incluso de su

eficacia en relación a sus actividades, lo guiará hacia su autodesarrollo, así sabrá en qué debe mejorar y qué acciones tomará para mejorar o mantenerse en determinado nivel.

Con los planes que se establezcan posteriores a la evaluación, la empleabilidad de la persona aumentará porque se le ofrecen diversas herramientas de desarrollo y progreso laboral, con lo que a su vez incrementará la motivación y el sentido de pertenencia hacia la institución ya que verá que cuidan y se preocupan de su personal.

La retroalimentación es de gran utilidad para que el evaluado conozca cómo está realizando su trabajo, siempre se espera conocer los resultados, más aún al provenir estos de varias fuentes, así conocerá cómo influye él en otros y cómo es visto su trabajo desde diferentes perspectivas, con lo que tendrá una óptica más grande sobre el extra que aporta en sus labores diarias tanto para sí mismo como para sus compañeros de trabajo y para la organización, además es importante que se discutan por ambas partes (evaluado-empresa) los planes para su desarrollo.

Ahora en relación a las *desventajas* que presenta esta evaluación, están las siguientes; al ser una herramienta compleja, puede resultar tediosa su implantación y aplicación. Pues requiere de invertir mucho tiempo para que el proceso sea el adecuado, así, las personas implicadas en la evaluación verían que deben dedicar un menor tiempo a sus actividades diarias con lo que vendrían retrasos, aplazar actividades importantes, dejar en un segundo plano las mismas y de una u otra manera descontinuar e interrumpir su labor.

El evaluado podría no estar de acuerdo con los resultados de su evaluación, lo que generaría resentimientos, desmotivación, desinterés. Sobre todo cuando los resultados indican situaciones negativas, puede suceder que el evaluado sospeche o intuya que sus compañeros, pares, superiores o quienes lo hayan evaluado desean que esta persona sea sancionada o desvinculada de su trabajo e incluso pensar que es un fracaso, que ha realizado muy mal su trabajo.

Puede darse también el caso de que no todos estén de acuerdo con la implementación de la evaluación, quizás por desconocimiento de los propósitos, de cómo se la lleva a cabo, que es un instrumento cuyos resultados serán utilizados para realizar despidos o sanciones. Por lo que esto generaría miedo y desconcierto en los integrantes de la organización.

Se pueden malinterpretar las definiciones o grados de desarrollo de las competencias. Cada competencia posee una definición propia, en ocasiones se puede confundir con el significado que se encuentre en un diccionario común, que si bien tienen similitudes, en el ámbito laboral su significado cambiará de acuerdo a lo que determinada competencia represente en la organización. Y si estas competencias no están bien definidas y hay poca diferencia entre unas y otras, los grados pueden confundirse en relación a que el uno abarca al otro o que alguno de ellos engloba a todos.

Y finalmente, es una herramienta que supone un coste bastante alto, se necesita invertir múltiples recursos para su implementación, para la capacitación de los evaluadores y evaluados, para la aplicación de los formularios o encuestas, para el relevamiento, análisis y entrega de resultados. En especial porque es recomendable que la lleve a cabo una consultora para que de esta manera se preserve la confidencialidad de resultados e incluso para despejarla de sesgos. Las empresas pueden considerarla como una herramienta que presente más riesgos (pérdidas) que ganancias.

**CAPÍTULO II**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**

## **2.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación está basada en un enfoque cuantitativo no experimental, transeccional, exploratorio y descriptivo; descrito con mayor detalle a continuación.

## **2.2. Diseño de la investigación**

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el desempeño a través de una evaluación de 360° a gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental, la cual tomó en cuenta un carácter no experimental, ya que nos permitió obtener información sobre el desempeño tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo (Hernández, Fernández y Baptista, M. 2010).

Es cuantitativa debido a que “la recolección de datos se fundamentó en la medición, esta recolección se llevó a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica” (Hernández et al., 2010). Ya que nos permitió medir e interpretar competencias para obtener los resultados de la evaluación del desempeño.

Posee un diseño transversal exploratorio, ya que la evaluación o recolección de datos se llevó a cabo en un tiempo único, de igual manera fue un diseño transeccional descriptivo pues busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, objetos, procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernández et al., 2010).

Además, es una investigación de campo, ya que la descripción se realizó en base al respaldo de fuentes de información primaria y secundaria, en lo que se refiere a las fuentes primarias serán de carácter interno, es decir, referida a la investigación en la organización, de la que se obtendrá información relevante sobre el desempeño, brindada por los integrantes de la organización a través de un formulario de evaluación del desempeño de 360°, distribuidas en los diferentes niveles de la organización y a través de fuentes secundarias internas que son documentos de la institución (manual de funciones) y externas como biblioteca, buscadores de internet, bases de datos (Hernández et al., 2010).

## **2.3. Objetivos**

### **General**

- Determinar el desempeño a través de una evaluación de 360° a gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

### **Específicos**

- Identificar el desempeño laboral por competencias de gerentes, superintendentes, ingenieros 1, ingenieros 2 y asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.
- Identificar cuál de los niveles de trabajo (estratégico, funcional u operativo) poseen una evaluación adecuada.
- Identificar el nivel de valoración de desempeño que poseen las personas que pertenecen a las diferentes gerencias contempladas para la evaluación.
- Identificar en base a los resultados obtenidos en las distintas evaluaciones, las áreas problemáticas que afectan o impiden el desempeño del personal evaluado de la Empresa Eléctrica Regional del Sur.
- Detectar, mediante los resultados obtenidos, las necesidades de capacitación para el personal evaluado de la Empresa Eléctrica Regional del Sur.

## **2.4. Caracterización de la muestra**

### **2.4.1. Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.**

#### **2.4.1.1. Generalidades de la EERSSA.**

Llegados a este punto, es necesario conocer y destacar a esta importante empresa pública, así, se hará mención a su historia, inicio, sus principales representantes y los aspectos principales que constan en el Plan Estratégico (2012-2017), pues de esta manera se comprenderá mejor la labor que se ha realizado y se sigue realizando en beneficio de la sociedad lojana.

El 23 de abril de 1897 se creó la primera sociedad de luz eléctrica en el país, establecida en la ciudad de Loja y conformada en un inicio por veinticuatro socios, de los cuales veintiuno fueron accionistas mayores y los tres restantes, accionistas menores. El principal objetivo de esta Sociedad fue la de generar electricidad para uso residencial y de fuerza motriz. Una vez instalada la central hidroeléctrica, su inauguración oficial se llevó a efecto el 1 de abril de 1899.

Para constituirse como Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. tuvo como antecedente la conformación de algunas compañías o sociedades anónimas que fueron cambiando su denominación con el tiempo, así se inició en calidad de compañía el 10 de mayo de 1950, como la “Empresa Eléctrica Zamora S.A.”, siendo Accionistas: El Ilustre Municipalidad de Loja, con un 60% del Capital Social, y la Corporación de Fomento, con el 40%.

Posteriormente, por decisión de los accionistas, mediante escritura pública del 29 de noviembre de 1964 se aumentó el capital y se resolvió cambiar la denominación social de “Empresa Eléctrica Zamora S.A.” por “Empresa Eléctrica Loja S.A.”, con la participación del Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Ilustre Municipalidad de Loja, Junta de Defensa de los Derechos de Catamayo, Junta de Recuperación Económica de Loja y Zamora Chinchipe e Ilustre Municipalidad de Macará, en calidad de accionistas.

Finalmente, el 19 de marzo de 1973, se cambió su denominación social de “Empresa Eléctrica Loja S.A.”, a Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. con la participación de los siguientes accionistas: Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Ilustre

Municipalidad de Loja, Honorable Consejo Provincial de Loja, Ilustre Municipalidad de Macará, Ilustre Municipalidad de Celica, Ilustre Municipalidad de Gonzanamá, Ilustre Municipalidad de Calvas, Ilustre Municipalidad de Puyango, Ilustre Municipalidad de Saraguro, Ilustre Municipalidad de Paltas, Ilustre Municipalidad de Zamora, y otros accionistas minoritarios.

#### **2.4.1.2. Misión, visión y valores corporativos.**

Para que se pueda direccionar la acción institucional de cualquier empresa o institución es necesario el desarrollo de un plan estratégico, en el caso de la EERSSA, su Plan Estratégico, está establecido para el período 2012-2017, en el que figuran la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, metas, actividades, entre otros, tendientes a la consecución de un servicio eléctrico de calidad para los clientes y ciudadanía en general establecidos en el área de concesión, Loja, Zamora y Morona Santiago. Es importante para este trabajo de investigación destacar la misión, visión y valores corporativos, a continuación se los describirá.

La misión que se ha establecido es la de “generar, distribuir y comercializar energía eléctrica en el área de concesión con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los habitantes sin afectar al medio ambiente”, con respecto a la visión que se han fijado, es la de “posicionarse entre las mejores empresas eléctricas del país, suministrando energía eléctrica de calidad en toda el área de concesión, de conformidad con el plan nacional del buen vivir” y en relación a los valores corporativos se han planteado los siguientes tres:

Integridad, guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y con la EERSSA y velar por su prestigio, cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo.

Responsabilidad, cumplir con oportunidad las actividades propias y por las del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la EERSSA y transparencia, aplicar la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su normativa, y los reglamentos y normativos internos de manera precisa y permanente; ejecutando las actividades y los procedimientos de los procesos respectivos, brindando acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del recurso humano de la EERSSA, de tal

forma que se garantice un trato justo y equitativo a los clientes externos del área de concesión.

#### **2.4.1.3. Estructura.**

El personal de la EERSSA está distribuido en 4 niveles; Directivo, Ejecutivo, de Asesoría y Apoyo y, Operativo. Seguidamente se explicará detalladamente cada uno de ellos.

El nivel Directivo está conformado por la Junta General de Accionistas, el Órgano Superior de la Compañía que gobierna la misma y está conformada por los Accionistas. El mayor accionista es el Fondo de Solidaridad con cerca del 75%, seguido del H. Consejo Provincial de Loja con el 15%, y el resto de Consejos y Municipios que en conjunto alcanzan el 10%. Además el Directorio está conformado por Siete Directores principales y sus respectivos suplentes, designados de la siguiente manera: cuatro que representan al Fondo de Solidaridad, un representante del H. Consejo Provincial de Loja y Municipios de la provincia de Loja, un representante de los Accionistas minoritarios, y un representante de los trabajadores.

El nivel Ejecutivo corresponde a la Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendiente a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades.

El nivel de Asesoría y Apoyo contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo, así mismo este está conformado por; Comisario, Auditoria Externa, Contraloría, Asesoría Jurídica, Secretaria Ejecutiva, Coordinador de la Presidencia Ejecutiva, Comité de Concurso de Precios, Comité de Concurso de Ofertas y Comité de Coordinación y Gestión.

El nivel Operativo constituye la cadena de valor, este ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la Compañía. Está conformado por 6 gerencias; Ingeniería y Construcción, Operación y Mantenimiento, Comercialización, Administrativa–Financiera, Planificación y Gestión Ambiental.

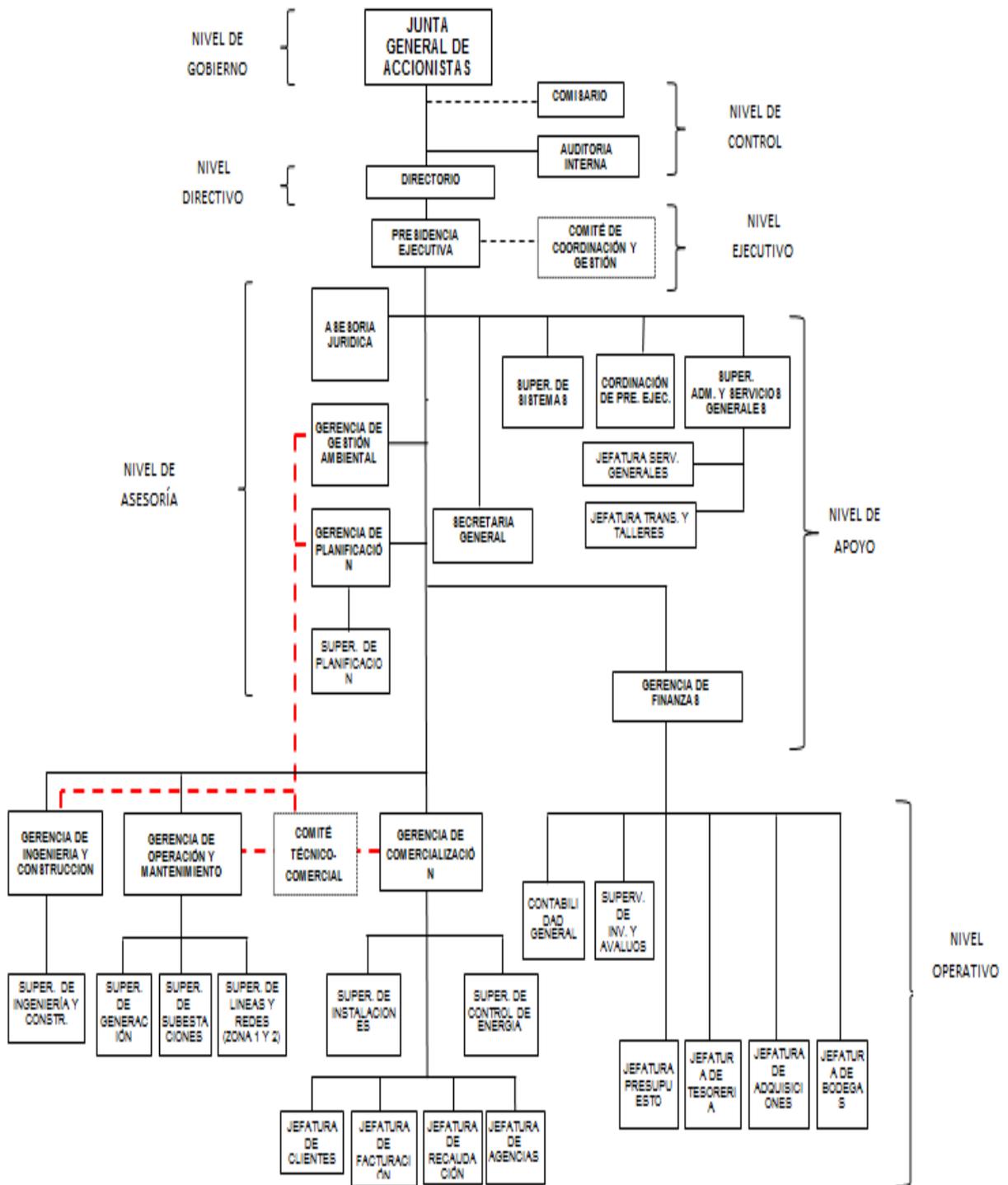


Figura 3. Organigrama estructural EERSSA

Fuente: Planificación estratégica EERSSA, 2012-2017.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

#### **2.4.2. Gestión del talento humano en la EERSSA**

Al ser el foco de la presente investigación la evaluación de desempeño por competencias, es meritorio mencionar los planes y objetivos específicos que se han planteado para el mejoramiento del desempeño de los servidores que laboran en este campo. Así se iniciará con el Plan Maestro de Electrificación (2013-2022) en el que se hace énfasis en la preparación del talento humano, planteándolo como una actividad transversal en todo el proceso de gestión de una organización, el cual debe ser parte integral del desarrollo de la planificación, para lo cual se considera lo siguiente: La capacitación e inclusión de talento humano formado e instruido para las distintas actividades técnicas y administrativas, a fin de consolidar principalmente un área donde se pueda desarrollar la planificación, desde el punto de vista de la organización, así como planificación de la expansión, contando para ello con el apoyo de la implementación de recursos tecnológicos (Plan Maestro de Electrificación [PME], p. 177).

La Empresa Eléctrica Regional del Sur, tiene muy en cuenta lo mencionado en el Plan Maestro de Electrificación, razón por la cual, en su Plan Estratégico (2012-2017), se ha planteado los siguientes objetivos, sobre lo que se refiere a talento humano, “Implementar el sistema de gestión del talento humano por competencias”; “implementar sistemas informáticos integrados” y “mejorar la cultura organizacional”.

Esta institución busca actualizarse a este modelo de gestión incluso antes de desarrollar su plan estratégico, ya que realizó una consultoría a través de la empresa Alfredo Paredes y Asociados en el año 2011, esta empresa consultora presta servicios especializados en desarrollo organizacional y recursos humanos, con metodologías propias y herramientas automatizadas, esta empresa entregó como resultado de esta consultoría un manual de clasificación por competencias, con su respectivo diccionario, actualmente una de las estrategias incluidas en el Plan Estratégico (2012-2017) de la empresa, consiste en aprobar dicho manual, por parte del directorio, difundirlo a todo el personal y aplicarlo según corresponda.

En el siguiente objetivo referido a talento humano se toma en cuenta la implementación de sistemas informáticos integrados, para el cumplimiento de este objetivo, la EERSSA plantea como estrategias: elaborar el plan informático 2013-2017 en base a la observación de las mejores prácticas tecnológicas en otras empresas (benchmarking) o comparación con empresas pioneras en cuanto a implementación de estos sistemas;

además desarrollar planes de capacitación necesarios para la implementación del sistema integrado para la gestión de la distribución eléctrica [SIGDE], este proyecto está orientado a definir e implantar un modelo único de gestión para las empresas de distribución eléctrica, que permita tener servicios de calidad, con eficiencia operativa y energética y con una cultura comprometida con la sustentabilidad y sostenibilidad social, económica y ambiental. (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2015)

Para mejorar la cultura organizacional, objetivo de gestión del talento humano de la EERSSA, se han planteado estrategias como elaborar la documentación necesaria para implementar la remuneración variable; realizar un diagnóstico y elaborar el plan de la cultura organizacional; realizar diagnóstico, elaborar y ejecutar el plan de capacitación y formación profesional (3er y 4to nivel), y por último implementar el plan de acción de la nueva cultura organizacional y evaluar los resultados del plan de implementación.

