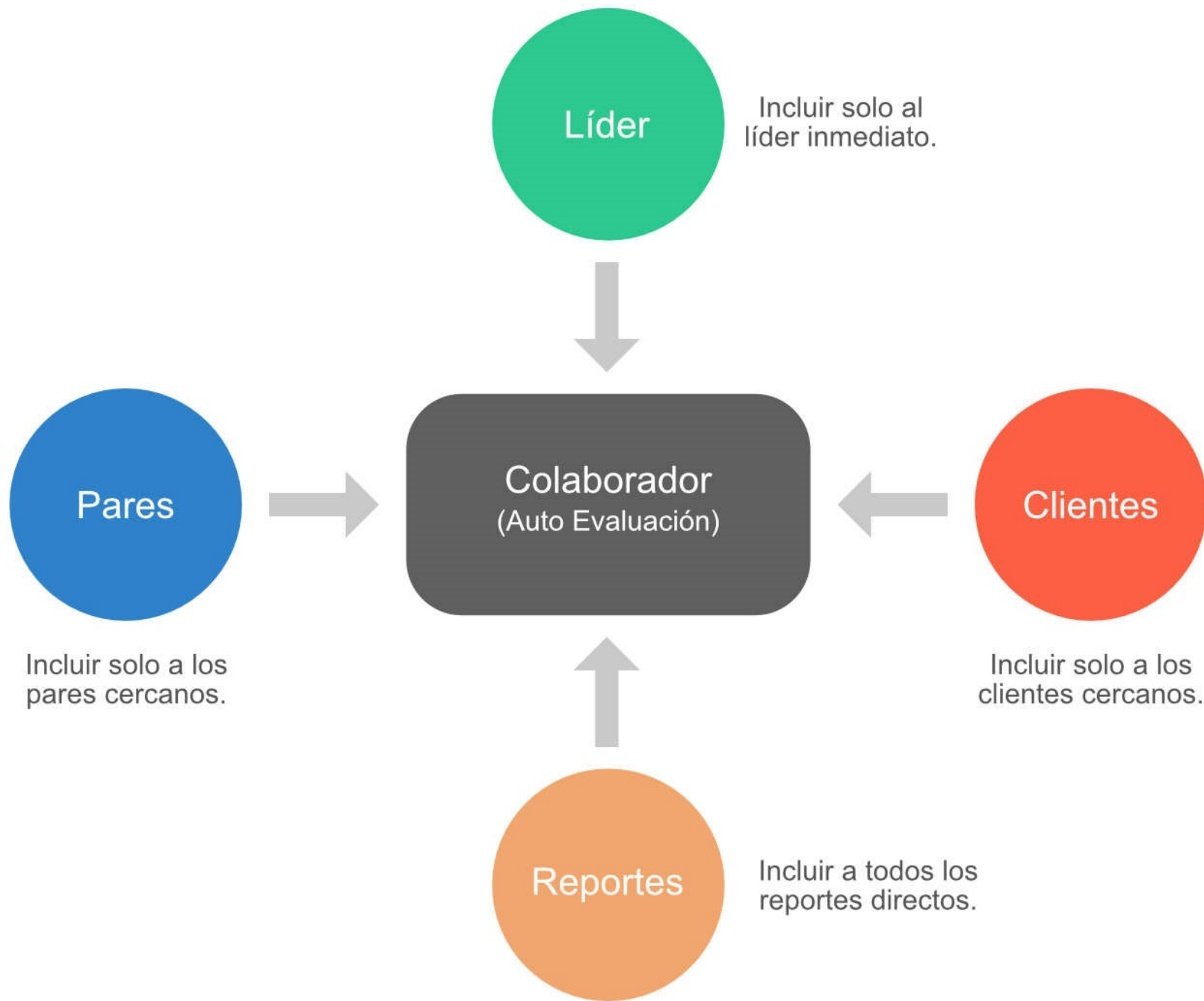
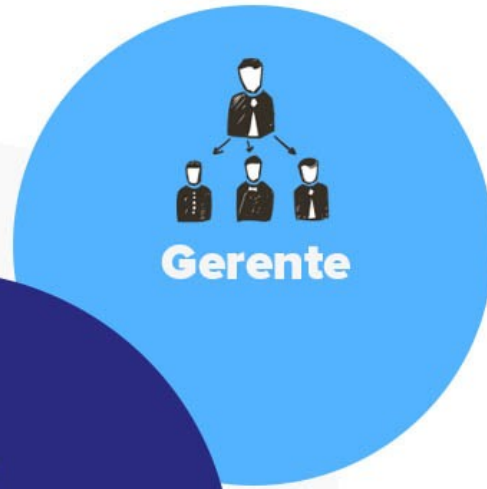