Para continuar, la EERSSA pretende implementar una perspectiva de procesos mediante los siguientes objetivos; implementar la administración por procesos; automatizar la información para la toma de decisiones; usar nuevas tecnologías en la cadena de valor y reducir las pérdidas de energía, para esto, en primer lugar buscan crear la Unidad de Administración por Procesos, así como implementar las normas ISO 9001; ISO 14000; OHSAS 18000 en la central hidroeléctrica Carlos Mora 2013 y en el área de atención al cliente 2014.

Otro punto clave en la administración por procesos es elaborar las fichas de procesos identificados y elaborar el plan de mejoras, en base a estos procesos identificados prosigue implementar los procesos mejorados y levantar sus indicadores para monitoreo. Y finalmente elaborar y poner en consideración de los organismos superiores de la EERSSA la nueva estructura organizacional basada en procesos.

Además, la EERSSA considera utilizar un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) en su Plan Estratégico 2012-2017, este tipo de análisis sirve a la empresa para realizar un análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación (Talancón, 2006). Este análisis se lleva a cabo a través de una evaluación de los factores fuertes y débiles, que permiten realizar un diagnóstico de la situación interna de la EERSSA, de igual manera una evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Se considera una herramienta sencilla para obtener

una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa Thompson (1998) citado en (Talancón, 2006). Establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

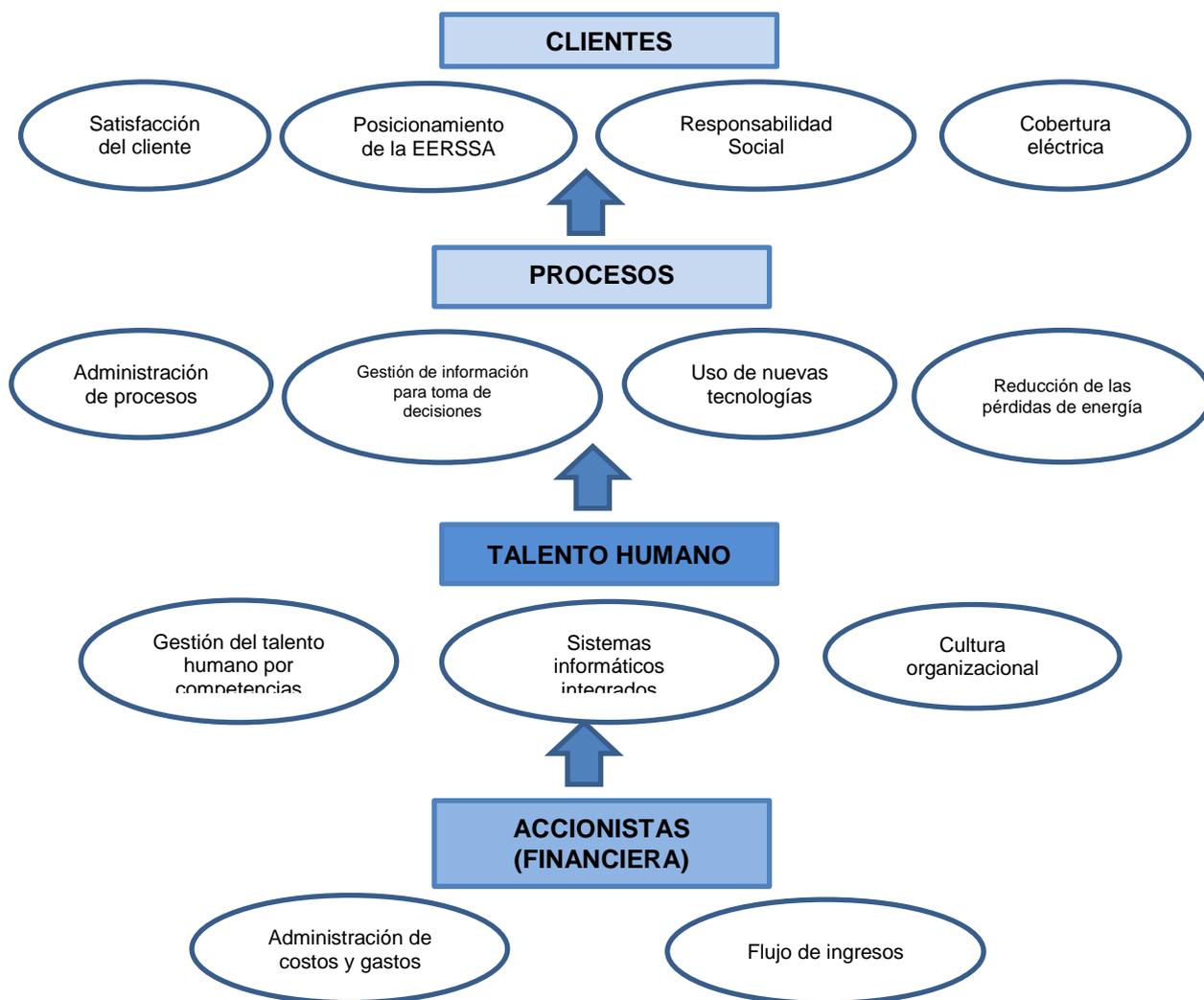


Figura 4. Impulsores clave del desempeño.  
 Fuente: Planificación estratégica EERSSA, 2012-2017.  
 Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

### 2.4.3. Método de evaluación del desempeño en la EERSSA

En lo referente a la evaluación de desempeño en la EERSSA, está comprendida en el capítulo IV del reglamento interno de clasificación, valoración de puestos, y, selección y contratación de personal. La misma se realiza especialmente para calificar el período de prueba; tramitar los ascensos y promociones; designar al mejor trabajador de la Empresa; y, programar y desarrollar eventos de capacitación.

Su aplicación se lleva a cabo una vez al año a todos los trabajadores en el mes de noviembre mediante la coordinación de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la EERSSA con las respectivas Gerencias. En el caso del personal contratado a prueba, a que hace referencia el Art. 15 del Código del Trabajo, será evaluado su desempeño, veinte (20) días antes de concluir dicho período; y, el personal contratado por el período fijo de un año, será evaluado con sesenta (60) días de anticipación a la conclusión del contrato. Las evaluaciones las realizará el jefe inmediato del trabajador con el visto bueno del Gerente de área respectiva.

Seguidamente, es conveniente revisar en base a qué factores se evalúan, qué grados se utilizan y la equivalencia para su calificación total. En cuanto a los factores, son siete a evaluar, calidad de trabajo; cantidad de trabajo o rendimiento; iniciativa y cooperación; puntualidad y asistencia; presentación personal; actitud y comportamiento; relaciones humanas. Al personal que ocupa puestos de jefatura de unidades administrativas y de grupos de trabajo se evaluará, adicionalmente: liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de gestión y evaluación de resultados. En lo que se refiere a los grados utilizados, se han establecido cuatro; A, B, C y D, cada uno de estos con un valor numérico determinado. Y para la calificación final se presentan cinco equivalencias; excelente, cuando el valor final suma más de 90 puntos; muy buena, para los valores de 71 a 89; buena, de 56 a 70; regular, de 36 a 55 y deficiente de 0 a 35.

En el caso de aquellos trabajadores contratados que hubieren obtenido una calificación inferior a buena, una vez concluido el período determinado, serán notificados con la terminación de la relación laboral. Mientras que para aquellos que hubieren obtenido una calificación excelente, se establecerán promociones o ascensos.

Tabla 1. Cuantificación del desempeño para el personal Técnico, Administrativo y de Servicio.

<b>GRADOS</b> <b>FACTORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad de Trabajo	16,67	12,50	8,33	4,17
Cantidad de Trabajo o rendimiento	12,50	9,38	6,25	3,13
Iniciativa y cooperación	16,67	12,50	8,33	4,17
Puntualidad y asistencia	12,50	9,38	6,25	3,13
Presentación personal	12,50	9,38	6,25	3,13
Actitud y comportamiento	16,67	12,50	8,33	4,17
Relaciones humanas	12,50	9,38	6,25	3,13
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>100,00</b>	<b>75,00</b>	<b>50,00</b>	<b>25,00</b>
<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>

Fuente: Evaluación de desempeño EERSSA, 2015.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Tabla 2. Cuantificación del desempeño para el personal de jefatura de unidades administrativas, jefaturas de grupos de trabajo, Coordinador de la Presidencia y Superintendentes.

<b>GRADOS</b> <b>FACTORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad de Trabajo	10,00	7,50	5,00	2,50
Cantidad de Trabajo o rendimiento	10,00	7,50	5,00	2,50
Iniciativa y cooperación	10,00	7,50	5,00	2,50
Puntualidad y asistencia	7,50	5,63	3,75	1,88
Presentación personal	7,50	5,63	3,75	1,88
Actitud y comportamiento	10,00	7,50	5,00	2,50
Relaciones humanas	7,50	5,63	3,75	1,88
Liderazgo	10,00	7,50	5,00	2,50
Trabajo en Equipo	10,00	7,50	5,00	2,50
Capacidad de Gestión	10,00	7,50	5,00	2,50
Evaluación de Resultados	7,50	5,63	3,75	1,88
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>100,00</b>	<b>75,00</b>	<b>50,00</b>	<b>25,00</b>
<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>

Fuente: Evaluación de desempeño EERSSA, 2015.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

#### **2.4.4. Competencias requeridas para cada puesto**

Es importante mencionar que los conocimientos y las destrezas, habilidades o competencias de los servidores deben ir a la par para lograr el cumplimiento de la estrategia que se plantea cada empresa u organización, en el caso de la EERSSA, su estrategia organizacional es la de “suministrar energía eléctrica a la región sur del país, con calidad y eficiencia para promover el desarrollo sostenible de la sociedad, mejorando sus condiciones de vida, respetando el medio ambiente y previniendo riesgos”. Por lo tanto, para asegurar el cumplimiento de la misma es necesaria la actualización y evolución de los conocimientos técnicos y de las competencias, y a su vez crear un fuerte compromiso profesional mediante la formación y capacitación continua.

En la presente investigación, la población objeto de estudio será la parte operativa y de asesoría ya que son los que contribuyen directamente al cumplimiento de las actividades y objetivos que se ha planteado la empresa. Por ellos es necesario describir las competencias que constan en el manual de funciones vigente y aquellas que se han recopilado a través de diversas fuentes como las más idóneas para el cumplimiento adecuado de sus funciones operativas.

Dentro de la muestra seleccionada, se realizó una división en 4 grupos, estratégicos, funcionales y operativos, estos último divididos a su vez en 2 grupos, ingenieros 1 e ingenieros 2 y asistentes. En el grupo de los estratégicos se encuentran los gerentes, valga la redundancia, de las 4 gerencias seleccionadas, en el grupo de los funcionales se encuentran los superintendentes que constituyen los mandos medios así mismo de cada gerencia y como se mencionó ya para los operativos están los ingenieros 1 e ingenieros 2 y asistentes pertenecientes a cada gerencia.

Para poder investigar y analizar las competencias requeridas por cada nivel es importante conocer el perfil requerido, es decir, la formación académica, responsabilidades y funciones a desarrollar. De esta manera, considerando los factores que evalúa la EERSSA en su personal, tanto de jefaturas de unidades administrativas, como el personal técnico administrativo y de servicio, se detalla en la figura 5 los factores que evalúan de manera general en el personal y la selección de competencias para a evaluar o requeridas para estos cargos.

NIVEL	FUNCIONES	FACTORES EVALUADOS EN BASE A SUS FUNCIONES (EVALUACIÓN EERSSA)	COMPETENCIAS SELECCIONADAS
<b>Estratégico (Gerentes)</b>	Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a cada gerencia	Liderazgo. Trabajo en equipo. Capacidad de gestión. Evaluación de resultados. Calidad de trabajo. Cantidad de trabajo o rendimiento Iniciativa y cooperación. Puntualidad y asistencia. Presentación personal. Actitud y comportamiento. Relaciones humanas.	Iniciativa. Orientación al cliente interno y externo. Gestión y logro de objetivos. Trabajo en equipo. Liderazgo ejecutivo.
<b>Funcional (Superintendentes)</b>	Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a cada gerencia	Liderazgo. Trabajo en equipo. Capacidad de gestión. Evaluación de resultados. Calidad de trabajo. Cantidad de trabajo o rendimiento Iniciativa y cooperación. Puntualidad y asistencia. Presentación personal. Actitud y comportamiento. Relaciones humanas.	Iniciativa. Orientación al cliente interno y externo. Gestión y logro de objetivos. Trabajo en equipo. Liderazgo ejecutivo.
<b>Operativo (Ingenieros 1 y 2)</b>	Ejecución, coordinación y supervisión de las actividades correspondientes a cada gerencia (ingenieros 2).  Ejecución de las actividades correspondientes a cada gerencia (ingeniero 1).	Calidad de trabajo. Cantidad de trabajo o rendimiento Iniciativa y cooperación. Puntualidad y asistencia. Presentación personal. Actitud y comportamiento. Relaciones humanas.	Iniciativa. Calidad y mejora continua. Credibilidad técnica. Trabajo en equipo.
<b>Operativo (Asistentes)</b>	Colaboración en las actividades propias de cada gerencia (asistentes).  Ejecución de labores de dibujo y topografía (dibujante y topógrafo respectivamente).  Dirección de grupos de trabajo (jefe de cuadrilla).	Calidad de trabajo. Cantidad de trabajo o rendimiento Iniciativa y cooperación. Puntualidad y asistencia. Presentación personal. Actitud y comportamiento. Relaciones humanas.	Iniciativa. Colaboración. Conocimientos técnicos.

Figura 5. Selección de competencias a evaluar para los distintos niveles considerados

Fuente: Manual de clasificación de puestos EERSSA, 1997.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

## **2.5. Población**

La población de la Empresa Eléctrica Regional del Sur seleccionada para la evaluación de 360° por competencias está constituida por 183 personas, correspondientes a 4 gerencias.

## **2.6. Muestra**

La muestra se seleccionó en base a la técnica de muestreo casual, los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. Por lo tanto, los resultados de la investigación no pueden ser utilizados en generalizaciones respecto de toda la población.

Como *criterios de inclusión* para seleccionar las gerencias o departamentos a evaluar, se consideró aquellas que forman parte de la cadena de valor; gerencia de planificación (GEPLA), gerencia de ingeniería y construcción (GEICO), gerencia de comercialización (GECOM) y gerencia de gestión ambiental (GEGEA), de las cuales en total se seleccionó a 41 personas, tomando en cuenta los cargos técnicos (ingenieros y tecnólogos en electricidad o eléctricos, mecánica, electromecánica, civil, electrónica o ambiental).

En relación a los *criterios de exclusión*, no se consideraron los cargos técnicos que realicen sus funciones fuera de la institución (linieros, cadeneros, jornaleros, entre otros) y tampoco se consideraron los cargos administrativos (secretarias, personal de servicio al cliente, de facturación, de recaudación y de agencia).

## **2.7. Instrumento**

Para realizar el instrumento de evaluación, se tomó como referencia el formulario de evaluación de 360° por competencias de Martha Alles, pues su diseño y ajuste fue realizado por los tesisistas de acuerdo a las necesidades y objetivos de la investigación (léase en el apartado de procedimiento con mayor detalle).

Para el nivel estratégico se asignaron 5 competencias, cada una presenta 4 grados, los cuales están definidos en base al nivel de desarrollo, siendo A el mayor grado y D, el menor grado. El evaluador selecciona solamente una opción de estas 4, analizando la que más se ajuste al nivel de desempeño de la persona evaluada, en la figura 6 se indica solamente un ejemplo simplificado del formulario utilizado para el nivel operativo-asistentes, en la figura 7 para el nivel operativo-ingenieros y en la figura 8 para el nivel estratégico y funcional. Para una mayor comprensión revisar los anexos 1, 2 y 3.

<b>NIVEL OPERATIVO-ASISTENTES</b>	<b>GRADOS</b>			
Competencias	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Colaboración	X			
Conocimientos técnicos	X			

Figura 6. Formulario nivel operativo-asistentes

Fuente: Alles, 2009.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva.

<b>NIVEL OPERATIVO-INGENIEROS</b>	<b>GRADOS</b>			
Competencias	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Calidad y mejora continua	X			
Credibilidad técnica	X			
Trabajo en equipo	X			

Figura 7. Formulario nivel operativo ingenieros

Fuente: Alles, 2009.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

NIVEL ESTRATÉGICO Y FUNCIONAL	GRADOS			
Competencias	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			
Gestión y logro de objetivos	X			
Liderazgo ejecutivo	X			

Figura 8. Formulario para nivel estratégico

Fuente: Alles, 2009.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

## 2.8. Procedimiento

Es necesario mencionar en este momento el procedimiento seguido para la *elaboración y aplicación de la evaluación de 360°*; como paso inicial, se revisó el manual de funciones de la EERSSA, centrándose en las gerencias previamente seleccionadas, de las cuales se analizó principalmente las destrezas o competencias por cada puesto. Al encontrar una gran cantidad de puestos, se procedió a agruparlos y diferenciarlos por niveles jerárquicos, es decir, los niveles más altos corresponden a estratégicos y funcionales y los niveles más bajos corresponden a operativos-ingenieros y operativos-asistentes.

En la figura 9 se detalla qué personal fue evaluado en base a los niveles establecidos de las 4 gerencias seleccionadas, así mismo a qué cargos pertenecen, el número de personas por cada uno de los mismos y el total por cada nivel.

PERSONAL EVALUADO				
Nivel	Gerencias	Cargos	Personal	Total
<b>ESTRATÉGICO</b>	Planificación	Gerente	1	4
	Ingeniería y construcción	Gerente	1	
	Gestión ambiental	Gerente	1	
	Comercialización	Gerente	1	
<b>FUNCIONAL</b>	Planificación	Superintendente	2	4
	Ingeniería y construcción	Superintendente		
	Comercialización	Superintendente de instalaciones	1	
		Superintendente de control de energía	1	
<b>OPERATIVO-INGENIEROS</b>	Planificación	Ingeniero 1	2	16
		Ingeniero 2	3	
		Ingeniero en sistemas	1	
	Ingeniería y construcción	Ingeniero 1	7	
		Ingeniero 2	1	
	Gestión ambiental	Ingeniero 1	1	
	Comercialización	Ingeniero 1	1	
<b>OPERATIVO-ASISTENTES</b>	Planificación	Asistentes	3	17
	Ingeniería y construcción	Asistentes	5	
		Topógrafo	1	
		Dibujante	1	
	Gestión ambiental	Jefe de seguridad	1	
	Comercialización	Jefe de cuadrilla	3	
		Asistentes	2	
Contrastador de medidores		1		

Figura 9. Personal evaluado por nivel y gerencia

Fuente: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En lo que se refiere a la *asignación de competencias* por nivel, se realizó en primera instancia un análisis de las mismas que constan en el Manual de Funciones, además aquellas que se valoran en la evaluación de desempeño de la EERSSA y de acuerdo a la naturaleza de los puestos. Una vez realizada esta asignación, se definió cada una de las mismas tomando como base el Diccionario de Competencias de Martha Alles año 2009, así mismo Alles (2009) sugiere la apertura de las competencias en 4 grados, A, B, C y D, representando A el mayor grado de desarrollo mientras que el grado D indica su desarrollo en un nivel mínimo.

COMPETENCIAS EVALUADAS POR NIVEL		
Nivel	Cargos	Competencias
Estratégico	Gerentes	Iniciativa. Orientación al cliente interno y externo. Gestión y logro de objetivos. Trabajo en equipo. Liderazgo ejecutivo.
Funcional	Superintendentes	Iniciativa. Orientación al cliente interno y externo. Gestión y logro de objetivos. Trabajo en equipo. Liderazgo ejecutivo.
Operativo Ingenieros	Ingenieros 1, ingenieros 2	Iniciativa. Calidad y mejora continua. Credibilidad técnica. Trabajo en equipo.
Operativo Asistentes	Asistentes, jefes de cuadrilla, dibujante, topógrafo	Iniciativa. Colaboración. Conocimientos técnicos.

Figura 10. Competencias evaluadas por nivel

Fuente: Alles, 2009.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Con respecto a la *elección de las personas* que participaron como evaluadores, superiores, pares, colaboradores, clientes internos, inicialmente se indagó en cada gerencia la relación laboral de cada trabajador con otros tanto de su misma gerencia como de otras gerencias o departamentos. De esta manera, se constató quiénes podían evaluar a cada trabajador en base a sus labores diarias, por lo que fue conveniente realizar una lista de los evaluadores distribuidos de manera uniforme para evitar una sobre carga a una sola persona con múltiples evaluaciones. Considerando el cargo de cada trabajador, se estableció 6, 7 u 8 evaluaciones por cada uno; en el caso de aquellos con 6 evaluaciones, se tomó en cuenta su autoevaluación, 1 jefe, 2 pares y 2 inferiores; en el caso de aquellos

con 7 evaluaciones se tomó en cuenta su autoevaluación, 2 jefes, 2 pares y 2 subordinados o inferiores y para aquellos con 8 evaluaciones se tomó en cuenta 2 jefes o supervisores, 3 compañeros de trabajo o pares y 3 colaboradores.

Para llevar a cabo de la mejor manera la evaluación y con el fin de dar mayor objetividad al proceso, los evaluados y evaluadores tuvieron un entrenamiento previo en el que se le dio a conocer a profundidad la información contenida en el instrumento, qué competencias se iban a evaluar, de qué manera se evaluarían estas competencias y cómo debían escoger las distintas opciones. Se detalló un instructivo con el tema de la investigación, objetivos de la misma, cómo se debían elegir a los evaluadores, el tiempo que tomará el proceso, la confidencialidad y objetividad y el instrumento a utilizar descrito de manera general. Este instructivo fue difundido por cada gerente de las gerencias evaluadas, a través de Quipux (sistema de gestión de documentación digital y/o impresa interno o externo) a todas las personas que formaron parte del proceso de evaluación.

Con todos estos pasos elaborados, se procedió a lanzar el proceso, es decir, iniciar con la evaluación de 360° dentro de la EERSSA, estableciendo un cronograma por cada gerencia. Una vez finalizada la evaluación del desempeño, se realizó el relevamiento y procesamiento de los datos mediante el uso de Excel, diseñando una matriz que permita ingresar los datos de manera individual, grupal o por gerencias y por niveles.

En primer lugar, se estableció un porcentaje para cada criterio, es decir, para las competencias consideradas, ponderadas en el diccionario de competencias de Martha Alles y divididas en 4 grados, en el formulario utilizado estas fueron calificadas con letras (A-B-C-D), como se mencionó anteriormente, se estableció para A=100%; B=75%; C=50% y D=25%, con el propósito de cumplir con dos aspectos, primero generar una valoración numérica en base a la descripción cualitativa de criterios de desempeño y asignar un “valor” diferente a cada grado.

Una vez generada esta valoración numérica, se ingresó los datos de las evaluaciones individuales, con los respectivos resultados de las mismas, en el orden de las competencias evaluadas; en la matriz consta en cada fila el código del evaluado, las valoraciones obtenidas por evaluado y el promedio obtenido en cada competencia a través de la valoración grupal de las evaluaciones correspondientes. Con los datos de todos los evaluados, se clasificó los promedios obtenidos mediante los siguientes intervalos para cada porcentaje:

Tabla 3. Interpretación de grados de competencias.

GRADO	RANGO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
<b>A</b>	100-76%	Modelo de rol a imitar	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia, es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área y excede las expectativas.
<b>B</b>	51-75%	Competente	Muy competente en esta área de competencia, cumple las expectativas.
<b>C</b>	26-50%	Básico necesario	Generalmente capaz en esta área, cumple con lo básico.
<b>D</b>	0-25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta competencia.

Fuente: Carrillo, 2013.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Para finalizar, es importante mencionar de qué manera se analizaron estos datos, pues se realizó una comparación entre niveles jerárquicos de las gerencias evaluadas para detectar las variaciones de desempeño entre las mismas y detectar posibles necesidades de capacitación. También se incluye un análisis de datos relacionando la visión propia del desempeño (autoevaluación) en comparación con la opinión de los evaluadores, es decir la valoración que obtuvo determinado cargo de sus respectivos superiores, subordinados y pares y se elaboró un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del personal evaluado, para entregar al departamento de Talento Humano y un informe individual a cada evaluado.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS**

Antes iniciar con el análisis de los resultados individuales, es necesario indicar de qué forma se encuentran organizados los mismos en las distintas tablas presentadas en el desarrollo del análisis, por lo tanto, a continuación en la figura 11 se indican los niveles evaluados, las competencias asignadas por cada uno de estos niveles, el número de evaluadores y las abreviaturas utilizadas.

NIVELES DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS	NRO. EVALUADORES	ABREVIATURAS
<b>NIVEL OPERATIVO-ASISTENTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativa.</li> <li>2. Colaboración.</li> <li>3. Conocimientos técnicos.</li> </ol>	Autoevaluación: 1 Superior: 2 Par: 2 Inferior: 2	Autoevaluación: <b>A</b>  Superior: <b>S</b>  Par: <b>P</b>  Inferior: <b>I</b>  Promedio total: <b>PT</b>  Equivalencia: <b>EQ</b>
<b>NIVEL OPERATIVO-INGENIEROS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativa.</li> <li>2. Calidad y mejora continua.</li> <li>3. Credibilidad técnica.</li> <li>4. Trabajo en equipo.</li> </ol>	Autoevaluación: 1 Superior: 2 Par: 2 Inferior: 2	
<b>NIVEL ESTRATÉGICO Y FUNCIONAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativa,</li> <li>2. Orientación al cliente interno y externo.</li> <li>3. Gestión y logro de objetivos.</li> <li>4. Trabajo en equipo.</li> <li>5. Liderazgo ejecutivo.</li> </ol>	Autoevaluación: 1 Superior: 1 Par: 3 Inferior: 3	

Figura 11. Nomenclatura para la explicación de la información contenida en el análisis individual

Fuente: EERSSA

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Seguidamente se dará pasó al análisis individual del nivel *operativo-asistente*. Cada persona evaluada está representada por un código, que inicia con las dos primeras letras haciendo referencia a la gerencia a la que pertenece, separado de un guion consta el cargo y finalmente el número asignado por persona. En la figura 12 se indica la codificación utilizada para el personal correspondiente a este nivel.

<b>NIVEL OPERATIVO-ASISTENTES</b>			
<b>Planificación</b>	<b>Ingeniería y Construcción</b>	<b>Gestión Ambiental</b>	<b>Comercialización</b>
1. PL-A01 2. PL-A02 3. PL-A03	4. IC-A06 5. IC-A05 6. IC-A04 7. IC-A03 8. IC-A02 9. IC-T 10. IC-D	11. GEA-JS	12. COM-C 13. COM-JC01 14. COM-JC02 15. COM-JC03 16. COM-A01 17. COM-A02

Figura 12. Codificación del nivel operativo-asistentes

Fuente: EERSSA

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

### 3.1. Análisis Individual del personal correspondiente al nivel operativo-asistentes

En la tabla 4 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada asistente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la competencia *iniciativa*.

Tabla 4. Resultados individuales nivel operativo-asistentes para la competencia iniciativa

CÓDIGO	INICIATIVA					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-A1	25	50	37.5	50	42.86	C
PL-A2	25	62.5	25	75	50.00	C
PL-A3	25	50	87.5	87.5	67.86	B
IC-A6	75	75	87.5	62.5	75.00	B
IC-A5	100	62.5	75	75	75.00	B
IC-A4	100	62.5	75	75	75.00	B
IC-A3	75	25	62.5	62.5	53.57	B
IC-A2	75	62.5	75	62.5	67.86	B
IC-T	100	62.5	87.5	62.5	75.00	B
IC-D	75	62.5	87.5	37.5	64.29	B
GEA-JS	75	25	75	50	53.57	B
COM-C	50	25	37.5	37.5	37.50	C
COM-JC01	100	25	50	100	70.83	B
COM-JC02	25	25	25	25	25.00	D
COM-JC03	50	25	25	50	37.50	C
COM-A01	75	50	37.5	62.5	53.57	B
COM-A02	100	25	87.5	37.5	62.50	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva.

En la tabla 5 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada asistente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la competencia *colaboración*.

Tabla 5. Resultados individuales nivel operativo-asistentes para la competencia colaboración

CÓDIGO	COLABORACIÓN					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-A1	75	62.5	50	100	71.43	B
PL-A2	75	50	37.5	87.5	60.71	B
PL-A3	25	50	50	87.5	57.14	B
IC-A6	75	87.5	62.5	75	75.00	B
IC-A5	100	75	87.5	75	82.14	A
IC-A4	100	87.5	75	75	82.14	A
IC-A3	75	25	87.5	62.5	60.71	B
IC-A2	75	75	87.5	75	78.57	A
IC-T	50	75	87.5	75	75.00	B
IC-D	75	75	100	37.5	71.43	B
GEA-JS	100	37.5	87.5	62.5	67.86	B
COM-C	100	100	50	50	66.67	B
COM-JC01	75	25	50	87.5	62.50	B
COM-JC02	25	25	37.5	37.5	33.33	C
COM-JC03	50	25	37.5	50	41.67	C
COM-A01	75	75	75	75	75.00	B
COM-A02	100	50	100	75	83.33	A

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva.

En la tabla 6 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada asistente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la competencia *conocimientos técnicos*.

Tabla 6. Resultados individuales nivel operativo-asistentes para la competencia conocimientos técnicos

CÓDIGO	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-A1	50	62.5	62.5	75	64.29	B
PL-A2	75	62.5	37.5	62.5	57.14	B
PL-A3	25	62.5	50	100	64.29	B
IC-A6	75	87.5	62.5	87.5	78.57	A
IC-A5	75	75	75	87.5	78.57	A
IC-A4	100	87.5	75	75	82.14	A
IC-A3	75	25	75	62.5	57.14	B
IC-A2	75	87.5	87.5	75	82.14	A
IC-T	75	75	100	87.5	85.71	A
IC-D	100	75	62.5	50	67.86	B
GEA-JS	75	25	62.5	87.5	60.71	B
COM-C	75	75	62.5	75	70.83	B
COM-JC01	75	25	62.5	87.5	66.67	B
COM-JC02	25	25	25	37.5	29.17	C
COM-JC03	75	25	50	37.5	45.83	C
COM-A01	25	50	100	75	67.86	B
COM-A02	100	50	87.5	87.5	83.33	A

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-asistentes de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva.

### 3.1.1. Asistentes de la Gerencia de Planificación (GEPLA).

Tabla 7. Análisis individual asistente 1 (PL-A01).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-A01	Iniciativa	25	50	37,5	50	42,86	C
	Colaboración	75	62,5	50	100	71,43	B
	Conocimientos técnicos	50	62,5	62,5	75	64,29	B
	<b>Total por evaluador</b>	50	58,33	50	75	<b>59,53</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 1 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 7 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código PL-A01; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 42,86, que equivale al grado C de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 71,43, equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 64,29, equivalente al grado B de desarrollo.

Tabla 8. Análisis individual asistente 2 (PL-A02).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-A02	Iniciativa	25	62,5	25	75	50	C
	Colaboración	75	50	37,5	87,5	60,71	B
	Conocimientos técnicos	75	62,5	37,5	62,5	57,14	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>58,33</b>	<b>58,33</b>	<b>33,33</b>	<b>75</b>	<b>55,95</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 2 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 8 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código PL-A02; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 50, que equivale al grado C de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 60,71, equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 57,14, equivalente al grado B de desarrollo.

Tabla 9. Análisis individual asistente 3 (PL-A03).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-A03	Iniciativa	25	50	87,5	87,5	<b>67,86</b>	B
	Colaboración	25	50	50	87,5	<b>57,14</b>	B
	Conocimientos técnicos	25	62,5	50	100	<b>64,29</b>	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>25</b>	<b>54,17</b>	<b>62,5</b>	<b>91,67</b>	<b>63,1</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>D</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 3 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 9 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código PL-A03; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 67,86, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 57,14, equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 64,29, equivalente al grado B de desarrollo.

### 3.1.2. Asistentes de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (GEICO).

Tabla 10. Análisis individual asistente 4 (IC-A06).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-A06	Iniciativa	75	75	87,5	62,5	<b>75</b>	B
	Colaboración	75	87,5	62,5	75	<b>75</b>	B
	Conocimientos técnicos	75	87,5	62,5	87,5	<b>78,57</b>	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>83,33</b>	<b>70,83</b>	<b>75</b>	<b>76,19</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 4 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 10 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-A06; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 75, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 75, equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio más alto, 78,57, equivalente al grado A de desarrollo.

Tabla 11. Análisis individual Asistente 5 (IC-A05)..

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-A05	Iniciativa	100	62,5	75	75	75	B
	Colaboración	100	75	87,5	75	82,14	A
	Conocimientos técnicos	75	75	75	87,5	78,57	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>91,67</b>	<b>70,83</b>	<b>79,17</b>	<b>79,17</b>	<b>78,57</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 5 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 11 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-A05; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 75, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 82,14 equivalente al grado A de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 78,57, equivalente al grado A de desarrollo.

Tabla 12. Análisis individual asistente 6 (IC-A04).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-A04	Iniciativa	100	62,5	75	75	75	B
	Colaboración	100	87,5	75	75	82,14	A
	Conocimientos técnicos	100	87,5	75	75	82,14	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>79,17</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>79,76</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 6 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 12 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-A04; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 75, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 82,14, equivalente al grado A de desarrollo y de la misma manera en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 82,14, equivalente al grado A de desarrollo.

Tabla 13. Análisis individual asistente 7 (IC-A03).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-A03	Iniciativa	75	25	62,5	62,5	53,57	B
	Colaboración	75	25	87,5	62,5	60,71	B
	Conocimientos técnicos	75	25	75	62,5	57,14	B
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>62,5</b>	<b>57,14</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>D</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 7 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 13 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-A03; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 53,57, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 60,71 equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 57,14, equivalente al grado B de desarrollo.

Tabla 14. Análisis individual asistente 8 (IC-A02).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-A02	Iniciativa	75	62,5	75	62,5	67,86	B
	Colaboración	75	75	87,5	75	78,57	A
	Conocimientos técnicos	75	87,5	87,5	75	82,14	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>83,33</b>	<b>70,83</b>	<b>76,19</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 8 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 14 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-A02; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 67,86, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 78,57 equivalente al grado A de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 82,14, equivalente al grado A de desarrollo.

Tabla 15. Análisis individual asistente 9 (IC-T).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-T	Iniciativa	100	62,5	87,5	62,5	75	B
	Colaboración	50	75	87,5	75	75	B
	Conocimientos técnicos	75	75	100	87,5	85,71	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>70,83</b>	<b>91,67</b>	<b>75</b>	<b>78,57</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 9 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 15 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-T; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 75, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 75 equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 85,71, equivalente al grado A de desarrollo.