EVALUACION POR COMPETENCIAS 360

360

▮ La **Evaluación 360 Grados** es el conjunto **de** retroalimentación sobre **competencias** profesionales y personales que recibe un colaborador **por parte de** sus compañeros **de** trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas **de** oportunidad.





□ La razón por la cual se le llama 360° es porque incluye la autoevaluación del colaborador evaluado y además las evaluaciones de sus compañeros de trabajo, incluyendo al Líder Inmediato, Pares, Reportes y Clientes.

¿Qué evalúan?

- A diferencia de las evaluaciones de desempeño anuales que califican a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos y resultados medibles, la evaluación 360 grados se centra en las **competencias profesionales y personales** que son fundamentales para estas responsabilidades.
- A estas cualidades se les conoce como Competencias y algunas de las principales son:
 - **Liderazgo.** Delegación, Responsabilidad de Acciones, Motivación, Toma de Decisiones, Toma de Riesgos, Accesibilidad.
 - **Inteligencia Emocional.** Empatía, Estabilidad, Seguridad.
 - **Valores Personales.** Respeto, Ética, Presentación Física.

- **Trabajo en Equipo.** Participación, Retroalimentación, Aceptación de Diferencias, Negociación.
- **Comunicación.** Presentación Oral, Entendimiento de Ideas, Habilidad para Escuchar.
- **Creatividad.** Solución de Problemas, Innovación.
- **Organización.** Toma de Notas, Cumplimiento de Responsabilidades.
- **Valores Organizacionales.** Alineamiento a la Visión y Misión, Lealtad a la Empresa

¿Qué es una competencia?

- Una competencia es la **capacidad** o **habilidad** que tiene una persona en cierta área ya sea personal o profesional para desempeñarse en su puesto.

¿Qué es un comportamiento?

- ▢ Los comportamientos son la manera en la que podemos evaluar o medir una competencia.
- ▢ En otras palabras, son las **acciones apreciables** por nuestros compañeros de trabajo que los ayudan a evaluar nuestro dominio de ciertas competencias. El objetivo de tener comportamientos a evaluar es que resulta mucho más fácil evaluar un comportamiento, que una competencia.

□ Por ejemplo, si te preguntan evaluar del 1 al 5 el "Liderazgo" de una persona, puede resultar complicado hacerlo. Pero si evaluamos "Tu compañero mantiene a los miembros de su equipo motivados y enfocados en los objetivos y metas más importantes para la organización", se vuelve mucho más fácil.

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

- **Conocimientos Técnicos.** Dominio de plataformas, conocimientos contables, financieros, entre otros.
- **Dominio del Producto o Servicio.** Relacionado con los conocimientos del colaborador sobre el producto o servicio que ofrece la compañía.
- **Soporte al Cliente.** Para colaboradores que traten directamente con clientes externos.
- **Habilidad en Ventas.** Para colaboradores que traten directamente con prospectos.



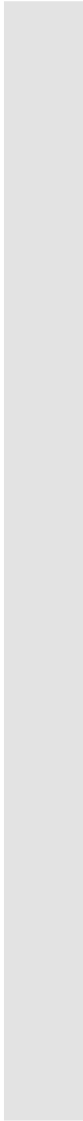

ETAPAS Y PROCESO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

Paso 1. Definir el objetivo del proceso

- ¿La evaluación tendrá solamente un fin de retroalimentación?
- ¿Se usará para mapear el potencial de los colaboradores?
- ¿Se usará para definir aumentos salariales o bonos?
- ¿Se usará para generar una DNC? (detección de necesidades de capacitación)
- ¿En qué otros procesos nos ayudará implementar la evaluación?