Tabla 16. Análisis individual Asistente 10 (IC-D).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-D	Iniciativa	75	62,5	87,5	37,5	64,29	B
	Colaboración	75	75	100	37,5	71,43	B
	Conocimientos técnicos	100	75	62,5	50	67,86	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>83,33</b>	<b>70,83</b>	<b>83,33</b>	<b>41,67</b>	<b>67,86</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>C</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 10 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 16 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código IC-D; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 64,29, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 71,43 equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 67,86, equivalente al grado A de desarrollo.

### 3.1.3. Asistentes de la Gerencia de Gestión Ambiental (GEGEA).

Tabla 17. Análisis individual asistente 11 (GEA-JS).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
GEA-JS	Iniciativa	75	25	75	50	53,57	B
	Colaboración	100	37,5	87,5	62,5	67,86	B
	Conocimientos técnicos	75	25	62,5	87,5	60,71	B
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>83,33</b>	<b>29,17</b>	<b>75</b>	<b>66,67</b>	<b>60,71</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 11 de la Gerencia de Gestión Ambiental

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 17 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código GEA-JS; en *iniciativa* obtiene un promedio total de 53,57, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 67,86 equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 60,71, equivalente al grado B de desarrollo.

### 3.1.4. Asistentes de la Gerencia de Comercialización (GECOM).

Tabla 18. Análisis individual asistente 12 (COM-C).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-C	Iniciativa	50	25	37,5	37,5	37,5	C
	Colaboración	100	100	50	50	66,67	B
	Conocimientos técnicos	75	75	62,5	75	70,83	B
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>75</b>	<b>66,67</b>	<b>50</b>	<b>54,17</b>	<b>58,33</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 12 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 18 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código COM-C; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 37,5, que equivale al grado C de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 66,67 equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 70,83, equivalente al grado B de desarrollo.

Tabla 19. Análisis individual asistente 13 (COM-JC01).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-JC01	Iniciativa	100	25	50	100	70,83	B
	Colaboración	75	25	50	87,5	62,5	B
	Conocimientos técnicos	75	75	62,5	75	70,83	B
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>83,33</b>	<b>41,67</b>	<b>54,17</b>	<b>87,5</b>	<b>68,05</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 13 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 19 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código COM-JC01; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 70,83, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 62,5 equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 70,83, equivalente al grado B de desarrollo.

Tabla 20. Análisis individual asistente 14 (COM-JC02).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-JC02	Iniciativa	25	25	25	25	25	D
	Colaboración	25	25	37,5	37,5	33,33	C
	Conocimientos técnicos	25	25	25	37,5	29,17	C
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>29,17</b>	<b>33,33</b>	<b>29,17</b> <b>C</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>C</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 14 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 20 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código COM-JC02; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 25, que equivale al grado D de desarrollo, este es uno de los promedios más bajos encontrado; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 33,33 equivalente al grado C de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 29,17, equivalente al grado C de desarrollo.

Tabla 21. Análisis individual asistente 15 (COM-JC03).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-JC03	Iniciativa	50	25	25	50	37,5	C
	Colaboración	50	25	37,5	50	41,67	C
	Conocimientos técnicos	75	25	50	37,5	45,83	C
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>58,33</b>	<b>25</b>	<b>37,5</b>	<b>45,83</b>	<b>41,67</b> <b>C</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>C</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 15 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 21 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código COM-JC03; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 37,5, que equivale al grado C de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 41,67 equivalente al grado C de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 45,83, equivalente al grado C de desarrollo.

Tabla 22. Análisis individual asistente 16 (COM-A01).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-A01	Iniciativa	75	50	37,5	62,5	53,57	B
	Colaboración	75	75	75	75	75	B
	Conocimientos técnicos	25	50	100	75	67,86	B
	<b>Total por Evaluador</b>	<b>58,33</b>	<b>58,33</b>	<b>70,83</b>	<b>70,83</b>	<b>65,48</b> <b>B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 16 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 22 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código COM-A01; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 53,57, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 75, equivalente al grado B de desarrollo y finalmente en la competencia *conocimientos técnicos* se observa un promedio de 67,86, equivalente al grado B de desarrollo.

Tabla 23. Análisis individual asistente 17 (COM-A02).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-A02	Iniciativa	100	25	87.5	37.5	62,5	B
	Colaboración	100	50	100	75	83.33	A
	Conocimientos técnicos	100	50	87,5	87,5	83.33	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>41,67</b>	<b>93,75</b>	<b>81,25</b>	<b>62,5 B</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el asistente 17 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 23 se puede observar los resultados obtenidos por el asistente correspondiente al código COM-A02; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 62,5, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *colaboración* obtiene un promedio total de 83,33, equivalente al grado A de desarrollo; igualmente en la competencia *conocimientos técnicos*, con un promedio de 83,33, la competencia se ubica en el grado A de desarrollo.

### 3.2. Análisis Individual del personal correspondiente al nivel Operativo-Ingenieros

Seguidamente en la tabla 24 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada ingeniero evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total por la *competencia iniciativa*.

Tabla 24. Resultados individuales nivel operativo-ingenieros para la competencia iniciativa.

CÓDIGO	INICIATIVA					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-I101	75	62.5	62.5	37.5	57.1	B
PL-I102	75	37.5	62.5	100	67.9	B
PL-I2SIG	75	87.5	75	87.5	82.1	A
PL-I202	75	62.5	75	75	71.4	B
PL-I203	75	75	62.5	75	71.4	B
PL-AS	50	75	50	75	64.3	B
IC-I105	75	75	62.5	75	71.4	B
IC-I106	50	75	75	87.5	75	B
IC-I101	75	37.5	87.5	87.5	71.4	B
IC-I2	100	87.5	62.5	87.5	82.1	A
IC-I102	25	75	62.5	75	64.3	B
IC-I103	25	37.5	62.5	87.5	57.1	B
IC-I104	100	37.5	62.5	75	64.3	B
IC-I107	75	75	75	75	75	B
GEA-I	50	100	75	100	85.7	A
COM-ICC	75	62.5	62.5	75	67.9	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-ingenieros de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 25 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada ingeniero evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total por la *competencia calidad y mejora continua*.

Tabla 25. Resultados individuales nivel operativo-ingenieros para la competencia calidad y mejora continua.

CÓDIGO	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-I101	75	50	75	37.5	57.1	B
PL-I102	100	12.5	75	100	67.9	B
PL-I2SIG	75	87.5	87.5	100	89.3	A
PL-I202	75	75	75	87.5	78.6	A
PL-I203	75	75	50	87.5	71.4	B
PL-AS	75	75	62.5	62.5	67.9	B
IC-I105	75	87.5	75	75	78.6	A
IC-I106	75	75	75	75	75	B
IC-I101	50	50	100	75	71.4	B
IC-I2	100	75	87.5	75	82.1	A
IC-I102	100	87.5	50	75	75	B
IC-I103	25	37.5	62.5	62.5	50	C
IC-I104	100	37.5	87.5	75	71.4	B
IC-I107	75	62.5	75	75	71.4	B
GEA-I	75	62.5	75	100	78.6	A
COM-ICC	100	37.5	75	87.5	71.4	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-ingenieros de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 26 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada ingeniero evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total por la *competencia credibilidad técnica*.

Tabla 26. Resultados individuales nivel operativo-ingenieros para la competencia credibilidad técnica.

CÓDIGO	CREDIBILIDAD TÉCNICA					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-I101	75	62.5	75	50	64.3	B
PL-I102	75	50	62.5	87.5	67.9	B
PL-I2SIG	75	87.5	87.5	100	89.3	A
PL-I202	75	62.5	75	75	71.4	B
PL-I203	75	62.5	62.5	75	67.9	B
PL-AS	75	50	62.5	50	57.1	B
IC-I105	75	100	87.5	75	85.7	A
IC-I106	75	87.5	75	87.5	82.1	A
IC-I101	75	37.5	87.5	75	67.9	B
IC-I2	100	87.5	75	87.5	85.7	A
IC-I102	75	75	62.5	87.5	75	B
IC-I103	100	37.5	87.5	75	71.4	B
IC-I104	100	50	87.5	75	75	B
IC-I107	100	87.5	87.5	87.5	89.3	A
GEA-I	100	75	62.5	87.5	78.6	A
COM-ICC	100	62.5	62.5	100	78.6	A

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-ingenieros de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 27 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada ingeniero evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total por la *competencia trabajo en equipo*.

Tabla 27. Resultados individuales nivel operativo-ingenieros para la competencia trabajo en equipo.

CÓDIGO	TRABAJO EN EQUIPO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-I101	75	50	87.5	25	57.1	B
PL-I102	100	62.5	75	100	82.1	A
PL-I2SIG	100	75	87.5	100	89.3	A
PL-I202	100	62.5	75	100	82.1	A
PL-I203	75	75	50	100	75	B
PL-AS	75	75	50	37.5	57.1	B
IC-I105	75	100	62.5	75	78.6	A
IC-I106	50	87.5	75	87.5	78.6	A
IC-I101	50	75	87.5	75	75	B
IC-I2	100	75	50	75	71.4	B
IC-I102	100	87.5	62.5	75	78.6	A
IC-I103	25	50	62.5	75	57.1	C
IC-I104	100	62.5	75	62.5	71.4	B
IC-I107	75	87.5	75	87.5	82.1	A
GEA-I	75	62.5	62.5	62.5	64.3	B
COM-ICC	75	62.5	62.5	87.5	71.4	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-ingenieros de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Ahora se lleva a cabo el análisis del nivel operativo-ingenieros, que incluye 6 ingenieros de la gerencia de *planificación*, 8 ingenieros de la gerencia de *ingeniería y construcción*, 1 ingeniero de la gerencia de *gestión ambiental* y 1 de *comercialización*, en la figura 13 se indica sus respectivos códigos.

<b>NIVEL OPERATIVO-INGENIEROS</b>			
<b>Gerencia de Planificación</b>	<b>Gerencia de Ingeniería y construcción</b>	<b>Gerencia de Gestión Ambiental</b>	<b>Gerencia de Comercialización</b>
1. PL-I101 2. PL-I102 3. PL-I2SIG 4. PL-I202 5. PL-I203 6. PL-AS	7. IC-I2 8. IC-I101 9. IC-I102 10. IC-I103 11. IC-I104 12. IC-I105 13. IC-I106 14. IC-I107	15. GEA- I1	16. COM-I1

Figura 13. Codificación del nivel operativo-ingenieros

Fuente: EERSSA

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

### 3.2.1. Ingenieros 1 y 2 de la Gerencia de Planificación (PL).

Tabla 28. Análisis individual ingeniero 1 (PL-I101).

CÓDIGO	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-I101	Iniciativa	75	62.5	62.5	37.5	57.1	B
	Calidad y mejora continua	75	50	75	37.5	57.1	B
	Credibilidad técnica	75	62.5	75	50	64.3	B
	Trabajo en equipo	75	50	87.5	25	57.1	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>56.25</b>	<b>75</b>	<b>37.5</b>	<b>58.9</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 1 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 28 se puede observar que en el caso del ingeniero codificado por PL-I101, para la competencia *iniciativa* obtuvo un promedio total de 57.1 que lo ubica en el grado B de desarrollo; de igual manera para la competencia de *calidad y mejora continua* con un 57.1 se ubica en el grado B; para *credibilidad técnica* con un 63.4 se posiciona en el grado B de desarrollo y para la competencia *trabajo en equipo* con un 57.1 también se ubica en el grado B.

Tabla 29. Análisis individual ingeniero 2 (PL-I102).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-I102	Iniciativa	75	37.5	62.5	100	67.9	B
	Calidad y mejora continua	100	12.5	75	100	67.9	B
	Credibilidad técnica	75	50	62.5	87.5	67.9	B
	Trabajo en equipo	100	62.5	75	100	82.1	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>87.5</b>	<b>40.63</b>	<b>68.75</b>	<b>96.88</b>	<b>71.45</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 2 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 29 como se evidencia para el ingeniero representado por el código PL-I102, su promedio total para *iniciativa* es del 67.9 al igual que en *calidad y mejora continua* y *credibilidad técnica* que lo ubican en el grado B de desarrollo; mientras que para *trabajo en equipo* se ubica en el grado A de desarrollo con un 82.1.

Tabla 30. Análisis individual ingeniero 3 (PL-I2SIG).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-I2SIG	Iniciativa	75	87.5	75	87.5	82.1	A
	Calidad y mejora continua	75	87.5	87.5	100	89.3	A
	Credibilidad técnica	75	87.5	87.5	100	89.3	A
	Trabajo en equipo	100	75	87.5	100	89.3	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>81.25</b>	<b>84.38</b>	<b>84.38</b>	<b>96.88</b>	<b>87.5</b> <b>A</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 3 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

De la tabla 30 se puede observar que el ingeniero codificado por PL-I2SIG, en la competencia *iniciativa* presenta un grado A en el promedio total con la puntuación de 82.1, y las siguientes 3 competencias; *calidad y mejora continua*, *credibilidad técnica* y *trabajo en equipo* con un 89.3 se ubican en el grado A de desarrollo.

Tabla 31. Análisis individual ingeniero 4.

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-I202	Iniciativa	75	62.5	75	75	71.4	B
	Calidad y mejora continua	75	75	75	87.5	78.6	A
	Credibilidad técnica	75	62.5	75	75	71.4	B
	Trabajo en equipo	100	62.5	75	100	82.1	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>81.25</b>	<b>65.63</b>	<b>75</b>	<b>84.38</b>	<b>75.88</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 4 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Ahora en el caso del ingeniero representado por PL-I202, se observa en la tabla 31 que el promedio total para la competencia *iniciativa* se ubicada en el grado B de desarrollo con un 71.4; para *calidad y mejora continua* se encuentra en el grado A de desarrollo con un 78.6; en el caso de *credibilidad técnica* se encuentra con un 71.4 que lo ubica en el grado B de desarrollo y finalmente, para *trabajo en equipo* con una puntuación de 82.1 obtuvo un grado A de desarrollo.

Tabla 32. Análisis individual ingeniero 5 (PL-I203).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-I203	Iniciativa	75	75	62.5	75	71.4	B
	Calidad y mejora continua	75	75	50	87.5	71.4	B
	Credibilidad técnica	75	62.5	62.5	75	67.9	B
	Trabajo en equipo	75	75	50	100	75	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>71.88</b>	<b>56.25</b>	<b>84.38</b>	<b>71.43</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 5 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 32 se advierte que el ingeniero codificado por PL-I203 obtuvo como promedio total de la competencia *iniciativa* el grado B de desarrollo con la puntuación de 71.4; de igual manera para la *competencia calidad y mejora continua*; para la *competencia credibilidad técnica* se ubica en el grado B de desarrollo con un 67.9 y para *trabajo en equipo* con un 75 también se ubica en el mismo grado, B.

Tabla 33. Análisis individual ingeniero 6.

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-AS	Iniciativa	50	75	50	75	64.3	B
	Calidad y mejora continua	75	75	62.5	62.5	67.9	B
	Credibilidad técnica	75	50	62.5	50	57.1	B
	Trabajo en equipo	75	75	50	37.5	57.1	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>68.75</b>	<b>68.75</b>	<b>56.25</b>	<b>56.25</b>	<b>61.6</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 6 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Para culminar con la gerencia de planificación, en la tabla 33 se analizará al evaluado representado por el código PL-AS, que con un promedio de 64.3 en *iniciativa* se ubica en el grado B de desarrollo; lo mismo sucede con *calidad y mejora continua* pero con un puntaje de 67.9, ubicándose en el grado B y para *credibilidad técnica* y *trabajo en equipo* con un 57.1 se ubica en el grado B de desarrollo.

### 3.2.2. Ingenieros 1 y 2 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (IC).

Tabla 34. Análisis individual ingeniero 7 (IC-I2).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I2	Iniciativa	100	87.5	62.5	87.5	82.1	A
	Calidad y mejora continua	100	75	87.5	75	82.1	A
	Credibilidad técnica	100	87.5	75	87.5	85.7	A
	Trabajo en equipo	100	75	50	75	71.4	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>81.25</b>	<b>68.75</b>	<b>81.25</b>	<b>80.33</b> <b>A</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 7 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En tabla 34 se expone el caso del ingeniero codificado por IC-I2, obtuvo para la competencia *iniciativa* y *calidad y mejora continua* un 82.1 que lo ubican en el grado A de desarrollo; para la competencia *credibilidad técnica* obtuvo un 85.7 ubicándolo de igual manera en el grado A de desarrollo y en la competencia *trabajo en equipo* se ubica en el grado B de desarrollo con 71.4.

Tabla 35. Análisis individual ingeniero 8 (IC-I101).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I101	Iniciativa	75	37.5	87.5	87.5	71.4	B
	Calidad y mejora continua	50	50	100	75	71.4	B
	Credibilidad técnica	75	37.5	87.5	75	67.9	B
	Trabajo en equipo	50	75	87.5	75	75	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>62.5</b>	<b>50</b>	<b>90.63</b>	<b>78.13</b>	<b>71.43</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 8 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En particular, para el ingeniero representado por el código IC-I101, como se puede observar en la tabla 35, para la competencia *iniciativa* obtuvo un 71.4 que lo ubica en el grado B de desarrollo; lo mismo ocurre con la competencia *calidad y mejora continua*; para la competencia *credibilidad técnica* con un 67.9 se posiciona en el grado B de desarrollo y para *trabajo en equipo* la puntuación de 75 lo ubica de igual manera, en el grado B.

Tabla 36. Análisis individual ingeniero 9 (IC-I102).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I102	Iniciativa	25	75	62.5	75	64.3	B
	Calidad y mejora continua	100	87.5	50	75	75	B
	Credibilidad técnica	75	75	62.5	87.5	75	B
	Trabajo en equipo	100	87.5	62.5	75	78.6	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>81.25</b>	<b>59.38</b>	<b>78.13</b>	<b>73.23</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 9 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Por lo que se refiere al ingeniero 1 codificado por IC-I102, como se observa en la tabla 36, en la competencia *iniciativa* con un 64.3 se ubica en el grado B de desarrollo; en *calidad y mejora continua* y *credibilidad técnica* con un 75 lo ubican en el grado B y en *trabajo en equipo* con un 78.6 se posiciona en el grado A de desarrollo.

Tabla 37. Análisis individual ingeniero 10 (IC-I103).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I103	Iniciativa	25	37.5	62.5	87.5	57.1	B
	Calidad y mejora continua	25	37.5	62.5	62.5	50	C
	Credibilidad técnica	100	37.5	87.5	75	71.4	B
	Trabajo en equipo	25	50	62.5	75	57.1	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>43.75</b>	<b>40.63</b>	<b>68.75</b>	<b>75</b>	<b>58.9</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 10 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 37, en el caso del ingeniero 1 representado por IC-I103, se puede observar que su puntuación final en *iniciativa* es de 57.1 perteneciente al grado B de desarrollo; en *calidad y mejora continua* con un 50 se ubica en el grado C; para *credibilidad técnica* con un 71.4 se encuentra en el grado B de desarrollo y en *trabajo en equipo* con el 57.1 se posiciona en el grado B.

Tabla 38. Análisis individual ingeniero 11 (IC-I104).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I104	Iniciativa	100	37.5	62.5	75	64.3	B
	Calidad y mejora continua	100	37.5	87.5	75	71.4	B
	Credibilidad técnica	100	50	87.5	75	75	B
	Trabajo en equipo	100	62.5	75	62.5	71.4	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>46.88</b>	<b>78.13</b>	<b>71.88</b>	<b>70.53</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 11 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En relación a la evaluación del ingeniero codificado por IC-I104, como se evidencia en la tabla 48, su promedio total para la competencia *iniciativa* es de 63.4 que pertenece al grado B de desarrollo; en el caso de *calidad y mejora continua* con un 71.4 se ubica, así mismo, en el grado B; para *credibilidad técnica* se posiciona en el grado B de desarrollo con el 75 y para *trabajo en equipo* con el 71.4 se ubica en el grado B.

Tabla 39. Análisis individual ingeniero 12.

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I105	Iniciativa	75	75	62.5	75	71.4	B
	Calidad y mejora continua	75	87.5	75	75	78.6	A
	Credibilidad técnica	75	100	87.5	75	85.7	A
	Trabajo en equipo	75	100	62.5	75	78.6	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>90.63</b>	<b>71.88</b>	<b>75</b>	<b>78.58</b> <b>A</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 12 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Con respecto a los resultados del ingeniero representado por el código IC-I105, se observa en la tabla 39 que obtuvo un promedio total de 71.4 en *iniciativa* lo que lo ubica en el grado B de desarrollo; en el caso de *calidad y mejora continua* obtuvo 78.6 que pertenece al grado A de desarrollo; en *credibilidad técnica* con el 85.7 se encuentra en el grado A y en *trabajo en equipo* con el 78.6 como promedio total se ubica en el grado A.

Tabla 40. Análisis individual ingeniero 13 (IC-I106).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I106	Iniciativa	50	75	75	87.5	75	B
	Calidad y mejora continua	75	75	75	75	75	B
	Credibilidad técnica	75	87.5	75	87.5	82.1	A
	Trabajo en equipo	50	87.5	75	87.5	78.6	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>62.5</b>	<b>81.25</b>	<b>75</b>	<b>84.38</b>	<b>77.68</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 13 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En el caso particular del ingeniero codificado por IC-I106, como consta en la tabla 40, en las competencias de *iniciativa* y *calidad y mejora continua* con el 75 se ubica en el grado B de desarrollo; en la competencia *credibilidad técnica* con el 82.1 se posiciona en el grado A de desarrollo y así mismo para la competencia de *trabajo en equipo* con el 78.6.

Tabla 41. Análisis individual ingeniero 14 (IC-I107).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-I107	Iniciativa	75	75	75	75	75	B
	Calidad y mejora continua	75	62.5	75	75	71.4	B
	Credibilidad técnica	100	87.5	87.5	87.5	89.3	A
	Trabajo en equipo	75	87.5	75	87.5	82.1	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>81.25</b>	<b>78.13</b>	<b>78.13</b>	<b>81.25</b>	<b>79.45</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 14 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Por lo que se refiere a la evaluación del ingeniero codificado por IC-I107, como se puede observar en la tabla 41, en *iniciativa* con el 75 se ubica en el grado B de desarrollo; para *calidad y mejora continua* con el 71.4 se encuentra en el grado B de desarrollo; para *credibilidad técnica* obtuvo un 89.3 que pertenece al grado A de desarrollo y en *trabajo en equipo* con el 82.1 se ubica en el grado A de desarrollo.

### 3.2.3. Ingeniero 1 de la Gerencia de Gestión Ambiental (GEA).

Tabla 42. Análisis individual ingeniero 15 (GEA-I1).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
GEA-I1	Iniciativa	50	100	75	100	85.7	A
	Calidad y mejora continua	75	62.5	75	100	78.6	A
	Credibilidad técnica	100	75	62.5	87.5	78.6	A
	Trabajo en equipo	75	62.5	62.5	62.5	64.3	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>68.75</b>	<b>87.5</b>	<b>76.8</b> <b>A</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 15 de la Gerencia de Gestión Ambiental

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 42 se observa la evaluación correspondiente al ingeniero representado por GEA-I1, en *iniciativa* se ubica en el grado A de desarrollo con el 85.7; en *calidad y mejora continua* y *credibilidad técnica* con el 78.6 se posiciona en el grado A de desarrollo y en *trabajo en equipo* con el 64.3 se encuentra en el grado B de desarrollo.

### 3.2.4. Ingeniero 1 de la Gerencia de Comercialización (COM).

Tabla 43. Análisis individual ingeniero 16 (COM-I1).

Evaluado	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-I1	Iniciativa	75	62.5	62.5	75	67.9	B
	Calidad y mejora continua	100	37.5	75	87.5	71.4	B
	Credibilidad técnica	100	62.5	62.5	100	78.6	A
	Trabajo en equipo	75	62.5	62.5	87.5	71.4	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>87.5</b>	<b>56.25</b>	<b>65.63</b>	<b>87.5</b>	<b>72.33</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el ingeniero 16 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Y para culminar con el análisis del nivel operativo correspondiente a ingenieros, se observará el desempeño alcanzado por el ingeniero codificado por COM-I1, así en *iniciativa* con el 67.9 se ubica en el grado B de desarrollo; en *calidad y mejora continua* obtuvo 71.4 perteneciente al grado B de desarrollo; en *credibilidad técnica* con un 78.6 se encuentra en el grado A de desarrollo y para *trabajo en equipo* con el 71.4 se posiciona en el grado B.

### 3.3. Análisis individual del personal correspondiente al nivel funcional

A continuación, en la tabla 44 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada superintendente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia iniciativa*.

Tabla 44. Resultados individuales nivel funcional para la competencia iniciativa.

CÓDIGO	INICIATIVA					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-S	100	75	75	75	78.1	A
IC-S	75	100	91.67	91.67	91.6	A
COM-SI	75	50	83.33	66.67	72.9	B
COM-SCE	75	50	66.67	83.33	72.9	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel funcional de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 45 se da un detalle de las puntuaciones obtenidas por cada superintendente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia orientación al cliente interno y externo*.

Tabla 45. Resultados individuales nivel funcional para la competencia orientación al cliente interno y externo.

CÓDIGO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-S	100	75	75	83.33	81.3	A
IC-S	50	100	91.67	66.67	78.1	A
COM-SI	75	50	75	83.33	75.3	B
COM-SCE	100	50	83.33	83.33	81.3	A

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel funcional de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 46 se da un detalle de las puntuaciones obtenidas por cada superintendente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia gestión y logro de objetivos*.

Tabla 46. Resultados individuales nivel funcional para la competencia gestión y logro de objetivos.

CÓDIGO	GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-S	100	75	66.67	83.33	78.8	A
IC-S	75	100	91.67	91.67	92.7	A
COM-SI	75	75	75.00	100	83.2	A
COM-SCE	75	75	66.67	66.67	69.4	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel funcional de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 47 se da un detalle de las puntuaciones obtenidas por cada superintendente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia trabajo en equipo*.

Tabla 47. Resultados individuales nivel funcional para la competencia trabajo en equipo.

CÓDIGO	TRABAJO EN EQUIPO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-S	100	75	83.33	83.33	83.3	A
IC-S	75	100	91.67	100	94.4	A
COM-SI	100	75	75.00	58.33	72.2	B
COM-SCE	75	75	66.67	91.67	78.8	A

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel funcional de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 48 se da un detalle de las puntuaciones obtenidas por cada superintendente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia liderazgo ejecutivo*.

Tabla 48. Resultados individuales nivel funcional para la competencia liderazgo ejecutivo.

CÓDIGO	LIDERAZGO EJECUTIVO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-S	100	75	83.33	91.67	86.1	A
IC-S	75	100	91.67	83.33	89.9	A
COM-SI	75	50	75	75	69.4	B
COM-SCE	50	50	66.67	83.33	67.7	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel funcional de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Llegados a este punto, se procederá a la interpretación individual del nivel funcional que corresponde a los superintendentes, uno por cada gerencia, por lo tanto se analizarán a 4 personas. Iniciando así con la gerencia de planificación, posteriormente se encuentra la gerencia de ingeniería y construcción y para finalizar la gerencia de comercialización, en este nivel no consta la gerencia de gestión ambiental dado que no cuenta con el cargo de superintendente. En la figura 15 se muestra la codificación para los mismos.

<b>NIVEL FUNCIONAL</b>		
<b>Planificación</b>	<b>Ingeniería y Construcción</b>	<b>Comercialización</b>
1.PL-S	2. IC-S	3. COM-SI 4. COM-SCE

Figura 14. Codificación del nivel funcional

Fuente: EERSSA

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

### 3.3.1. Superintendente de la Gerencia de Planificación (PL).

Tabla 49. Análisis individual superintendente 1 (PL-S).

CÓDIGO	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-S	Iniciativa	100	75	75	75	78.1	A
	Orientación al cliente interno y externo	100	75	75	83.33	81.3	A
	Gestión y logro de objetivos	100	75	66.67	83.33	78.8	A
	Trabajo en equipo	100	75	83.33	83.33	83.3	A
	Liderazgo ejecutivo	100	75	83.33	91.67	86.1	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>76.67</b>	<b>83.33</b>	<b>81.52</b> <b>A</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el superintendente 1 de la Gerencia de Planificación

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

De la tabla 49 se puede observar el desempeño alcanzado por el superintendente de la gerencia de planificación, para la competencia *iniciativa* obtuvo un 78.1 perteneciente al grado A de desarrollo; en el caso de *orientación al cliente interno y externo* con el 81.3 se ubica en el grado A de desarrollo; en *gestión y logro de objetivos* con la puntuación de 78.8 se encuentra en el nivel de desarrollo A; en *trabajo en equipo* con el 83.3 se ubica en el grado A y en *liderazgo ejecutivo* con un 86.1 también se encuentra en el nivel A.

### 3.3.2. Superintendente de la Gerencia de Ingeniería y Construcción (IC).

Tabla 50. Análisis individual superintendente 2 (IC-S).

CÓDIGO	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-S	Iniciativa	75	100	91.67	91.67	91.6	A
	Orientación al cliente interno y externo	50	100	91.67	66.67	78.1	A
	Gestión y logro de objetivos	75	100	91.67	91.67	92.7	A
	Trabajo en equipo	75	100	91.67	100	94.4	A
	Liderazgo ejecutivo	75	100	91.67	83.33	89.9	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>91.67</b>	<b>86.67</b>	<b>89.34</b> <b>A</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el superintendente 2 de la Gerencia de Ingeniería y Construcción

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En el caso particular del superintendente de ingeniería y construcción, como se observa en la tabla 50, en la competencia *iniciativa* con un 91.6 se ubica en el nivel A de desarrollo; en *orientación al cliente interno y externo* con el 78.1 se ubica también el grado A; en *gestión y logro de objetivos* de igual manera se posiciona en el grado A con un 92.7; en *trabajo en equipo* con el 94.4 se encuentra en el nivel A de desarrollo y así mismo, en *liderazgo ejecutivo*, se ubica en el grado A con un 89.9.

### 3.3.3. Superintendentes de la Gerencia de Comercialización (COM).

Tabla 51. Análisis individual superintendente 3 (COM-SI).

CÓDIGO	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-SI	Iniciativa	75	50	83.33	66.67	72.9	B
	Orientación al cliente interno y externo	75	50	75	83.33	75.3	B
	Gestión y logro de objetivos	75	75	75.00	100	83.2	A
	Trabajo en equipo	100	75	75.00	58.33	72.2	B
	Liderazgo ejecutivo	75	50	75	75	69.4	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>76.67</b>	<b>76.67</b>	<b>74.6</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el superintendente 3 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En el caso del superintendente de instalaciones de la gerencia de comercialización, en el promedio total de la competencia *iniciativa* obtuvo un 72.9 perteneciente al grado B de desarrollo; lo mismo sucede con la competencia *orientación al cliente interno y externo* con un 75.3; en la competencia *gestión y logro de objetivos* con el 83.2 se ubica en el grado A de desarrollo; en *trabajo en equipo* con el 72.2 se encuentra en el grado B de desarrollo y de manera similar, en la competencia *liderazgo ejecutivo* se ubica en el grado B con el 69.4.

Tabla 52. Análisis individual superintendente 4 (COM-SCE).

CÓDIGO	COMPETENCIA	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-SCE	Iniciativa	75	50	66.67	83.33	<b>72.9</b>	B
	Orientación al cliente interno y externo	100	50	83.33	83.33	<b>81.3</b>	A
	Gestión y logro de objetivos	75	75	66.67	66.67	<b>69.4</b>	B
	Trabajo en equipo	75	75	66.67	91.67	<b>78.8</b>	A
	Liderazgo ejecutivo	50	50	66.67	83.33	<b>67.7</b>	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>81.67</b>	<b>74.02</b> <b>B</b>	
	<b>Equivalencia por evaluador</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el superintendente 4 de la Gerencia de Comercialización

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Para concluir con los superintendentes del nivel funcional, es momento de revisar en la tabla 52 las puntuaciones obtenidas por el superintendente de control de energía de comercialización, así en *iniciativa* se observa que con el 72.9 se ubica en el grado B de desarrollo; en *orientación al cliente interno y externo* con el 81.3 se encuentra en el grado A; en *gestión y logro de objetivos* con el 69.4 se ubica en el grado B de desarrollo; en *trabajo en equipo* con el 78.8 se posiciona en el grado A y en *liderazgo ejecutivo* obtuvo el 67.7 que pertenece al grado B de desarrollo.

### 3.4. Análisis individual del personal correspondiente al nivel estratégico.

A continuación, en la tabla 53 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada gerente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia iniciativa*.

Tabla 53. Resultados individuales nivel estratégico para la competencia iniciativa.

CÓDIGO	INICIATIVA					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-G	100	100	58.33	75	<b>83.33</b>	<b>A</b>
IC-G	100	75	58.33	91.67	<b>81.25</b>	<b>A</b>
COM-G	50	75	91.67	83.33	<b>75.00</b>	<b>B</b>
GEA-G	100	50	83.33	75.00	<b>77.08</b>	<b>A</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel estratégico de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 54 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada gerente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia orientación al cliente interno y externo*.

Tabla 54. Resultados individuales nivel estratégico para la competencia orientación al cliente interno y externo.

CÓDIGO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-G	100	100	75	75	<b>87.50</b>	<b>A</b>
IC-G	100	25	83.33	83.33	<b>72.92</b>	<b>B</b>
COM-G	100	75	100	91.67	<b>91.67</b>	<b>A</b>
GEA-G	100	100	100	66.67	<b>91.67</b>	<b>A</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel estratégico de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 55 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada gerente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia trabajo en equipo*.

Tabla 55. Resultados individuales nivel estratégico para la competencia trabajo en equipo.

CÓDIGO	TRABAJO EN EQUIPO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-G	100	75	66.67	66.67	77.08	A
IC-G	100	50	66.67	91.67	77.08	A
COM-G	75	50	100	83	77.08	A
GEA-G	100	100	91.67	83.33	93.75	A

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel estratégico de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 56 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada gerente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia gestión y logro de objetivos*.

Tabla 56. Resultados individuales nivel estratégico para la competencia gestión y logro de objetivos.

CÓDIGO	GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-G	100	100	83.33	83.33	91.67	A
IC-G	100	75	66.67	92	83.33	A
COM-G	100	25	100	66.67	72.92	B
GEA-G	100	25	91.67	83.33	75.00	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel estratégico de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 56 se especifican las puntuaciones obtenidas por cada gerente evaluado, así mismo las puntuaciones dadas por cada evaluador, el promedio total por todos los evaluadores y la equivalencia de este puntaje total para la *competencia liderazgo ejecutivo*.

Tabla 57. Resultados individuales nivel estratégico para la competencia liderazgo ejecutivo.