PASO 2. SELECCIONAR PARTICIPANTE S EVALUADOS

- La evaluación 360 grados, al evaluar competencias profesionales y personales, **es tan adecuada para los puestos administrativos como para los operativos.** Sin embargo, en la práctica, resulta complicado implementarla en toda la organización, por lo cual es necesario definir hasta que nivel de la organización evaluar, o si lo haremos de manera escalonada.
- Lo más recomendable es incluir a todo el personal administrativo o de liderazgo en una primera etapa, y posteriormente, proceder con el resto de los puestos. Al seleccionar los puestos de liderazgo, existe una forma fácil de poder hacer esta distinción, filtrando a las personas que tienen personal a su cargo.



□ Si optáramos por solo incluir a ciertos puestos, es importante que se incluya a todos los puestos de ese mismo nivel, para evitar sentimientos de exclusión por no participar.

¿A QUIÉNES NO INCLUIR?

- ▣ No es fácil dar o recibir retroalimentación, y esto se hace más complicado al tratarse de un colaborador de nuevo ingreso.
- ▣ Es mejor que los participantes tengan un mínimo de 3 a 6 meses en la organización. Esto ayudará a que su retroalimentación sea más acertada, y si les toca recibirla, que sus compañeros de trabajo tengan más elementos para evaluarlos.



PASO 3. SELECCIONAR MODELO DE COMPETENCIAS

SELECCIONAR ÁREAS DE COMPETENCIA

- Una característica de la evaluación 360 grados es que evalúan conceptos que son aplicables a la gran mayoría de las organizaciones.
- Un buen punto de partida es revisar las áreas de competencia mencionadas anteriormente en la sección de "**¿Qué evalúan?**" y decidir cuáles son las de mayor relevancia para la organización.

- Una evaluación completa normalmente incluye alrededor de 15 áreas de competencia. Aunque una evaluación 360° puede ser realmente de una sola área de competencia si el objetivo es hacer evaluaciones cortas de competencias indispensables, y poder realizarlas cada mes o de manera bimestral.
- Cuando se define el nombre de las competencias, quienes participarán en la evaluación no son expertos en el tema, es necesario usar términos conocidos y fáciles de entender. Por ejemplo, llámale Comunicación, no tiene porque llamarse Capacidad de Influir, solo crearás confusión.

DEFINIR COMPORTAMIENTOS

▮ Cada Área de Competencia debe tener comportamientos a evaluar. En términos fáciles de entender, los comportamientos son las preguntas, las que nos ayudarán a medir el nivel de dominio que la persona evaluada tiene en la competencia. Se conforman en general por preguntas de opción múltiple. Es recomendable que las preguntas no sean muy generales ni demasiado rebuscadas y optar por preguntas concretas.

□ Por ejemplo:

- Si estamos evaluando Trabajo en Equipo, en lugar de incluir "Le gusta trabajar en conjunto con su equipo de trabajo", es mejor hacerlo de una manera más específica utilizando al menos dos o tres comportamientos "Propicia e involucra a sus colaboradores a trabajar en equipo." y "Crea un ambiente de colaboración y confianza en su grupo de trabajo.".

□ Al mismo tiempo, tampoco debemos de llegar al punto donde el comportamiento es tan complejo, que para cuando ya terminamos de leerlo, se nos ha olvidado que estamos evaluando. Por ejemplo: "Muestra una amplia apertura al trabajo en equipo, fomentando entre su equipo de trabajo la participación de todos y siendo atento a los comentarios de todos". Es tan largo que realmente ya estamos evaluando mas que solo Trabajo en Equipo, y es tan complejo, que realmente las respuestas tenderán a ser muy positivas por miedo a evaluar mal algo que realmente no entendimos.