CÓDIGO	LIDERAZGO EJECUTIVO					EQ
	Evaluadores					
	A	S	P	I	PT	
PL-G	100	50	66.67	58.33	<b>68.75</b>	<b>B</b>
IC-G	100	50	66.67	83.33	<b>75.00</b>	<b>B</b>
COM-G	75	50	100	92	<b>79.17</b>	<b>A</b>
GEA-G	100	50	91.67	83.33	<b>81.25</b>	<b>A</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel estratégico de la gerencia de planificación, ingeniería y construcción, comercialización y gestión ambiental.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Llegados a este punto, se procederá a la interpretación individual del nivel estratégico que corresponde a los gerentes evaluados, uno por cada gerencia, por lo tanto se analizarán a 4 personas. Iniciando así con la gerencia de planificación, posteriormente se encuentra la gerencia de ingeniería y construcción, gerencia de gestión ambiental y para finalizar la gerencia de comercialización. En la figura 16 se muestra la codificación para los mismos.

<b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>			
<b>Planificación</b>	<b>Ingeniería y Construcción</b>	<b>Gestión Ambiental</b>	<b>Comercialización</b>
1. PL-G	2. IC-G	3. GEA-G	4. COM-G

Figura 15. Codificación del nivel estratégico

Fuente: EERSSA

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

### 3.4.1. Gerente de la gerencia de Planificación (PL).

Tabla 58. Análisis individual gerente 1 (PL-G).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
PL-G	Iniciativa	100	100	58,33	75	75	B
	Orientación al cliente interno y externo	100	100	75	75	81,25	A
	Gestión y logro de objetivos	100	75	66,67	66,67	71,88	B
	Trabajo en equipo	100	100	83,33	83,33	87,5	A
	Liderazgo ejecutivo	100	50	66,67	58,33	65,63	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>70</b>	<b>71,67</b>	<b>76,25</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el evaluado número 38.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 58 se puede observar los resultados obtenidos por el gerente correspondiente al código PL-G; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 75, que equivale al grado B de desarrollo; en el caso de la competencia *orientación al cliente interno y externo* obtiene un promedio total de 81,25, que equivale al grado A de desarrollo; en la competencia *gestión y logro de objetivos* obtiene un promedio de 71,88 equivalente al grado B de desarrollo; en la competencia *trabajo en equipo* el promedio obtenido es de 87,5 equivalente al grado A de desarrollo de la competencia y finalmente en la competencia *liderazgo ejecutivo* se observa un promedio de 65,63, equivalente al grado B de desarrollo.

### 3.4.2. Gerente de la gerencia de Ingeniería y Construcción (IC).

Tabla 59. Análisis individual gerente 2 (IC-G).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
IC-G	Iniciativa	100	75	58,33	91,67	<b>78,13</b>	A
	Orientación al cliente interno y externo	100	25	83,33	83,33	<b>78,13</b>	A
	Gestión y logro de objetivos	100	50	66,67	91,67	<b>78,13</b>	A
	Trabajo en equipo	100	75	66,67	91,67	<b>81,25</b>	A
	Liderazgo ejecutivo	100	50	66,67	83,33	<b>75</b>	B
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>68,33</b>	<b>88,33</b>	<b>78,13</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el evaluado número 39.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 59 se puede observar los resultados obtenidos por el gerente correspondiente al código IC-G; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 78,13, que equivale al grado A de desarrollo; en el caso de la competencia *orientación al cliente interno y externo* obtiene un promedio total de 78,13, que equivale al grado A de desarrollo; en la competencia *gestión y logro de objetivos* obtiene un promedio de 78,13 equivalente al grado A de desarrollo; en la competencia *trabajo en equipo* el promedio obtenido es de 81,25 equivalente al grado A de desarrollo de la competencia y finalmente en la competencia *liderazgo ejecutivo* se observa un promedio de 75, equivalente al grado B de desarrollo.

### 3.4.3. Gerente de la gerencia de Gestión Ambiental (GEA).

Tabla 60. Análisis individual gerente 3 (GEA-G).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
GEA-G	Iniciativa	50	75	91,67	83,33	<b>81,25</b>	A
	Orientación al cliente interno y externo	100	75	100	91,67	<b>93,75</b>	A
	Gestión y logro de objetivos	75	50	100	83,33	<b>84,38</b>	A
	Trabajo en equipo	100	25	100	66,67	<b>78,13</b>	A
	Liderazgo ejecutivo	75	50	100	91,67	<b>87,5</b>	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>80</b>	<b>55</b>	<b>98,33</b>	<b>83,33</b>	<b>85 A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el evaluado número 40.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 60 se puede observar los resultados obtenidos por el gerente correspondiente al código GEA-G; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 81,25, que equivale al grado A de desarrollo; en el caso de la competencia *orientación al cliente interno y externo* obtiene un promedio total de 93,75, que equivale al grado A de desarrollo; en la competencia *gestión y logro de objetivos* obtiene un promedio de 84,38 equivalente al grado A de desarrollo; en la competencia *trabajo en equipo* el promedio obtenido es de 78,13 equivalente al grado A de desarrollo de la competencia y finalmente en la competencia *liderazgo ejecutivo* se observa un promedio de 87,5, equivalente al grado A de desarrollo.

### 3.4.4. Gerente de la gerencia de Comercialización (COM).

Tabla 61. Análisis individual gerente 4 (COM-G).

CÓDIGO	COMPETENCIAS	EVALUADORES					EQ
		A	S	P	I	PT	
COM-G	Iniciativa	100	50	83,33	75	78,13	A
	Orientación al cliente interno y externo	100	100	100	66,67	87,5	A
	Gestión y logro de objetivos	100	100	91,67	83,33	90,63	A
	Trabajo en equipo	100	25	91,67	83,33	81,25	A
	Liderazgo ejecutivo	100	50	91,67	83,33	84,38	A
	<b>Total por evaluador</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>91,67</b>	<b>78,33</b>	<b>84,38</b> <b>A</b>	
	<b>Total por equivalencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>		

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el evaluado número 41.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En la tabla 60 se puede observar los resultados obtenidos por el gerente correspondiente al código COM-G; en la competencia *iniciativa* obtiene un promedio total de 78,13, que equivale al grado A de desarrollo; en el caso de la competencia *orientación al cliente interno y externo* obtiene un promedio total de 87,5, que equivale al grado A de desarrollo; en la competencia *gestión y logro de objetivos* obtiene un promedio de 90,63 equivalente al grado A de desarrollo; en la competencia *trabajo en equipo* el promedio obtenido es de 81,25 equivalente al grado A de desarrollo de la competencia y finalmente en la competencia *liderazgo ejecutivo* se observa un promedio de 84,38, equivalente al grado A de desarrollo.

### 3.5. Análisis por niveles

#### 3.5.1. Nivel operativo-asistente.

Tabla 62. Resultados por gerencias del nivel operativo asistentes.

ASISTENTES						
GERENCIA	COMPETENCIAS					
	INICIATIVA	G	COLABORACIÓN	G	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	G
PL	53.57	B	63.10	B	61.90	B
IC	70.24	B	75.00	B	76.02	A
GEA	53.57	B	67.86	B	60.71	B
COM	47.82	C	60.42	B	60.62	B
T	<b>58.05</b>	<b>B</b>	<b>67.33</b>	<b>B</b>	<b>67.19</b>	<b>B</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-asistentes.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Como se puede observar en la tabla 62, para la competencia *iniciativa* los asistentes, en conjunto, obtuvieron una puntuación de 58,05 perteneciente al grado de desarrollo B; de manera similar, para la competencia *colaboración* con el 67.33 se ubican en el grado B, y de igual manera en *conocimientos técnicos* con un puntaje total de 67.19, se ubican en el grado B de desarrollo

### 3.5.2. Nivel operativo-ingenieros.

Tabla 63. Resultados por gerencias del nivel operativo ingenieros.

INGENIEROS								
GERENCIA	COMPETENCIAS							
	INICIATIVA	G	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	G	CREDIBILIDAD TÉCNICA	G	TRABAJO EN EQUIPO	G
PL	69.05	B	72.02	B	69.64	B	73.81	B
IC	70.09	B	71.88	B	79.02	A	74.11	B
GEA	85.70	A	78.57	A	78.60	A	64.30	B
COM	67.86	B	71.40	B	78.60	A	71.40	B
<b>T</b>	<b>70.54</b>	<b>B</b>	<b>72.32</b>	<b>B</b>	<b>75.45</b>	<b>B</b>	<b>73.21</b>	<b>B</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel operativo-ingenieros.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

En el caso de los ingenieros pertenecientes a las distintas gerencias como se puede observar en la tabla 63, para la competencia *iniciativa* han obtenido un promedio total de 70.54 que los ubica en el grado B de desarrollo; lo mismo sucede con la competencia *calidad y mejora continua* que con un promedio de 72.32 se posicionan en el grado B; en *credibilidad técnica* con un promedio total de 75.45 también se encuentran en el grado B y en *trabajo en equipo* con un promedio de 73.21 se ubican, igualmente, en el grado B de desarrollo.

### 3.5.3. Nivel funcional.

Tabla 64. Resultados por gerencias del nivel funcional.

SUPERINTENDENTES										
GERENCIA	COMPETENCIAS									
	INICIATIVA	G	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	G	GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	G	TRABAJO EN EQUIPO	G	LIDERAZGO EJECUTIVO	G
PL	78.13	A	81.25	A	77.78	A	83.33	A	86.11	A
IC	90.63	A	78.13	A	91.67	A	94.44	A	88.89	A
COM	71.88	B	78.13	A	76.39	A	75	B	68.06	B
<b>T</b>	<b>78.13</b>	<b>A</b>	<b>78.91</b>	<b>A</b>	<b>80.56</b>	<b>A</b>	<b>81.94</b>	<b>A</b>	<b>77.78</b>	<b>A</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel funcional.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Como se puede observar en la tabla 64, se analizarán los resultados correspondientes a los superintendentes, quienes pertenecen al nivel funcional; así, es evidente que en todas las competencias obtuvieron el grado A de desarrollo, mediante los siguiente puntajes: en la competencia *iniciativa* con promedio de 78.13, en la competencia *orientación al cliente interno y externo* obtienen un promedio de 78.91, en la competencia *gestión y logro de objetivos* obtienen un promedio de 80.56, en la competencia *trabajo en equipo* el promedio es de 81.94, y en la competencia *liderazgo ejecutivo* el promedio es de 77.78.

### 3.5.4. Nivel estratégico.

Tabla 65. Resultados por gerencias del nivel estratégico.

GERENTES										
GERENCIA	COMPETENCIAS									
	INICIATIVA	G	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	G	GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	G	TRABAJO EN EQUIPO	G	LIDERAZGO EJECUTIVO	G
PL	75.00	B	81.25	A	71.88	B	87.5	A	65.63	B
IC	78.13	A	78.13	A	78.13	A	81.25	A	75	B
COM	81.25	A	93.75	A	84.38	A	78.13	A	87.5	A
GEA	78.13	A	87.50	A	90.63	A	81.25	A	84.38	A
<b>T</b>	<b>78.13</b>	<b>A</b>	<b>85.16</b>	<b>A</b>	<b>81.25</b>	<b>A</b>	<b>82.03</b>	<b>A</b>	<b>78.13</b>	<b>A</b>

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el nivel estratégico.  
Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Para culminar con el nivel estratégico, como se observa en la tabla 65, todos los promedios ubican al personal evaluado en el grado A de desarrollo, con los siguiente promedios: para la competencia *iniciativa* el total es de 78.13, para la competencia *orientación al cliente interno y externo* el promedio es de 85.16, en el caso de la competencia *gestión y logro de objetivos* el puntaje obtenido es 81.25, en el caso de la competencia *trabajo en equipo* el resultado es 82.03 y en la competencia *liderazgo ejecutivo* se obtuvo un resultado de 78.13.

### 3.6. Análisis por gerencias

Para concluir con este apartado, es momento de revisar el promedio total por cada una de las gerencias evaluadas. En la tabla 66 se ilustra el puntaje alcanzado por cada gerencia con su respectivo equivalente.

Tabla 66. Resultados por gerencias.

GERENCIAS							
PLANIFICACIÓN	EQ	INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	EQ	COMERCIALIZACIÓN	EQ	GESTIÓN AMBIENTAL	EQ
69.37	B	74.82	B	63.12	B	73.96	B

Fuente: Datos a través del instrumento de evaluación de 360° sobre el personal seleccionado de las gerencias de planificación, ingeniería y construcción, gestión ambiental y comercialización.

Elaboración: María Dolores Arboleda Guerrero y Patricio Alexander Moncada Cueva

Iniciando con el puntaje más alto, y por ello señalado con un color distinto (rojo), se encuentra la *gerencia de ingeniería y construcción* con un promedio total de 74.82 que la ubica en el grado B de desarrollo; lo mismo sucede con la *gerencia de gestión ambiental* que con un promedio total de 73.96 se encuentra en el grado B de desarrollo; la *gerencia de planificación* con el 69.37 también se ubica en el grado B de desarrollo, y la *gerencia de comercialización*, de igual manera, con el 63.12 se encuentra en el grado B de desarrollo.

**CAPÍTULO IV**  
**DISCUSIÓN**

La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la titulación de Psicología, ha planteado la presente investigación con el fin de conocer el desempeño de las personas que laboran dentro de las gerencias de planificación (GEPLA), ingeniería y construcción (GEICO), gestión ambiental (GEGEA) y comercialización (GECOM), pertenecientes a la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (EERSSA) para la cual se diseñó competencias específicamente para los cargos dentro de la institución y se las adaptó a las herramientas elaboradas para la evaluación de 360° (Alles, 2009); dando como resultado el nivel de desempeño que poseen cada uno de ellos; a continuación, veremos a profundidad cuáles son las condiciones inherentes que afectan los resultados, así como, los diferentes puntos de vista del desempeño que poseen.

Cabe destacar que a través de la evaluación de 360° se brinda protagonismo a todos quienes formaron parte del proceso, el hecho de aportar con su opinión sobre el desempeño propio o de las personas con quienes se relaciona, ya es un factor que motiva al cambio, además la evaluación presenta muchas ventajas más, como las múltiples fuentes de información acerca de las competencias que se hacen presentes a través de comportamientos, es decir, el personal se ve beneficiado al obtener información sobre su desempeño desde la opinión de quienes laboran con ellos, otra ventaja es que los resultados son anónimos, y quienes participaron como evaluadores pueden dar su opinión de manera sincera y objetiva, dando lugar a identificar fortalezas y debilidades, para focalizar esfuerzos de manera más efectiva, por último, como afirman Werther y Davis (2008), la autoevaluación es un medio muy útil en el propósito de alentar al personal a su desarrollo individual, pues evita que se presenten conductas defensivas ante el hecho de ser evaluado, facilitando una mejor evaluación individual.

Para iniciar, es importante mencionar que *se logró una evaluación integral a nivel individual*, es decir que cada participante en la investigación fue evaluado por el sistema de 360°; en promedio, 7 personas evaluaron a cada uno, obteniendo un total de 41 que participaron en esta investigación, el cual representa el 22.4 por ciento del total de las 183 personas que pertenecen a las distintas gerencias que componen la EERSSA.

Cabe recalcar que la muestra considerada no resulta representativa para los departamentos evaluados, debido a que para la evaluación se consideró solamente al personal que cumple funciones técnicas, en el caso de la gerencia de comercialización la mayoría de los cargos son administrativos, razón por la cual no fueron considerados para la evaluación.

Por lo manifestado, se dará paso al sustento de los resultados obtenidos. De esta manera, dejamos claro que el personal evaluado, de las gerencias mencionadas previamente, corresponde a un grupo de cargos estratégicos, con esto se hace referencia a que conforman la cadena de valor de la institución, correspondiente a los asistentes, ingenieros, superintendentes y gerentes; en los resultados obtenidos se evidenció que la gran mayoría mantiene una valoración entre los grados de desarrollo A y B, lo que sugiere un desempeño bastante bueno, ya que estos grados representan a personas competentes, que cumplen con las expectativas, e inclusive el grado A representa un estándar de calidad alto, por lo tanto, se puede decir que sus actividades cotidianas se cumplen acorde a lo esperado por la empresa, es decir, todos sus esfuerzos están encaminados a cumplir con la misión de la misma, al tener iniciativa y ser proactivos, al trabajar en equipo por un mismo fin, al demostrar sus conocimientos técnicos en los proyectos realizados y desde los mandos más altos al encaminar a sus subordinados para el cumplimiento de las metas propuestas.

Para continuar, en relación a las evaluaciones individuales se hace mención de aquellos que han obtenido los puntajes *más altos* y aquellos que han obtenido los puntajes *más bajos*, de manera que se pueda identificar fortalezas que merezcan reconocimiento y debilidades que sugieran necesidades de capacitación. De esta manera, se puede decir que las evaluaciones individuales con el mejor desempeño corresponden a los *gerentes* de cada sección departamental, esto tiene relación con el tipo de funciones, responsabilidades y exigencias del perfil requerido, es decir estas personas se adecuan a los cargos que ocupan. Mientras que las evaluaciones individuales con menor desempeño corresponden a los *jefes de cuadrilla*, esto podría deberse a la naturaleza de sus funciones, las cuales se desarrollan a la intemperie, es decir, el entorno en el que se desarrolla su trabajo diario podría influir en su desempeño adecuado, ya que el mismo exige un mayor esfuerzo, y podrían estar más expuestos a situaciones de estrés por los riesgos que conllevan sus actividades diarias.

Por otro lado, con respecto a los *grupos o niveles* considerados en la evaluación, se evidencia que el *nivel estratégico* encabeza la evaluación con los mejores resultados, seguidos por el *nivel funcional* correspondiente a los superintendentes, luego está el nivel operativo correspondiente a los *ingenieros 1 y 2* y finalmente el *nivel operativo-asistentes* con evaluaciones un poco más bajas, para estos últimos se observaron promedios ubicados en su mayoría en el grado A y B de desarrollo, lo que significa que estas personas son competentes en relación a los factores evaluados (iniciativa, colaboración y conocimientos técnicos) y cumplen con las expectativas, propias de este tipo de cargos, es importante

destacar que en este nivel también, en su minoría, se ubican los promedios más bajos, ubicados en el grado C de desarrollo, estas personas demuestran el básico necesario para sus puestos de trabajo. Esto no quiere decir que su desempeño estanque los propósitos u objetivos de la institución, sería adecuado prestar mayor atención a los niveles más bajos, para incentivar y motivar al personal que obtuvo esta valoración, buscando comprometerlos con los objetivos de la empresa, involucrándolos en la planificación, toma de decisiones, para desarrollar de esta manera su sentido de pertenencia.

Estos resultados por niveles sugieren que el desempeño va a la par de acuerdo al nivel jerárquico, es decir, los niveles más altos responden de manera positiva al obtener calificaciones más altas, acordes a las exigencias de sus cargos, y, los niveles más bajos, obtienen promedios más bajos, equivalentes a los grados A y B. En base a estos resultados se demuestra que el desempeño obtenido por cada nivel evaluado está en relación a las competencias requeridas o esperadas para cada cargo y, esto tiene que ver directamente con el perfil de sus respectivos puestos, en general, las personas cumplen con lo requerido.

En cuanto a la *evaluación por gerencias*, se considera el desempeño de manera grupal, promediando los resultados individuales del personal perteneciente a cada grupo; así todas las gerencias obtuvieron promedios que se ubican en el grado B de desarrollo, las mejor valoradas fueron *Ingeniería y Construcción* y *Gestión Ambiental*, los promedios obtenidos por estas gerencias son más altos en comparación con las gerencias de planificación y comercialización, lo que denota un mayor desarrollo grupal. Seguidamente están las gerencias de *Planificación y Comercialización*, que se mantienen en el grado B de desarrollo, teniendo en cuenta todos los resultados, se evidencia que el personal evaluado está demostrando ser competente en los criterios considerados para la presente evaluación, hay que tener en cuenta que estos resultados no se pueden generalizar para cada gerencia, ya que no se consideró a todo el personal de cada uno de los departamentos evaluados.

Así entonces, se puede indicar que el desempeño evidenciado en *GEICO* es mejor en comparación a *GEPLA*, *GEGEA* y *GECOM*, debido al ambiente de trabajo en el que se llevan a cabo sus labores diarias, en comparación con las gerencias mencionadas, *GEICO* se ubica en un solo sector físico de la empresa, el cual daría lugar a una mayor interacción entre los trabajadores y permite una mejor comunicación y coordinación, puesto que una de las competencias mejor valoradas en todos los niveles de esta gerencia son colaboración y trabajo en equipo, esto se lo puede evidenciar en los puntajes totales de cada nivel. En segundo lugar se encuentra *GEGEA*, así mismo con un puntaje alto se ubica en el grado B

de desarrollo, por consiguiente el resultado obtenido indica que el gerente ha logrado guiar a sus subordinados para cumplir sus metas tanto internas como externas, el alto puntaje obtenido por su gerente en la competencia orientación al cliente interno y externo y además de que al ser esta sección un área de apoyo para las otras gerencias (GEICO, GEOPE, GECOM), sus esfuerzos estarían encaminados a que tanto ellos como los demás puedan brindar un servicio de calidad que así mismo los lleve a todos a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa. Ahora, en tercer lugar está GEPLA, es importante analizar dos puntos dentro de la misma, por un lado, se puede decir que las personas de esta gerencia trabajan muy bien en equipo y por ello se mantienen en un grado alto (B) y por otro lado, se evidencia una puntuación más baja para iniciativa, esto podría indicar dificultades en la resolución de problemas que se presenten en el departamento, la autora Alles, (2009) refiere que puntuaciones más bajas revelan un menor rendimiento. Y finalmente para GECOM, se puede observar que así mismo iniciativa es en los tres niveles, operativo-asistentes, operativo-ingenieros y funcional, la menor puntuada; esta gerencia se encuentran distribuida en distintas áreas por la diversidad de funciones, lo que puede estar relacionado con su puntaje, el cual ha sido el más bajo.

Entre las *áreas problemáticas* encontradas se mencionan las siguientes, el manual de funciones vigente no está actualizado por lo que se presentan bastantes inconsistencias en cuanto a la claridad y delimitación de las funciones propias de cada cargo ya que en el mismo se encuentran actividades similares para los cargos con las mismas denominaciones que pueden crear confusión; el diccionario de competencias debía estar aprobado para el año 2013, han transcurrido 2 años y aún no se encuentra vigente, lo que podría ocasionar que la información contenida ahí sea inválida a futuro además de que uno de sus objetivos es el de implementar la gestión por competencias y los esfuerzos encaminadas al mismo no se están llevando a cabo, además de que podría estar afectando al desarrollo e innovación de los trabajadores ya que no se han implementado nuevas herramientas y métodos en cuestión de talento humano. Incluso, otra de las dificultades y de igual importancia fue el no haber podido realizar la evaluación de desempeño en otra de las gerencias pertenecientes a la cadena de valor, operación y mantenimiento, lo que dificultó el planteamiento del objetivo enfocado a la elaboración de un informe global por todas las gerencias, esto hubiese sido de suma importancia tanto para la empresa como para la presente investigación dado que este grupo de gerencias es el que está mayormente enfocado con la razón social por la que opera la empresa.

Además, no se detectaron *factores de riesgo ni necesidades de capacitación* específicas tras la evaluación realizada, pues a partir de los resultados se puede suponer que estos son los adecuados para un correcto desempeño, sin embargo, con la retroalimentación de resultados individuales, se puede lograr que el desempeño mejore, ya que la evaluación del desempeño de 360° debe ser vista por quienes conforman la empresa como una herramienta de autodesarrollo, y brindarle la atención que se merece a las ventajas que representa el saber cómo se está realizando el trabajo, aunque la mayoría de resultados sean positivos, se debería aprovechar los mismos como un punto de partida hacia el cambio, la empresa también puede aprovechar estos resultados, si propone acciones que permitan el desarrollo de las competencias evaluadas, o de igual manera, competencias que la empresa se interese en desarrollar; por lo mismo, nunca está demás brindar oportunidades de desarrollo por parte de la empresa a sus trabajadores ya que esto beneficia a ambas partes, es decir, los trabajadores ganan en conocimiento además de generar pertenencia, mayor motivación, orientación al logro de los resultados requeridos y por lo tanto, la productividad de la empresa se verá incrementada.

Para continuar, es necesario reconocer que tras realizar el análisis de resultados por niveles, en las gerencias evaluadas se encontró dos puntos relevantes a considerar, en primer lugar, mencionamos la competencia dominante y viceversa en cada nivel, y el grupo evaluador que proporciona los resultados más altos que resaltan como prioridad del nivel algunas de las competencias evaluadas.

*La competencia colaboración*, al ser la *mejor evaluada en el grupo operativo-asistentes*, esto indica que los evaluadores consideran que esta es la competencia en la que mejor se desempeña este grupo, es decir, están capacitados para realizar su trabajo y colaborar demostrando lo que saben en sus respectivos cargos y con todos con quienes se requiera interacción, de manera representativa expresiva y provechosa, o como describe Alles (2012), dan respuesta a necesidades de pares, superiores, colaboradores, y solucionan problemas o dudas sin que los mismos hayan sido manifestadas expresamente, son facilitadores de logro de objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

*La competencia con una valoración menos favorable para el nivel operativo-asistentes es "iniciativa"*, lo que no implica que este grupo carece de iniciativa, ya que teniendo en cuenta el grado de desarrollo global, el grupo es competente en esta área, es decir, mediante los resultados, observamos que este grupo reacciona de manera efectiva

ante los problemas que puedan surgir en actividades propias de sus cargos, o cualquier irregularidad que requiera atención inmediata.

También se destaca qué grupo es el evaluador que realiza *la mejor valoración para cada competencia* en el nivel operativo-asistentes, y es el propio grupo de evaluados quienes a través de la *autoevaluación* dan más valor a las competencias iniciativa y colaboración, esto puede representar que para ellos tanto iniciativa como colaboración son sus aptitudes más fuertes. En la competencia conocimientos técnicos *la mejor valoración* la realizan los evaluadores del *grupo inferior (supervisados)*, se podría decir que son ellos quienes tienen más evidencia del desempeño de este grupo, y por esta razón destacan sus conocimientos.

En el caso del grupo operativo-ingenieros, la competencia que recibió *una mejor valoración* por parte de todos los evaluadores es la de *credibilidad técnica*, lo que nos permite inferir que para este nivel o grupo, se valora más su capacidad profesional, y se constituyen como un referente a quien consultar, otra razón puede ser que se les atribuye conocimientos propios de estos cargos, y en algunos casos experiencia, que permite alcanzar con precisión los objetivos planteados.

Aunque hay bastante proximidad entre las competencias evaluadas en este grupo, aquella que presenta un *promedio más bajo es iniciativa*, nuevamente se advierte que esto no representa un riesgo, ya que el promedio obtenido los ubica como personas muy competentes, pero puede ser un punto de partida en caso de que se considere desarrollar alguna de estas competencias, enfocando esfuerzos en el desarrollo de la misma, para optimizar resultados.

En este mismo nivel la competencia *iniciativa es mejor valorada por el nivel inferior*, al igual que la *competencia calidad y mejora continua*, podemos decir que el nivel inferior valora de manera más positiva estas competencias, porque de alguna manera se ven influenciados por las mismas ya que colaboran directamente con este grupo, es decir, son participes de las conductas que evidencian estas características. Para trabajo en equipo, credibilidad técnica y calidad y mejora continua, los ingenieros evaluados obtienen el *mejor promedio* en su *autoevaluación*, esto indica que ellos dan mayor valor a estas competencias, porque son más específicas de su cargo, y necesarias para el desarrollo de proyectos, diseños y estudios propios de cada gerencia.

Continuando con el *nivel funcional, o de superintendentes*, identificamos que *la competencia con mejor promedio es para trabajo en equipo*, este resultado es bastante lógico para un cargo que implica dirección, programación, organización, coordinación y control de los proyectos propios de cada gerencia, los evaluadores pueden haber considerado que para este cargo, trabajo en equipo debe ser prioridad y las personas que ocupan el mismo lo demuestran con hechos.

La competencia con la evaluación global un *poco más baja* en comparación con las otras tomadas en cuenta para el nivel funcional es *liderazgo ejecutivo*, a pesar de que el desempeño es muy bueno en este nivel, no se debe descuidar, no se puede hacer especulaciones sobre si este promedio implica necesidades de capacitación, ya que por lo general, este tipo de cargos los ocupan personas con un fuerte compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución, razón por la cual se podría justificar que siempre están orientados a cumplir los objetivos propuestos en sus respectivas gerencias, haciendo a su equipo participe de las metas por alcanzar.

Se hace referencia también al grupo evaluador que realiza una *mejor valoración por cada competencia* correspondiente a los *superintendentes*, la *autoevaluación* indica que para este grupo *las competencias mejor desarrolladas son iniciativa, trabajo en equipo y orientación al cliente interno y externo*; en esta última sus pares coinciden, reforzando la hipótesis de que esta competencia es una de las más importantes para su cargo, para gestión y logro de objetivos y liderazgo ejecutivo, son los evaluadores del nivel inferior quienes realizan una mejor valoración, la razón podría ser que consideran que este tipo de competencias más específicas para estos cargos deben ser prioridad, y por lo tanto brindaron más valor a las mismas.

Se ha revisado que *en los resultados del grupo estratégico, la competencia mejor valorada en la evaluación global, es orientación al cliente interno y externo*, este grupo, conformado por gerentes, de acuerdo a los evaluados tiene la capacidad de generar un ambiente adecuado para que la empresa trabaje orientada a la satisfacción de los clientes, siempre con visión a largo plazo, los evaluadores pueden haber considerado que esta es la competencia mejor desarrollada debido a las características de estos cargos, que deben ser capaces de constituirse como referentes y proponer soluciones que permitan satisfacer necesidades internas y externas.

*Las competencias con menor promedio o desarrollo, son iniciativa y liderazgo ejecutivo, más en relación con los otros niveles se ubican como referentes en todas las competencias, no se puede suponer sobre la necesidad de desarrollo, pero siempre resultará positivo el buscar desarrollar estas competencias, ya sea por autoeducación o por que la empresa tome la decisión de invertir en el desarrollo de sus cargos estratégicos, el desarrollo de estas competencias genera ganancias en todos los sentidos, ya que estos son los cargos más influyentes.*

Finalmente, *las mejores valoraciones para cada competencia surgen de la autoevaluación*, esto indica que los cargos estratégicos hacen una reflexión positiva sobre su desempeño en las 5 competencias evaluadas, dando relevancia a las mismas, desde su punto de vista, en cuanto a las competencias evaluadas, y en cuanto a su desempeño, su rendimiento cumple con las expectativas de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos indican un desempeño positivo o adecuado, ya que el personal evaluado de manera general se ubica en los intervalos correspondientes a los grados A y B de desarrollo, lo que significa que estas personas son competentes en base a los factores evaluados y en algunos casos constituyen un estándar de excelencia.
- Los gerentes de las distintas gerencias son aquellos que obtuvieron las mayores puntuaciones, ubicándose en su mayoría en el grado A de desarrollo, lo que sugiere que son vistos como modelos a seguir, superando las expectativas.
- Los operativos, primer grupo-asistentes, pertenecientes a las distintas gerencias son quienes obtuvieron puntajes un poco más bajos en relación al resto de niveles (estratégico, funcional y operativo-ingenieros) ubicándose en el grado B de desarrollo, lo que significa que cumplen con las expectativas y son competentes en lo que implica cada una de los factores evaluados.
- La gerencia de ingeniería y construcción es aquella que ha puntuado más alto de las 4 gerencias evaluadas, le sigue la gerencia de gestión ambiental, luego la gerencia de planificación y finalmente comercialización. Aunque todas están ubicadas en el grado B, las dos primeras se encuentran próximas al grado A de desarrollo.
- Se encontraron muy pocas áreas problemáticas que impidan o afecten el desempeño del personal evaluado, en el caso de los niveles inferiores, específicamente para los jefes de cuadrilla, se detectaron puntuaciones que aunque no son significativamente bajas, son las más bajas en relación al resto de evaluados, esto se asocia a que aquellos ejecutan sus funciones siempre a la intemperie y no cuentan con un lugar fijo de trabajo, el hecho de desplazarse de un lugar a otro y trabajar, en algunas ocasiones, bajo condiciones climáticas cambiantes puede afectar en el adecuado desempeño de sus actividades.
- No se detectaron factores o zonas de riesgo que requieran de capacitación tan urgente o específica, tras la evaluación realizada, pues a partir de los resultados se puede suponer que estos son los adecuados para un correcto desempeño.

- Resulta relevante hacer mención de las competencias dominantes por cada nivel, evaluado, de igual manera con las que obtuvieron mejor puntaje, con el fin de tener una visión sobre cuál es la competencia que está mejor desarrollada en cada nivel, y cuál de las que obtuvo menos puntuación, a pesar de no indicar un riesgo, se podría considerar para objetivos de desarrollo.

## RECOMENDACIONES

- Convendría realizar la actualización del manual de funciones vigente, en relación a delimitar y esclarecer las funciones pertenecientes a cada cargo y a cada gerencia.
- Es importante contar con un convenio formal y más aún con el apoyo de la empresa, institución u organización con la que se vaya a trabajar de manera que se eviten futuros problemas, teniendo en cuenta que para este tipo de investigaciones se requiere de información específica y actualizada del personal.
- Es necesario que antes de llevar a cabo el proceso de implementación de la evaluación se revise la información que se va a utilizar, que esté actualizada para que los datos aportados mediante la misma reflejen la realidad actual de la organización y de los evaluados.
- Es imprescindible que se insista en la comprensión de cómo se debe realizar la evaluación, el llenado de los formularios, la definición de cada competencia y sus grados, ya que a veces se sobreentiende su significado y en el momento de completar la misma se encuentran son dudas, dificultades y los resultados pueden alterarse.
- Con relación a lo anterior es conveniente aplicar una prueba piloto a un grupo pequeño de la muestra antes del lanzamiento final de la evaluación, de manera que se optimicen varios recursos y se puedan anticipar soluciones a posibles contratiempos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). ¿Qué es una evaluación de 360°. *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. (pp. 148) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014), La gestión de recursos humanos por competencias. *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. (pp. 59). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014), La gestión de recursos humanos por competencias. *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. (pp. 65). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014), La gestión de recursos humanos por competencias. *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. (pp. 85). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011) Martha Alles Capital Humano. Buenos Aires: Recuperado de: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- Alles, M. (2009). La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles capital humano. *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). Síntesis del capítulo, Evaluación del desempeño. *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. (p.67) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). Evaluación por competencias. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360°*. (pp. 59). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). Pasos de una evaluación del desempeño. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360°*. (p.42) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014), La gestión de recursos humanos por competencias, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. (pp.84) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2010). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Alles, M. (2013). Métodos de evaluación del desempeño. *Desempeño por competencias, Evaluación de 360°*. (p. 35). Buenos Aires: Granica.
- Bell, E. Espín M. y Espín E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista científica ecociencia*. Vol. 2, No. 2, p. 2.
- Brutus, S. y Gorriti, M. (2005) La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 21 n.º 3, pp. 235-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>
- Brutus, S. y Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3) 235-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>
- Cabral, J. M. (2013). RR.HH: Formación de personal. Escuela de organización industrial. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Carrillo, D. (2013). Guía de evaluación del desempeño por competencias para el cuerpo docente de la carrera de turismo y hotelería de Uniandes-Ambato (Tesis de maestría). Recuperada de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/handle/123456789/874>
- Capuano, M. (2004). Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias. *Evaluación de desempeño por competencias* (tesis de maestría). Recuperada de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3350817.pdf>.
- Chiavenato I (2009). Evaluación del desempeño, *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación, Organización Internacional del trabajo. (2014). *¿Qué es competencia laboral?* Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Chiavenato, I. (2009). Evaluación del desempeño, *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v.

Corpoeducación. (2003). Competencias laborales: bases para mejorar la empleabilidad de las personas. *Competencias laborales*. Recuperado de [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)

Corporación eléctrica del Ecuador CELEC. Plan Maestro de Electrificación (2013-2022), P.177 recuperado de: <https://www.celec.gob.ec/electroguayas/files/vol1.pdf>

Dessler, G y Varela, R. (2011). La administración de recursos humanos en la actualidad. Administración y evaluación del desempeño. En G, Dessler y R, Varela, administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano (pp. 2-3). México: Pearson Education.

Dessler, G y Varela, R. (2011). La administración de recursos humanos en la actualidad. Administración y evaluación del desempeño. En G, Dessler y R, Varela, administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano (pp. 2-3). México: Pearson Education.

Dessler, G y Varela, R. (2011). Administración y evaluación del desempeño. En G, Dessler y R, Varela, administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano (pp. 221). México: Pearson Education.

Dessler, G y Varela, R. (2011). Administración y evaluación del desempeño. En G, Dessler y R, Varela, administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano (pp. 235). México: Pearson Education.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). Evaluación del rendimiento. *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGrawHill.

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (1997). *Manual de clasificación de puestos*.

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Perspectiva de talento humano.* (pp. 31) Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Alineación de los objetivos estratégicos de la EERSSA al Plan Nacional del Buen Vivir 2009–2013 y del ministerio de electricidad y energía renovable* (p. 36) Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Metodología de elaboración del plan estratégico. Análisis FODA.* (p. 10). Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Impulsores claves de desempeño.* (p. 26). Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Generalidades de la EERSSA.* (p. 3-4). Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Misión, visión y valores corporativos.* (p. 21-22). Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Plan Estratégico (2012-2017). *Organigrama Estructural.* (p.5-7). Recuperado de: file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/planeacion%20estrategica%20eerssa%202012%202017%20v6.pdf

- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). Reglamento de clasificación, valoración de puestos, y, selección y contratación de personal. (2007). Loja, Ecuador. EERSSA.
- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). *Reglamento de clasificación, valoración de puestos, y, selección y contratación de personal. Evaluación del desempeño* (2007). (p.7) Loja, Ecuador. EERSSA.
- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). *Reglamento de clasificación, valoración de puestos, y, selección y contratación de personal. Evaluación del desempeño* (2007). (p.8) Loja, Ecuador. EERSSA.
- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (2015). *Reglamento de clasificación, valoración de puestos, y, selección y contratación de personal. Evaluación del desempeño* (2007). (p.8-9) Loja, Ecuador. EERSSA.
- Ernst y Young. (s.f). Gestión por competencias. Manual de recursos humanos. Recuperado de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Evaluación del desempeño individual. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, (10) 83-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- García Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales De Psicología*, 27(2), 473-497. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/123101>
- Guerrero. C. y Narváez. G. (2013) Las competencias: Una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. *European Scientific Journal*. Vol. 4. p, 393.
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio. (2010). ¿En que consisten los estudios de alcance descriptivo? En F. C. Hernandez Sampieri, *Metodología de la investigación* (pp. 80). México D.F.: McGRAW-HILL-Interamericana Editores, S.A.

Lago, G. Nadruz, P. (s.f). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Evaluación del desempeño por competencias. (pp.19). Recuperado de: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>

Ley orgánica del servicio público [LOSEP] (2015). Del subsistema de evaluación del desempeño. (pp. 55-57) Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2015/DIJU/abril/LA2\\_ABR\\_DIJU\\_RegLOSEP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2015/DIJU/abril/LA2_ABR_DIJU_RegLOSEP.pdf)

Martinez, P. (2013). Gestión del talento humano. Revista arbitrada centro de investigación y estudios gerenciales. Revista CIEG (13), 60-71.

Ministerio del trabajo. (2015). Funciones y Atribuciones. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/funciones-atribuciones-2/>

Ministerio de electricidad y energía renovable (s.f). Plan de mejoramiento de los Sistemas de Distribución de Energía Eléctrica (PMD). Recuperado de: <http://www.energia.gob.ec/direccion-de-distribucion/>

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). Evaluación del desempeño. En R. Mondy y M, Noe, Administración de recursos humanos (pp. 251) Mexico: Pearson Education.

Newstrom, J. (2011). Evaluación y remuneración del desempeño. En J. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo (pp. 146). México: McGrawHill.

Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017). *Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral* (pp. 285). Recuperado de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Nacional-de-Capacitacio%CC%81n.pdf>

Secretaría técnica de capacitación y formación profesional (2013-2017). Plan nacional de capacitación y formación profesional del talento humano del sector productivo 2013-2017 (1ra edición). Recuperado de: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp->

content/uploads/2013/07/Plan-nacional-de-capacitacion-y-formacion-profesional-del-talento-humano-del-sector-productivo.pdf (pp.79-81)

Secretaría nacional de planificación y desarrollo (2013-2017). Plan nacional del buen vivir 2013-2017 (1ra edición). *Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral* (pp. 284-285). Recuperado de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Nacional-de-Capacitacio%CC%81n.pdf>

Subsecretaría del talento humano Medellín (2014). Evaluación del desempeño laboral, hacia un nuevo modelo del servidor público. Portafolio de Evidencias. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/0041443811c6232856794>

Villardón Gallego, M. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio Siglo XXI*, 24. Recuperado de: <http://revistas.um.es/educatio/article/view/153/136>

Werther. W. y Davis, K, (2008), Evaluación del desempeño, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, (pp. 313). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v.

Werther. W. y Davis, K, (2008), Evaluación del desempeño, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, (pp.322) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v.

Werther. W. y Davis, K, (2008), Evaluación del desempeño, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, (pp.326) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v.

Werther. W. y Davis, K, (2008), Evaluación del desempeño, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, (pp.323) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

Por favor marque con una **X** la respuesta que considere más apropiada para calificar el desempeño de la persona evaluada.

<b>EVALUACIÓN NIVEL OPERATIVO-ASISTENTES</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Nombre del evaluado:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>INICIATIVA</b>	
<b>A</b>	Anticipa situaciones tanto externas como internas de la empresa, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Es un referente en la empresa y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.
<b>B</b>	Anticipa situaciones tanto externas como internas de la empresa, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Es un referente en su área y en la empresa por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Resuelve situaciones complejas o de crisis y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
<b>D</b>	Resuelve situaciones cuando estas se presentan, y reacciona de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

<b>COLABORACIÓN</b>	
<b>A</b>	Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores), responde a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
<b>B</b>	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, muestra interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoya en el cumplimiento de sus objetivos. Utiliza mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y propone mejoras respecto de ellos.
<b>C</b>	Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Atiende los requerimientos de los demás y los ayuda en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
<b>D</b>	Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tiene en cuenta las necesidades de los demás.
<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	
<b>A</b>	Entiende, conoce, demuestra y pone en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renueva y mantiene constante su interés y curiosidad por aprender. Constituye un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido como experto en la comunidad donde actúa.
<b>B</b>	Entiende, conoce, demuestra y pone en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renueva constantemente su interés y curiosidad por aprender. Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
<b>C</b>	Entiende, conoce y pone en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantiene interés por aprender. Es un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
<b>D</b>	Entiende, conoce y pone en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantiene su interés por aprender.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

Por favor marque con una **X** la respuesta que considere más apropiada para calificar el desempeño de la persona evaluada.

<b>EVALUACIÓN NIVEL OPERATIVO- INGENIEROS 2 Y 1</b>		<b>Cargo:</b>
<b>Nombre del evaluado:</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>INICIATIVA</b>		
<b>A</b>	Anticipa situaciones tanto externas como internas de la empresa, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos (soluciones oportunas). Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Es un referente en la empresa y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.	
<b>B</b>	Anticipa situaciones tanto externas como internas de la empresa, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Es un referente en su área y en la empresa por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.	
<b>C</b>	Resuelve situaciones complejas o de crisis y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.	
<b>D</b>	Resuelve situaciones cuando estas se presentan, y reacciona de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.	
<b>CALIDAD Y MEJORA CONTINUA</b>		
<b>A</b>	Desarrolla métodos para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc. – en su área de trabajo y agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas asignadas. Brinda aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Es un referente para la empresa y el mercado en general en materia de calidad y	

	mejora continua.	
<b>B</b>	Aplica métodos para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc. – en su puesto de trabajo y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas asignadas. Brinda aportes que signifiquen una solución a situaciones comunes y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.	
<b>C</b>	Selecciona los recursos disponibles –personas, materiales, etc. – y agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas asignadas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Brinda aportes significativos y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	
<b>D</b>	Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc. – y agrega valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Brinda aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.	
<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>		
<b>A</b>	Domina su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Traduce estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas. Es un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y es un receptor habitual de consultas.	
<b>B</b>	Conoce su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Aprovecha esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisface los intereses de los clientes y de la organización. Da solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Es un referente dentro de su organización.	
<b>C</b>	Maneja los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y lleva a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Identifica y propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Genera confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.	
<b>D</b>	Lleva a cabo las tareas apropiadamente y responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Identificar problemas técnicos de alta complejidad. Generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.	

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<b>A</b>	Fomenta la colaboración en toda la organización, promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia empresarial. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la empresa de corto, mediano y largo plazo, y apoya el trabajo de todas las áreas. Constituye un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la empresa, comprende a los otros, y genera y mantiene un buen clima de trabajo.
<b>B</b>	Fomenta la colaboración en su área, promueve el intercambio con otros sectores de la organización y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia empresarial. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la empresa de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas. Constituye dentro de su área un ejemplo de colaboración y cooperación, comprende a los otros, y genera y mantiene un buen clima de trabajo.
<b>C</b>	Fomenta la colaboración y cooperación en su sector, promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoya el trabajo de otros sectores de la empresa. Constituye un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantiene un buen clima de trabajo.
<b>D</b>	Colabora y coopera con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la empresa. Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

### ANEXO 3



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

Por favor marque con una **X** la respuesta que considere más apropiada para calificar el desempeño de la persona evaluada.

<b>EVALUACIÓN NIVEL ESTRATÉGICO Y CARGO:</b>		<b>CARGO:</b>
<b>FUNCIONAL</b>		
<b>Nombre del evaluado:</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>INICIATIVA</b>		
<b>A</b>	Anticipa situaciones tanto externas como internas de la empresa, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia para crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Es un referente en la empresa y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.	
<b>B</b>	Anticipa situaciones tanto externas como internas de la empresa, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Es un referente en su área y en la empresa por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.	
<b>C</b>	Resuelve situaciones complejas o de crisis y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.	
<b>D</b>	Resuelve situaciones cuando estas se presentan, y reacciona de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.	
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>		
<b>A</b>	Crea el ambiente adecuado para que su gerencia trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y logra reconocimiento en el mercado, aprecia el valor agregado ofrecido, y refuerza el prestigio de la	

	empresa. Es un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	
<b>B</b>	Anticipa los pedidos tanto de los clientes internos como externos y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brinda soluciones de excelencia a sus necesidades. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	
<b>C</b>	Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Se mantiene atento y entiende las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos y problemas, y brinda una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma en que ellos lo esperan.	
<b>D</b>	Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), soluciona sus problemas y atiende sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, busca ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.	
<b>GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS</b>		
<b>A</b>	Fija, tanto para sí mismo/a como para la empresa, metas desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Maximiza la obtención de resultados a partir de la adecuada delegación de tareas y generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos de la empresa. Controla la gestión, considera los riesgos e integra actividades, y funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	
<b>B</b>	Fija, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Logra resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos de la empresa. Controla la gestión, considera los riesgos, integra actividades, y aplica en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la empresa.	
<b>C</b>	Fija, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Busca mejorar los resultados a partir de la adecuada delegación de tareas y el trazado líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos de la empresa. Controla la gestión, considera los riesgos, integra actividades, y utiliza criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	
<b>D</b>	Se fija a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Busca resultados a partir de adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Controla la gestión, considera los riesgos, integra actividades y aplica criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>A</b>	Fomenta la colaboración en toda la organización, promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia empresarial. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la	

	empresa de corto, mediano y largo plazo, y apoya el trabajo de todas las áreas. Constituye un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la empresa, comprende a los otros, y genera y mantiene un buen clima de trabajo.
<b>B</b>	Fomenta la colaboración en su área, promueve el intercambio con otros sectores de la organización y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia empresarial. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la empresa de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas. Constituye dentro de su área un ejemplo de colaboración y cooperación, comprende a los otros, y genera y mantiene un buen clima de trabajo.
<b>C</b>	Fomenta la colaboración y cooperación en su sector, promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoya el trabajo de otros sectores de la empresa. Constituye un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantiene un buen clima de trabajo.
<b>D</b>	Colabora y coopera con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la empresa. Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.
<b>LIDERAZGO EJECUTIVO</b>	
<b>A</b>	Define y comunica la visión de la empresa y genera a su alrededor compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejora su desempeño y logra que estos alcancen sus respectivos objetivos empresariales. Brinda entrenamiento experto y forma a otros líderes, y al mismo tiempo, define las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Constituye un referente interno y externo.
<b>B</b>	Comunica la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, y motiva a todos a identificarse y participar de ellos. Conduce equipos a los que a su vez les reportan a otros, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial, y es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que faciliten la consecución de las mismas.
<b>C</b>	Comunica la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, y motiva a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Conduce, de manera eficaz y positiva, equipos que a su vez reportan a otros, y es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos. Analiza metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que faciliten la consecución de las mismas.
<b>D</b>	Comunica la misión, visión, objetivos y políticas de la organización; conduce equipos a los que a su vez reportan a otros, de manera eficaz y positiva; y es un modelo a seguir en materia de liderazgo, entre sus colaboradores directos. Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y apoya a sus integrantes en la consecución de las mismas.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## ANEXO 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### **TITULACIÓN DE PSICOLOGÍA** **EVALUACIÓN DE 360° POR COMPETENCIAS**

#### **Tesistas:**

- María Dolores Arboleda Guerrero
- Patricio Alexander Moncada Cueva

#### **Tema:**

Evaluación de desempeño laboral por competencias, a través de un sistema de 360°. Esta se realiza a través de la adaptación de un formulario en el que se valoran las competencias correspondientes al nivel de cada trabajador.

#### **Objetivos:**

El objetivo de implementar la evaluación de desempeño por competencias es conocer cómo se desenvuelve el individuo en su puesto de trabajo, detectar necesidades de capacitación para los empleados y proporcionar la retroalimentación adecuada al personal evaluado con el fin de involucrarlos en los objetivos de la institución. Es importante recalcar que esta evaluación tiene fines investigativos no punitivos, por tanto, podría servir como un precedente para la implementación de la misma en un futuro.

#### **Cómo elegir los evaluadores:**

La evaluación la realizan quienes están en capacidad de evidenciar el desempeño diario de la persona a evaluar, por lo tanto mediante una selección estructurada, se elegirá a dos compañeros de trabajo o pares, dos subordinados/supervisados, dos supervisores (jefe, superintendente, y jefe del jefe, gerente), etc.; dependerá de cada puesto. Por lo tanto, por cada persona evaluada se realizarán un total de 7 evaluaciones incluida una autoevaluación.

**Tiempo del proceso:**

Por cada evaluación (a una sola persona) se ha planificado para un máximo de 15 minutos. El tiempo estimado para llevar a cabo la evaluación al personal seleccionado de las 3 gerencias será de alrededor 2 meses, incluyendo el análisis y entrega de resultados.

**Confidencialidad y objetividad:**

Con el fin de preservar la confidencialidad de los resultados, estos serán analizados por terceros (tesistas UTPL), así mismo se entregarán resultados individuales a cada evaluado, es decir, cada persona conocerá cuáles fueron los resultados de su evaluación pues no se darán a conocer estos resultados a las demás personas. Es así que se presentará solamente un consolidado de los resultados a la Unidad de Talento Humano.

Es necesario además contar con la colaboración de los evaluados, siguiendo las normas establecidas para preservar la confidencialidad, así, es importante que no se comente a quiénes evaluaron, cuáles fueron las respuestas elegidas, etc.

**Instrumento:**

Para diseñar el instrumento, se dividió al personal en tres niveles,

Operativos: asistentes, ingenieros 2 y 1.

Funcionales: superintendentes.

Estratégicos: gerentes.

En lo que se refiere a la asignación de competencias para cada nivel se realizó un análisis de las mismas que constan en el Manual de Funciones, las funciones que constan en el mismo para cada puesto a evaluar y los criterios que son valorados en la Evaluación de Desempeño de la EERSSA.

Cada competencia está definida en base al Diccionario de Competencias de Martha Alles, adaptando cada una de ellas a la realidad de la empresa, además estas constan de 4 grados, A, B, C y D; cada grado va desde el nivel superior (A) hasta el nivel mínimo (D) de desarrollo de la competencia.

Es necesario que se conozca y comprenda cómo se llevará a cabo el proceso de evaluación para realizarla de la mejor manera posible.

Para el día de la evaluación solamente se necesita un esfero de color negro, los tesistas entregarán a cada persona los formularios y se darán explicaciones breves al iniciar.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN