



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**PROGRAMA DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EJECUTIVO  
(DIRECTORES – GERENTES) A SER IMPLEMENTADO EN  
GENERAL MOTORS – OMNIBUS BB.**

**AUTOR: MARÍA GABRIELA AMORES HERRERA  
DIRECTOR DE TESIS: GRAL. CARLOS MONCAYO**

**QUITO – ECUADOR**

**2014**

## **INDICE GENERAL**

### **Capítulo I**

1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Objetivos .....	4
1.3 Justificación .....	5
1.4 Hipótesis .....	6
1.5 Marco teórico .....	7
1.6 Marco referencial .....	19
1.7 Marco conceptual .....	21

### **Capítulo II**

2.1 Metodología de la investigación .....	22
---	----

### **Capítulo III**

3.1 Encuesta clima laboral .....	36
----------------------------------	----

### **Capítulo IV**

Presentación propuesta.....	41
4.1 Dimensión: carácter .....	42
4.2 Dimensión: capacidad personal .....	51
4.3 Dimensión: orientación a resultados .....	59
4.4 Dimensión: habilidades interpersonales.....	66
4.5 Dimensión: liderazgo cambio organizacional.....	76

4.6 Presupuesto.....83

**Capítulo V**

5.1 Conclusiones.....84

5.2 Recomendaciones.....86

Bibliografía y Netgrafía.....87

Anexos.....90

# CAPÍTULO I

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios y transformaciones del entorno y organizaciones del siglo XXI, hacen que emerja la participación de personas que orienten procesos de aprendizaje y adaptación. Esto implica ejercer el liderazgo.

Las organizaciones del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano.

De modo tal, que se exigen cambios de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientados a la participación y desarrollo de alianzas.

La globalización y el entorno, cada vez más competitivo, hace necesario que las empresas tengan que diseñar modelos de Liderazgo capaces de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que le garanticen la supervivencia en un mercado tan competitivo, no olvidando su principal y más importante recurso que poseen como es el recurso humano, tomando importancia en la atención a sus necesidades y en las de la empresa las cuales se justifican al querer desarrollar el talento de su gente.

En la investigación de Zenger & Folkman en el año 2009, presentan lo siguiente:

El líder extraordinario demuestra que un investigación realizada en 25.000 líderes y 200.000 individuos, determinan que existe una gran diferencia entre la figura de Jefe y Líder, la diferencia entre estos es; que los Jefes se dedican solo a cumplir resultados para lo cual dan órdenes o instrucciones a su gente. Los líderes se enfocan en

el resultado y comportamientos, la mezcla de estas dos hacen que puedan desarrollar habilidades extraordinarias que marcan la diferencia. Investigación que determina que, al tener Líderes fuertes en comportamientos o competencias se puede lograr mejores resultados en las organizaciones, por ende sostenibilidad basados en el compromiso de sus colaboradores.

En el Ecuador el término liderazgo ha evolucionado en últimos años. Hoy en día existen varias compañías que ofrecen asesoría en fortalecer modelos de liderazgo y su aplicación, lo que evidencia que la administración del talento humano en el Ecuador está migrando de un sistema de administración tradicional a efectivos sistemas integrales de manejo de talento humano, en donde los comportamientos y competencias del Líder transforman las realidades organizacionales. Se puede observar en las universidades la tendencia de incluir dentro de su pensum de estudios módulos de talento humano, lo que hace que los gerentes y directores incluyan lenguaje de Recursos Humanos en su gestión.

Actualmente en General Motors – Omnibus BB a pesar de contar con procesos de Recursos Humanos integrales y tener una gestión por competencias del desarrollo y desempeño de la gente, tiene una gran oportunidad en potenciar las habilidades de liderazgo, en la última encuesta de clima laboral aplicada en el mes de septiembre 2012 se pudo identificar grandes deficiencias y bajos indicadores en la gestión del Liderazgo frente al desarrollo de sus colaboradores, por ejemplo: los líderes se enfocan solo en el cumplimiento de resultados, no existe una cultura de reconocimiento por parte de los líderes, se puede mejorar en mantener más espacios de comunicación entre líderes y colaboradores, los líderes no identifican las diferencias de personalidad de los equipos

de trabajo, los líderes pueden fortalecer aún más en la toma de decisiones oportunas, los líderes no saben cómo motivar a las personas, se ve una gran oportunidad en el manejo de conflictos, no saben cómo influenciar en las personas para que las cosas se hagan y les falta mejorar en el manejo efectivo de la diversidad.

Estos datos evidencian que si General Motors – Omnibus BB no implementa un programa para potenciar las habilidades de liderazgo, puede empezar a verse reflejado en los resultados del negocio al no tener Líderes con habilidades fuertes que puedan desarrollar sus colaboradores y estos pueden desenvolverse de una mejor manera dentro de la organización. Esto puede causar además que, el índice de rotación voluntaria aumente, el entorno laboral se vea afectado.

Esta situación hace necesaria la el desarrollo de un programa de habilidades de liderazgo, el cual permita potenciar las habilidades en los líderes.

### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La formulación de un Programa para el desarrollo de habilidades de liderazgo permitirá contar con líderes ejecutivos eficientes y eficaces en la empresa General Motors – Omnibus BB?

#### **1.1.2 Sistematización del Problema**

- ¿Qué incidencia tiene el conocimiento de herramientas que permitan desarrollar las habilidades de liderazgo de General Motors – Omnibus BB?
- ¿Cómo el desarrollo del liderazgo ejecutivo (directores y gerentes) genera sentido de pertenencia en la unidad administrativa y en la empresa General Motors – Omnibus BB?
- ¿Cómo la evaluación de las necesidades de desarrollo de liderazgo actuales del nivel ejecutivo de General Motors – Omnibus BB ayudará al desarrollo de los mismos?

## **3.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores y gerentes) para contar con líderes ejecutivos eficientes en General Motors - Omnibus BB.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual en cuanto al entorno laboral, a través de la encuesta Workplace of Choice realizada por General Motors – Omnibus BB.
- Desarrollar módulos que fortalezcan las cinco dimensiones del modelo de Liderazgo.
- Elaborar módulos de fácil comprensión para que los líderes ejecutivos puedan aplicar con sus colaboradores en el día a día.

## **3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Hoy en día las organizaciones están en continuo crecimiento donde se necesita romper con ciertos paradigmas que han bloqueado no solamente el desarrollo organizacional, sino también el desarrollo personal de los miembros de una organización.

Es por ello, que el desarrollo de un programa que refuercen las habilidades de Liderazgo tiene una gran importancia, debido a que permitirá a los Líderes de General Motors – Omnibus BB desarrollarse de una manera eficiente y eficaz en su función, de tal manera que puedan aportar de una mejor forma en la Organización. Este programa es de gran interés para la empresa, invertir en sus colaboradores y especialmente en sus líderes, es un enfoque que tienen para fortalecer a los mismos, se ve como una inversión que podrá ser retribuida en los resultados de la empresa. De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a la situación actual en cuanto a liderazgo. Al desarrollar estas habilidades se obtendrán beneficios para los líderes, para sus colaboradores directos y en general para la organización. Esta propuesta es novedosa ya que está basada en una investigación que demuestra el éxito de los líderes extraordinarios. La propuesta permitirá a los líderes obtener información muy valiosa, que pueda ser aplicada con sus colaboradores directos.

### **1.3.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.3.1.1 Espacial.-** La propuesta se llevará a cabo en la ciudad de Quito específicamente en la empresa General Motors del Ecuador – Omnibus BB Transportes S.A.

**1.3.1.2 Temporal.-** La propuesta del programa de habilidades de liderazgo se llevara a cabo durante el 2013 y 2014.

**1.3.1.3 Teórica.-** Recursos humanos y metodología de investigación.



## 1.4 HIPÓTESIS

La formulación de un programa de habilidades Liderazgo permitirá el desarrollo de líderes ejecutivos eficientes y eficaces en la empresa Motors – Omnibus BB. (Directores – Gerentes) de GM-OBB.

### 1.4.1 Variable Independiente.

Habilidades del liderazgo ejecutivo (Directores – Gerentes) de General Motors – Omnibus BB.

### 1.4.2 Variable Dependiente

Mejora el clima laboral y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

### 1.4.3 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Liderazgo	Liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado para lograr metas y objetivos.	Habilidades de liderazgo desarrolladas	Evaluación de Liderazgo a través de una encuesta 360° y la encuesta de Clima laboral.	Encuesta
Clima Laboral	Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.	Crecimiento personal Imparcialidad Reconocimiento	Encuesta Clima Laboral	Encuesta Clima Laboral 2013
Desarrollo de líderes ejecutivos	Desarrollo de liderazgo se basa en practicar y entrenar una serie de habilidades que los llevan a alcanzar un correcto liderazgo.			

## **1.5 Marco Teórico**

### **1.5.1. Competencias lominger**

Como lo menciona Lominger – Korn Ferry:

Una competencia es una característica medible de una persona que está relacionada con el éxito en el trabajo. Dado que las competencias conducen la mayoría de éxito en el trabajo, saber cuáles son las competencias claves y su medición razonablemente bien hace que todos los sistemas de recursos humanos funcionen mejor, los sistemas de contratación, implementación, funcionamiento, desarrollo y sucesión

La compañía Lominger fue fundada en el año 1991 por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger, Lominger tiene un amplio rango de productos y servicios, conocidos como Arquitecto de Liderazgo, están basados en la investigación, experiencia probada, y herramientas reconocidas internacionalmente, que se pueden personalizar para adaptarse a la cultura de cualquier organización o estilo operativo.

Desde 1992, estos profesionales han realizado una amplia investigación de la industria en 67 competencias que han desarrollado conocidas como las competencias arquitecto de liderazgo (desde Lominger Limited, Inc.) y su relación con el desempeño de la organización. Estas 67 competencias están agrupadas en varios como se puede observar en el gráfico. (International, 2013).

<p><b>FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS</b></p> <p>Grupo A - Comprensión del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5. Agudeza en los negocios</li> <li>24. Habilidades funcionales / técnicas</li> </ul> <p>61. Aprendizaje técnico</p> <p>Grupo B - Toma de decisiones complejas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>17. Calidad de las decisiones</li> <li>30. Capacidad intelectual</li> <li>32. Aprendizaje al vuelo</li> <li>51. Resolución de problemas</li> </ul> <p>Grupo C - Creación de lo nuevo y diferente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Manejo de situaciones ambiguas</li> <li>14. Creatividad</li> <li>28. Administración de innovaciones</li> <li>46. Perspectiva</li> <li>58. Agudeza estratégica</li> </ul>	<p><b>FACTOR III: VALENTÍA</b></p> <p>Grupo H - Tratamiento de los problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>9. Habilidades de mando</li> <li>12. Manejo de conflictos</li> <li>13. Capacidad de confrontar a colaboradores directos</li> <li>34. Valentía gerencial</li> <li>57. Autosuficiencia</li> </ul> <p>Grupo I - Tomar decisiones difíciles que afectan a las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25. Contratación y dotación de personal</li> <li>56. Determinación del carácter de las personas</li> </ul>	<p><b>FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES</b></p> <p>Grupo N - Habilidad para relacionarse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Accesibilidad</li> <li>31. Astucia en las relaciones interpersonales</li> </ul> <p>Grupo O - Preocupación por los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Preocupación por colaboradores directos</li> <li>10. Compasión</li> </ul> <p>Grupo P - Manejo de relaciones diversas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Relación con jefes</li> <li>15. Orientación hacia el cliente</li> <li>21. Manejo de la diversidad</li> <li>23. Equidad con colaboradores directos</li> <li>47. Habilidad de relacionarse con sus compañeros</li> <li>64. Comprensión de otras personas</li> </ul> <p>Grupo Q - Servir de inspiración a los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>36. Habilidad de motivar a personas</li> <li>37. Negociación</li> <li>60. Creación de equipos efectivos</li> <li>65. Manejo de visión y propósito</li> </ul> <p>Grupo R - Actuar con honor y carácter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>22. Ética y valores</li> <li>29. Integridad y confianza</li> </ul> <p>Grupo S - Ser abierto y receptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>11. Compostura</li> <li>26. Humor</li> <li>33. Capacidad para escuchar</li> <li>41. Paciencia</li> <li>44. Apertura hacia los demás</li> </ul> <p>Grupo T - Demostrar flexibilidad personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>40. Manejo de la paradoja</li> <li>45. Aprendizaje personal</li> <li>54. Autodesarrollo</li> <li>55. Autoconocimiento</li> </ul> <p>Grupo U - Equilibrio entre el trabajo y la vida privada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>66. Equilibrio entre el trabajo y la vida privada</li> </ul>
<p><b>FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES</b></p> <p>Grupo D - Mantener el tema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>16. Toma de decisiones oportuna</li> <li>50. Establecimiento de prioridades</li> </ul> <p>Grupo E - Habilidad para organizarse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>39. Habilidad organizativa</li> <li>47. Planificación</li> <li>62. Administración del tiempo</li> </ul> <p>Grupo T - Lograr los objetivos delegando en los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>18. Delegación</li> <li>19. Desarrollo de colaboradores directos y otros</li> <li>21. Dirección de personal</li> <li>27. Habilidad de informar</li> <li>35. Administración y medición del trabajo</li> </ul> <p>Grupo G - Administración de procesos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>52. Administración de procesos</li> <li>59. Manejo a través de sistemas</li> <li>63. Sistemas de trabajo total</li> </ul>	<p><b>FACTOR IV: ENERGÍA Y EMPUJE</b></p> <p>Grupo I - Concentrarse en el resultado final</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Orientado a la acción</li> <li>43. Perseverancia</li> <li>53. Empuje por obtener resultados</li> </ul> <p><b>FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Grupo K - Astucia en las relaciones organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>38. Agilidad organizativa</li> <li>48. Astucia política</li> </ul> <p>Grupo L - Comunicarse con efectividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>49. Habilidades para hacer presentaciones</li> <li>67. Comunicación escrita</li> </ul> <p>Grupo M - Saber relacionarse con los superiores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6. Ambición de hacer carrera</li> <li>8. Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores</li> </ul>	

**Gráfico No.1.** Se detalla las 67 competencias de Lominger agrupadas por sus cinco factores (International, 2013).

### 1.5.2. Modelo Líder Extraordinario

Basado en la investigación de “Líder Extraordinario” desarrollada por John Zenger & Joseph Folkman, la compañía determinó su modelo Global de Liderazgo el cual está enfocado en desarrollar cinco dimensiones: carácter, enfoque en resultados, capacidad personal, líder del cambio y habilidad en las relaciones interpersonales.

Como introducción es importante entender inicialmente la historia de sus autores:

Tras el éxito de su libro, Jack y Joseph decidieron que podían ayudar a las organizaciones aún más mediante la creación de programas de desarrollo que hacen uso de su investigación única capacitación en liderazgo.

Hoy en día, Zenger Folkman está a la vanguardia de los programas de capacitación en liderazgo para algunas de las compañías más grandes del mundo.

La exitosa sociedad de Jack y Joe desarrollaron una alianza inesperada. Jack ha pasado más de 50 años de trabajo en recursos humanos para algunas de las compañías más grandes del mundo. Por el contrario, Joe es un psicólogo organizacional inclinado estadísticamente que ha centrado su carrera en la construcción de modelos estadísticos que interpretan el comportamiento humano. Juntos, desarrollaron una empresa de formación y desarrollo que se basa en los datos y con el respaldo de ideas prácticas. Si bien la asociación no era inmediatamente obvia, ha demostrado tener éxito con empresas de todo el mundo (Folkman Z. , Zenger & Folkman, 2013).

Dicha investigación de Zenger & Folkman menciona:

“El líder extraordinario se basa en datos obtenidos de más de 200.000 personas que han valorado a unos 25.000 líderes y muestra cómo éstos pueden pasar de buenos a excelentes, de normales y corrientes a extraordinarios.” (Folkman Z. &., Líder Extraordinario, 2008, pág. 15)

Por tal razón la propuesta es trabajar en base a esta investigación, no es una simple teoría más, está basada en hechos y líderes reales que fueron los actores principales de dicha investigación.

El líder extraordinario completa y continúa el trabajo iniciado con liderazgo basado en resultados. En dicha obra anterior se sostenía que el liderazgo es una combinación de competencias y resultados, pero estaba centrada en el lado de la ecuación correspondiente a los “resultados”; en este libro, los autores se focalizan en la parte de la ecuación relativa a las “competencias” y así conforman una imagen más completa del liderazgo. (Folkman Z. , El Líder Extraordinario, 2008, pág. 15).

En esta investigación, otro hecho importante que se encontró es que normalmente el desarrollo de liderazgo se veía solo enfocado en el cumplimiento de los resultados y dejaba de lado las competencias, sin considerar la importancia de mantener un equilibrio con los comportamientos o competencias que deberían tener. Las competencias o comportamientos son los que marcan la diferencia con respecto a los demás.

“El modelo conceptual que se propone es bastante simple y tiene en cuenta cinco elementos que se compara con los pilares de una carpa.” (Folkman Z. , El Líder Extraordinario, 2008, págs. 32,33)



*Gráfico No.2.* Suelo de la carpa de Liderazgo. (Folkman Z. &., El Líder Extraordinario, 2002, pág. 33).

Los autores Zenger & Folkman explican cada dimensión de la siguiente manera:

### **1.5.2.1 Carácter**

“Empieza con un pilar central que presenta el “Carácter” de un individuo. El carácter es el núcleo fundamental de la efectividad de liderazgo. Los estándares éticos, la integridad y la autenticidad del líder son extremadamente importantes.” (Folkman Z. &., Líder Extraordinario, 2008, pág. 33).

Los autores Zenger & Folkman consideran que la base del liderazgo es el carácter, la cual menciona la importancia de la integridad y confianza, para ello es importante que cada persona asuma la responsabilidad de sus acciones, por lo tanto para esta propuesta el termino responsabilidad será muy común en este módulo, como una importante referencia se ha utilizado el libro “creando una organización responsable” del autor Mark Samuel, que menciona:

“En una organización responsable, la gente pide ayuda cuando la necesita, en lugar de esperar que ocurra una crisis que provoque una daño importante. La gente no solo toma responsabilidad para los problemas en su área; en cambio, ellos buscan vías para ayudar a mejorar el desempeño en las áreas que impactan fuera de su descriptivo de cargo directamente.” (Samuel, 2006, pág. Xi).

Se entiende que con responsabilidad las personas pueden depender de otro y no asustarse al hacer un trabajo adicional porque otros no pudieron mantener sus acuerdos. Cuando la gente mantiene sus compromisos y acuerdos, la frustración y el estres disminuye, entonces el trabajo en equipo aumenta. Las personas están expuestas a un entorno en el que es seguro abordar los problemas que conducen a mejorar la organización, los conflictos y las diferencias son permitidos, el equivocarse se convierte en un sinónimo de aprendizaje, donde las personas asumen su responsabilidad cuando lo deben hacer, en lugar de ocultar las cosas hasta el punto que las cosas se agraven.

#### **1.5.2.2 Capacidad Personal**

“Esta describe la composición intelectual, emocional y de competencias del individuo. Junto a la competencia técnica que la persona posea incluye también sus aptitudes analíticas y para la resolución de problemas.” (Folkman Z. &., Líder Extraordinario, 2008, pág. 34).

Como lo menciona Jack Zenger & Joseph Folkman una de las esquinas del suelo de la carpa del modelo de Liderazgo es la capacidad personal, por lo tanto para esta propuesta se recomienda que los Líderes fortalezcan su habilidades de liderazgo, a través de entiendan que el estilo que utilicen es situacional; importante concientizar que no el mismo estilo es el que funciona de igual manera con todos los colaboradores, importante información para que su liderazgo sea efectivo.

“La intensidad con la que los jefes alienten a sus subordinados a ser simplemente sus clones se torna problemática. De hecho, puede ser la demostración de una falta de aprecio hacia los diferentes estilos y enfoques, lo que, en última instancia, puede ser negativo para los objetivos de la organización.” (Folkman Z. &, Líder de Extraordinario, 2009, pág. 66).

Como menciona la investigación de Zenger & Folkman respecto a este pilar los líderes muchas veces tienden a buscar en sus subordinados sus copias, quieren que estos piensen, actúen y respondan igual manera como ellos lo hicieran, sin entender que las cosas no funcionan de esa manera, cada colaborador tienen diferentes competencias, habilidades y estilos de trabajo, lo cual es muy enriquecedor para tener un población diversa y que pueda aportar de diferente manera aprovechando de una mejor manera dichas habilidades.

### **1.5.2.3 Orientación a resultados**

“El tercer pilar de la carpa de liderazgo es representativo de las competencias que se puede describir de forma general como “orientación a resultados”. Incluye la aptitud para producir un impacto en la organización. Significa ser capaz de lograr las cosas.” (Folkman Z. &, Líder Extraordinario, 2008, pág. 34).

De acuerdo a lo mencionado por Zenger & Folkman, en el tercer pilar de la carpa de liderazgo “orientación a resultados”. Los resultados son la esencia de las organizaciones y sin estos no se podría tener rentabilidad. Los líderes deben establecer objetivos y

prioridades, los cuales deben extenderse a sus equipos, los líderes deben ser responsables por el desempeño del grupo, mantener a los demás comprometidos con el resultado.

Para reforzar este pilar se recomienda un módulo en el cual se habla de la motivación, empoderamiento y reconocimiento que los líderes deben tener como parte de su rol. En el libro “Drive” escrito por Daniel H. Pink, se muestra una investigación acerca de lo que realmente motiva a las personas, analiza el desempeño sobresaliente y la satisfacción de las personas ya sea en su empleo, sus estudios o su hogar; Daniel H. Pink hace un análisis de la visión tradicional del “látigo o zanahoria” en el que la persona es castigada o premiada por su trabajo y como esta metodología influye superficialmente en el ser humano.

Como menciona Daniel H. Pink existen tres factores que disparan la motivación: la autonomía, maestría y propósito:

“Autonomía: Es ser capaz de autoadministrarse y autocuestionarse para que su trabajo sea más efectivo, rompiendo esquemas tradicionales. Las personas son más productivas cuando pueden administrarse solos y valoran mucha más su trabajo.” (Pink, 2009, págs. 83-129).

Como lo menciona Daniel H Pink, cuando se habla de autonomía lo que se quiere reforzar es que los líderes deben demostrar con hechos con sus colaboradores, para que estos sean más productivos ya que tienen libertad para hacer las cosas, tienen mayor iniciativa y pueden proponer cosas nuevas e interesantes que hacen la diferencia en su trabajo del día a día.

“Maestría: la persona logra la satisfacción personal en medida que logra a dominar un campo de trabajo, cuando las actividades y funciones están relacionadas a las capacidades y habilidades individuales logrando así ser especialista y experto en un campo determinado en el que se convierte en un icono de referencia profesional.” (Pink, 2009, págs. 83-129).



En base a lo mencionado anteriormente por Daniel H Pink, el desarrollo de habilidades de los colaboradores son importantes, y un rol clave del líder es que vaya impulsando que sus colaboradores puedan ir aprendiendo varias actividades, de esta manera refuercen sus conocimientos y logren ser unos expertos. Al ser un experto vienen a convertirse en una referencia para las otras personas y puedan aprender de ellos.

“Propósito: Aun teniendo autonomía y maestría en el trabajo no se puede tener una relación completa si no se especifica un propósito para su vida, cada persona nace con una necesidad intrínseca que debe ir relacionada al propósito de vida. (Pink, 2009, págs. 83-129)”

De acuerdo a Daniel H. Pink, tener la autonomía y maestría no es el todo si los líderes no especifican un propósito a las cosas, que sus colaboradores encuentren el sentido de lo que están haciendo y como esto aporta a los objetivos de la organización. Si los colaboradores no tienen claro el propósito, hacen el trabajo por hacerlo sin sentir que su esfuerzo está aportando a un todo.

En base a estos tres elementos, se puede mencionar que las personas tienen un mayor empuje para obtener resultados significativos en su vida y el líder debe practicar y promover que estos tres factores motivacionales se cumplan.

#### **1.5.2.4 Habilidades Interpersonales**

“El cuarto pilar de la carpa del liderazgo agrupa todas las habilidades para comunicación y relación social. Se ha demostrado ampliamente que el liderazgo se expresa a través de un proceso de comunicación y consiste en el impacto que una persona (el líder) tiene sobre un grupo de personas.” (Folkman Z. &., Líder Extraordinario, 2008, pág. 34).

Como lo menciona Zenger & Folkman, el cuarto pilar de la carpa del liderazgo agrupa todas las habilidades interpersonales. Lo que quiere decir que, un líder debe ser un

comunicador de gran alcance, que motive e inspira a otros y colabore para conseguir buenos resultados. El comprender el impacto de los estilos de personalidad en las relaciones de trabajo y aplicar diferentes estrategias para cada estilo.

“Personalidad se refiere a un uso dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una circunstancia.” (Wikipedia, 2013)

Como se puede entender, la personalidad son características únicas de los individuos que la hacen diferentes de los demás. Existen muchas formas de evaluar las aptitudes y cualidades de las personas. Se pueden emplear simples tests para evaluar conocimientos y habilidades. Para este pilar se propone utilizar la herramienta DISC. Es un test de personalidad no tan profundo pero identifica rasgos importantes de las preferencias de los individuos, pudiendo predecir futuras tendencias de su comportamiento.

DISC es un modelo llamado así por sus siglas en inglés: Dominance, Influence, Stability y Compliance.

Una persona puede tener una mezcla de estas cuatro conductas, pero sobresaliendo varias de ellas dependiendo del comportamiento humano que se encuentran en diferentes grados en cada persona.

- Dominante: Conducta orientada a la acción, a la rápida solución de problemas, la toma de decisiones y a la asunción de riesgos.
- Influyente: Conducta orientada a las personas, a la interacción, a las relaciones interpersonales, con propensión a usar tácticas de persuasión.
- Estable: Conducta orientada a los métodos, a mantener el equilibrio y la armonía.

➤ Cauteloso: Conducta orientada a la explicación, a la investigación de datos e información. (DISC, 2013)

#### **1.5.2.5 Liderazgo del cambio organizacional**

“El quinto pilar de la manifestación del liderazgo consiste en la aptitud para producir cambios dentro de la organización. Los directivos conservadores pueden hacer que las cosas sigan su curso normal, pero hacen falta líderes cuando la organización tiene que seguir un nuevo camino o aumentar su nivel de rendimiento de forma significativa.” (Zenger, El Líder Extraordinario, 2008, pág. 35)

De acuerdo a lo mencionado por Jack Zenger y Joseph Folkman, el quinto pilar es el Liderazgo del cambio organizacional, los líderes deberían ser los iniciadores para que los cambios se den en la organización, deben ser los que incitan a que sus colaboradores encuentren nuevas maneras de hacer las cosas y que los reten a salir de su zona de comodidad para dejar de hacer las cosas de la manera tradicional.

Como menciona en un artículo de Deloitte:

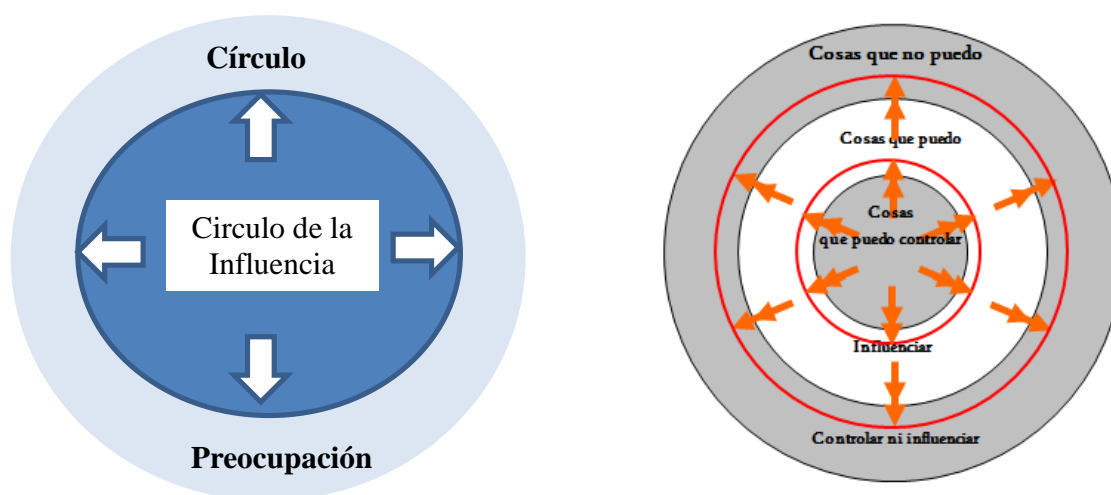
“La ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio con flexibilidad e innovación.” (Deloitte, 2012)

Una parte fundamental del cambio es entender que esta es una habilidad necesaria que deben tener los líderes, ejercer influencia sobre las personas que lideran. Para reforzar este pilar se propone un módulo que refuerce la influencia que los líderes tienen sobre sus colaboradores. Para lo cual se explicará sobre el círculo de la influencia:

“El círculo de la influencia engloba todas las cosas sobre las que se puede influir; es decir, todo sobre lo que se puede hacer algo para modificarlo. Por ejemplo, la conducta

de sus hijos está dentro de su círculo de influencia. También su desempeño laboral, la relación con sus colegas y su esposo(a). Todos forman parte de las cosas sobre las que usted realmente puede hacer algo.” (López, 2013)

Como menciona el artículo de Coaching & Safety Consulting: el círculo de la influencia, es importante entender que hay cosas que se pueden influenciar y otras que no, hay cosas en las que se puede gastar esfuerzos y otras que no, al tener conciencia de esta información los líderes pueden conseguir más de sus colaboradores.



*Gráfico No.3.* Círculo de la influencia. (López, 2013)

La investigación realizada por la universidad de Palermo menciona algunos puntos importantes como:

### 1.5.2.6 El enfoque en rasgos

Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quien pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes

teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas.

Según Yulk (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. (Solano, 2008).

En la investigación de la Universidad de Palermo, determina que los líderes deberían tener un enfoque en los rasgos de los individuos con los que trabajan, refuerza la importancia en cuanto a que los líderes tengan la habilidad de identificar dichas diferencias para que puedan conseguir los objetivos con sus colaboradores.

#### **1.5.2.7 El enfoque conductual**

- **Iniciación de estructura:** son conductas orientadas a la construcción de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- **Consideración:** son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería. (Solano, 2008).

En este punto menciona sobre el enfoque conductual, se puede observar que habla sobre varios aspectos importantes del liderazgo, como son: carácter, resultados, habilidades interpersonales. Pilares que se mencionan dentro de la propuesta, importante enfoque que surgió para confirmar la necesidad de que los líderes deben tener este conocimiento.

#### **1.5.2.8 El enfoque situacional**

“Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas”. (Solano, 2008).

Este enfoque está alineado con nuestra propuesta en el pilar de la capacidad personal, entendiendo como la habilidad que deben tener los líderes para mantener un estilo de liderazgo situacional, no el mismo estilo funciona para todas las personas, los líderes deben adaptarse a cada uno.

#### **1.5.2.9 El enfoque transformacional**

La mayoría sobre las teorías sobre liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yulk & VanFleet, 1992).

Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. (Solano, 2008).

Este enfoque menciona sobre la influencia que los líderes tienen sobre sus colaboradores para que las cosas pasen o cambien dentro de la organización. Enfoque que se relaciona con nuestra propuesta en el Liderazgo del cambio organizacional.

### **1.6 MARCO REFERENCIAL**

La empresa automotriz General Motors-Omnibus BB está conformada por un 2% de líderes ejecutivos, cuya función principal es dirigir y desarrollar las personas así como las operaciones a su cargo. La compañía busca que sus líderes más allá de entregar resultados y aportar a la productividad se destaquen dentro del mercado en el desarrollo de talentos dentro de la organización.

Actualmente se realizan dos evaluaciones al año, una cada semestre, a todos los contribuidores individuales y líderes de General Motors – Omnibus BB, evaluación en la que se revisan sus resultados y comportamientos o competencias para su función, como

resultado de esta evaluación se obtiene información importante para su plan de desarrollo individual, en el cual se plasman las competencias que son sus fortalezas y oportunidades de mejora; esto se lo hace con el objetivo de desarrollarlas si fuese el caso y así tener una mejor contribución en los resultados del negocio y por ende en su futuro profesional. La compañía está bajo el modelo de competencias de la metodología de “Lominger”.

Existen varias investigaciones sobre liderazgo, una de las que se alinean a la propuesta es la Universidad de Palermo, la cual está basada en los comportamientos de las personas, no solo basado en los resultados que pueden conseguir los líderes, el balance ideal para hacer un líder extraordinario.

La investigación de la Universidad de Palermo refuerza temas importantes que tienen relación con la propuesta realizada.

La propuesta de la Universidad de Palermo fue aplicada en algunas empresas como por ejemplo Renault (Buenos Aires), menciona que en los líderes existen varias características y conductas que sirven de influencia a sus seguidores, los seguidores perciben atributos en los líderes, los mimos que se convierten en un ejemplo a seguir.

Los diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para las diferentes situaciones, esto tiene que ver con el reforzar el concepto del liderazgo situacional y su importancia. Con este enfoque los líderes pueden obtener mejores resultados, los líderes tienen la capacidad de guiar a sus colaboradores a la consecución de metas.

Refuerza además, como los líderes pueden influenciar en las transiciones y el enfoque que deben tener en el reconocimiento y motivación hacia sus colaboradores.

Como resultado de este planteamiento, obtuvieron reforzar los conceptos en los líderes para que este lenguaje sea homogéneo en esta población y así puedan aplicar dichos conocimientos con sus colaboradores en el día a día; apporto además a mejorar el clima laboral partiendo de un cambio en las actitudes de los líderes por lo cual mejoro la comunicación entre líderes y colaboradores reforzando la confianza.

## **1.7 MARCO CONCEPTUAL**

**1.7.1 Competencias.-** “Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral”. (Wikipedia, Wikipedia, 2013)

**1.7.2 Liderazgo.-** “Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.” (Wikipedia, Wikipedia, 2013)

**1.7.3 Desempeño.-** “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período.” (Wikipedia, Wikipedia, 2013).

**1.7.4 Desarrollo.-** “Es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran.” (Wikipedia, Wikipedia, 2013).

**1.7.5 Habilidades Interpersonales.-** “Las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que permiten relacionarse mejor con las personas, a continuación se explicará las distintas habilidades interpersonales que existen, curiosidades sobre las mismas y consejos sobre cómo utilizar dichas habilidades interpersonales.” (Fusté, 2013).



## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Metodología de la investigación.**

El método utilizado en esta investigación es descriptivo, era importante entender hacia donde la organización quiere llegar respecto a sus líderes ejecutivos, para lo cual se indago sobre la situación actual respecto al liderazgo ejecutivo de General Motors – Omnibus BB, la aplicación de este método han determinado las posibles oportunidades de mejora de dicha población respecto a sus habilidades de liderazgo.

#### **2.1.1 Método de observación**

Proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

Si el investigador solo mira las variables, sin llegar a manipular ni cambiar las variables para ver resultados, es decir es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte de los conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Por lo cual en la propuesta se podrá obtener información de sus habilidades, si las están aplicando con sus colaboradores, información que la obtienen los consultores internos de recursos humanos, los cuales están en contacto todo el tiempo con el nivel ejecutivo de las áreas en la organización.

### **2.1.2 Método de campo.**

La información se obtiene de fuentes primarias, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.

Se indagará con los reportes directos del nivel ejecutivo, para entender de ellos como ven a sus líderes en ciertas habilidades.

### **2.1.3 Método Bibliográfico.**

Cuando los datos se obtienen de fuentes secundarias, que son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar de libros, revistas, documentos escritos, noticieros, etc.

Para toda la investigación se acudirá a bibliografía la cual permita desarrollar los módulos de una manera efectiva.

### **2.1.4 Técnicas de Investigación**

Como técnicas que apoyarán a esta investigación se emplearán las siguientes:

#### **2.1.4.1 Encuesta**

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

A través de esta técnica de investigación se obtendrá información clave que permitan identificar las oportunidades de mejora en los Líderes. La encuesta consistirá en hacer una evaluación 360°, en la cual intervendrán sus reportes

directos, supervisor, pares, clientes y su autoevaluación, la encuesta está enfocada en evaluar las competencias de liderazgo establecidas por la organización para su autoconocimiento y desarrollo.

<b>TÉCNICA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INTRUMENTO</b>
Encuesta	Es un conjunto de preguntas que se prepara y puede ser aplicado a muchas personas.	Cuestionario
Internet	Se acude a la herramienta tecnológica la cual será una fuente rápida de investigación.	Internet
Textos	Son documentos que nos permitan a través de la lectura conocer más información sobre un tema específico.	Libro Líder Extraordinario

#### **2.1.4.2 Evaluación 360°**

“En recursos humanos, se llama feedback 360 grados a una evaluación de desempeño laboral de una persona, en la que participan no solo el supervisor de la persona evaluada, sino también sus pares, subordinados y en algunos casos clientes.” (Wikipedia, Wikipedia, 2013).

En General Motors se ha utilizado esta herramienta, la misma que sirve para evaluar en a las personas utilizando como base a las competencias de “Lominger” y alineado al modelo Global de Liderazgo, obteniendo como resultado la situación actual en cuanto a cómo están los líderes ejecutivos frente al modelo global, modelo que está alineado a los pilares que se mencionan la investigación de Zenger y Folkman “líder extraordinario”.

## **Instructivo evaluación 360°**

**Objetivo:** Determinar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora de los líderes ejecutivos de General Motors – Omnibus BB, basando la encuesta en comportamientos de las competencias “Lominger”.

**Participantes:** Las personas que intervienen en la encuesta 360° serán: reportes directos, supervisor, pares, clientes y la autoevaluación del líder.

**Criterio de las Preguntas:** Las preguntas que se realizan en la encuesta, son basadas en comportamientos claves de las competencias a evaluar, las mismas que están enfocadas a cada dimensión de liderazgo.

**Calificación:** Usted podrá responder en base a los siguientes criterios:

- **Excede expectativa:** demuestra el comportamiento mencionado de manera consistente y se encuentra sobre los estándares. Excede la expectativa normal.
- **Cumple expectativa:** el comportamiento mencionado lo cumple, se limita al mismo no va más allá.
- **Cumple parcialmente:** el comportamiento mencionado no lo cumple en su totalidad, requiere algo más de desarrollo.
- **No cumple expectativas:** el comportamiento mencionado no lo cumple, requiere una mejora considerable.

### **Frecuencia de interacción con la persona a evaluar:**

Encontrará criterios que determinan si su interacción con la persona a evaluar es: diariamente, semanalmente, uno o dos veces al mes, eventualmente o no interactúa con el encuestado. Información importante para entender la veracidad de la información.

### **Lectura de los resultados:**

Si el mayor puntaje en los resultados de las competencias se ve reflejado entre:

- Si el mayor puntaje en los resultados obtenidos se ven reflejados entre: **excede expectativas y cumple expectativas**, se deberá pintar de verde lo que determina una fortaleza.
- Si el mayor puntaje en los resultados de las competencias se ve reflejado entre: **cumple expectativas y cumple parcialmente expectativas**: se deberá pintar de amarillo lo que determina una oportunidad de mejora.
- Si el mayor puntaje en los resultados de las competencias se ve reflejado entre: **cumple parcialmente expectativas y no cumple expectativas**: se deberá pintar de rojo lo que determina una oportunidad de mejora de mayor magnitud.
- Si se obtiene resultados que no son claros y no se puede determinar claramente si cumple o no la competencia, se deberá pintar en gris ya que es imparcial.

Se adjunta el modelo de la evaluación 360° que se utilizó:

**Evaluación 360° (Colocar el nombre del cargo de la persona a evaluar)**

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación a **(Colocar el nombre de la persona a evaluar)**, **(Colocar el cargo de la persona a evaluar)**. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo de **(Colocar el nombre de**

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario.

**Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal.

**Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar.

**Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo.

**No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable.

Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 12 de Septiembre de 2012.

1. Por favor defina su relación con el empleado	Número de personas que contestaron	%
Supervisor		
Reporte Directo		
Par		
Cliente		
Autoevaluador		
<b>Total</b>		

2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?		
Diariamente	0	0%
Semanalmente	0	0%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	0	0%

**LECTURA DE COMPETENCIAS:**

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



<b>3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "CAPACIDAD PERSONAL")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

<b>4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "CENTRADO EN RESULTADOS")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

<b>5. VALENTIA GERENCIAL ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "LIDER DEL CAMBIO")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

<b>6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "CAPACIDAD PERSONAL")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

<b>7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "CENTRADO EN RESULTADOS")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

<b>8. RESOLUCION DE PROBLEMAS ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "CAPACIDAD PERSONAL")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

<b>9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "HABILIDADES INTERPERSONALES")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>10. AUTODESARROLLO ( DIMENSION DE LIDERAZGO: "CAPACIDAD PERSONAL")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS (DIMENSION DE LIDERAZGO: "CENTRADO EN RESULTADOS")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSION DE LIDERAZGO: "HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS (DIMENSION DE LIDERAZGO: "HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%



<b>14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO (DIMENSION DE LIDERAZGO: "LIDER DEL CAMBIO")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS (DIMENSION DE LIDERAZGO: "LIDER DEL CAMBIO")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS (DIMENSION DE LIDERAZGO: "HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

<b>17. AGUDEZA ESTRATEGICA (DIMENSION DE LIDERAZGO: "LIDER DEL CAMBIO")</b>					
	<b>Excede la expectativa</b>	<b>Cumple la expectativa</b>	<b>Cumple parcialmente</b>	<b>No cumple la expectativa</b>	<b>No observado</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%

## 2.2. Resultados Encuesta 360° aplicada en General Motors para los Líderes Ejecutivos.

### 2.2.1 Representación Cuantitativa.



*Gráfico No.4.* Fuente: Resultado encuesta 360°. Dimensión "Capacidad Personal"

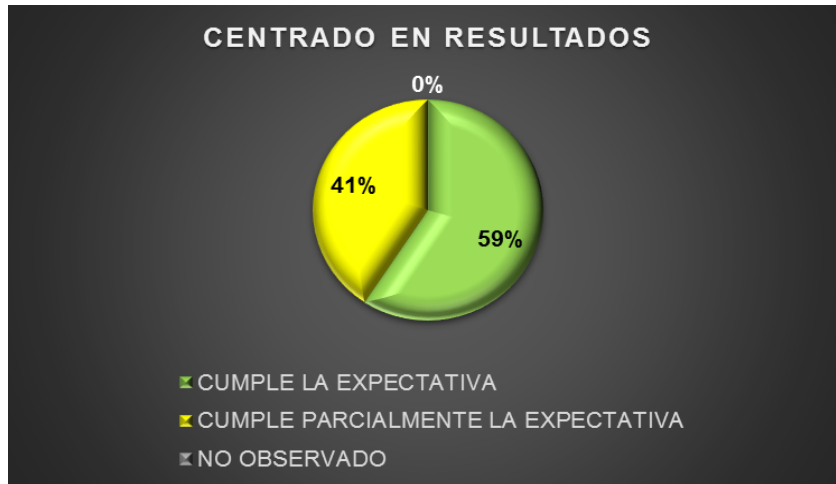
Autora: Gabriela Amores.

### 3.2.2 Representación Cualitativa.

- "El 47% de la población tiene un nivel satisfactorio en esta dimensión.
- El 53% de la población aún la ven con oportunidad de mejora en esta dimensión."

Se puede observar que en la dimensión capacidad personal, existen oportunidades de mejora en las competencias que refuerzan la misma, como son: las habilidades técnicas, administración de innovaciones, resolución de problemas y autodesarrollo. Para lo cual se propone desarrollar un módulo que refuerce dicha dimensión, y fortalezca la habilidad de los líderes al entender el cómo funciona el liderazgo situacional.

### 3.2.3 Representación Cuantitativa.



*Gráfico No.5.* Fuente: Resultado encuesta 360°. Dimensión “Centrado en Resultados”

Autora: Gabriela Amores.

### 3.2.4 Representación Cualitativa.

- “El 59% de la población tiene un nivel satisfactorio en esta dimensión.
- El 41% de la población aún la ven con oportunidad de mejora en esta dimensión.”

En la dimensión centrado en resultados, de igual manera se puede observar un porcentaje considerable a mejorar las competencias que implica la dimensión como son: empuje por obtener resultados, orientación hacia el cliente y agudeza en los negocios. Al generar un módulo enfocado en fortalecer esta dimensión, se pueden nivelar conocimientos y que los líderes ejecutivos puedan desplegar estos conocimientos a sus niveles inferiores, por lo cual la propuesta es un módulo de: motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores, por ende que ellos cumplan con los resultados.

### 3.2.5 Representación Cuantitativa.



*Gráfico No.6.* Fuente: Resultado encuesta 360°. Dimensión “Líder del Cambio”

Autora: Gabriela Amores.

### 3.2.6 Representación Cualitativa.

- “El 55% de la población tiene un nivel satisfactorio en esta dimensión.
- El 45% de la población aún la ven con oportunidad de mejora en esta dimensión.”.

En la dimensión lidera del cambio, existe un porcentaje alto por mejorar competencias que implica la dimensión como son: valentía gerencial, manejo de visión y propósito, manejo de situaciones ambiguas y agudeza estratégica. Se propone un módulo de: ejerciendo que las cosas se hagan, módulo importante para que los líderes puedan ejercer influencia sobre sus colaboradores y sepan cómo manejar el cambio cuando sea necesario.

### 3.2.7 Representación Cuantitativa.



*Gráfico No.7.* Fuente: Resultado encuesta 360°. Dimensión "Habilidad en Relaciones Interpersonales". Autora: Gabriela Amores.

### 3.2.8 Representación Cualitativa.

- El 47% de la población tiene un nivel satisfactorio en esta dimensión.
- El 51% de la población aún la ven con oportunidad de mejora en esta dimensión.

En la dimensión habilidades interpersonales se puede observar una gran oportunidad de mejora, en esta dimensión se evaluaron competencias como: desarrollo de colaboradores directos, astucia en las relaciones interpersonales, habilidad de relacionarse con sus compañeros y creación de equipos efectivos. Las relaciones interpersonales son básicas en el rol de liderazgo, para lo cual se propone un módulo que los líderes entiendan el tipo de personalidad de la gente con la que interactúan, primordial para poder relacionarse en el día a día y lograr efectivamente los resultados organizacionales.

## 2.2 Población y muestra.

La población o universo constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se extraerá una fracción (muestra) que se pretende reúna las mismas características de la población.

Muestra es un subconjunto representativo de la población o del conjunto universo. Los estudios que se realizan en una muestra se pueden generalizar a la población por procedimientos estadísticos.

En la investigación se define considerar como la población a la empresa General Motors – Omnibus BB específicamente a los líderes ejecutivos es decir directores y gerentes de la empresa.

Los directores y gerentes están conformados por 30 personas y para hacer la muestra más precisa se tomara la fórmula establecida.

$$N = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1} = \frac{27}{(0.02)^2 (27-1) + 1} = \frac{27}{(0.0004) (28) + 1}$$

n= 26,7 empleados.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Encuesta Workplace of Choice (Clima Laboral)

“Workplace of Choice” es una encuesta creada por General Motors Company, la cual evalúa el clima laboral, esta encuesta es similar a la encuesta de “Great Place to Work” las diferencias que se puede mencionar son que las dimensiones en algunos casos tienen un nombre diferente pero lo que evalúan es similar, otro diferenciador es que la encuesta del “Workplace of Choice”, a diferencia de la encuesta del “Great Place to Work” mide el “engagement” traducido al español el compromiso de la gente con la Organización, en esta encuesta hay 8 dimensiones que se evalúan como son:

- Compromiso
- Confianza
- Imparcialidad y justicia
- Trabajo en equipo
- Crecimiento Personal y profesional
- Reconocimiento
- Salud y Bienestar
- Aspectos fundamentales del negocio

Dentro de estas dimensiones hay varias que evalúan el Liderazgo desde varios aspectos, como se menciona en la encuesta de “Workplace of Choice”, aquí se detalla algunas de las preguntas enfocadas en liderazgo, así es como estas planteadas las preguntas en la encuesta:

- Creo que los líderes de mi compañía tomarán acción en base a los resultados de esta encuesta y proporcionarán retroalimentación (Confianza - Alta Gerencia - Acción).

- Me sentiría cómodo a la hora de comentar con mi líder directo preocupaciones o problemas que pudiera tener en mi entorno laboral (Confianza - Líder directo - Medio ambiente).
- Tenemos un entorno laboral abierto y que acepta las diferencias individuales (Trabajo en equipo - Diversidad).
- Mi líder directo reconoce adecuadamente mis esfuerzos y resultados (Reconocimiento - Líder directo- Esfuerzos).
- Mi líder directo apoya mi necesidad de encontrar un balance adecuado entre los compromisos laborales y personales (Salud y bienestar - Equilibrio trabajo/vida - Apoyo de líderes).
- Los líderes de mi compañía tienen una actitud abierta y honesta en la comunicación (Confianza - Alta Gerencia - Honestidad).
- Mi líder directo trata a las personas equitativamente (Imparcialidad/Justicia - Líder Directo - Trato).
- Mi líder directo proporciona el apoyo que necesito para tener éxito (Crecimiento personal y profesional - Líder directo - Apoyo).
- Mi líder directo me proporciona retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desempeño (Reconocimiento - Líder Directo - Retroalimentación).
- Mi líder directo fija expectativas y objetivos claros conmigo (Aspectos fundamentales del negocio - Líder Directo - Expectativas).
- Mi líder directo trabaja para corregir cuestiones de desempeño individual (Imparcialidad/Justicia - Líder directo - Desempeño).

Como se puede observar en las preguntas, la información que se puede obtener es determinante para entender que debe reforzar el liderazgo de la organización. Esta



información es muy valiosa para la propuesta que se presenta, la misma que permitirá desarrollar las habilidades de liderazgo a nivel ejecutivo (directores-gerentes), nivel que necesariamente debe fortalecer sus habilidades, son los responsables de orientar e influenciar para que las cosas se hagan.

Como técnicas de investigación se propone hacer una encuesta que en este caso sería la evaluación 360° a los líderes ejecutivos, información que servirá para enfocar de mejor manera el programa de habilidades de desarrollo de liderazgo.

Este es un análisis actual del Liderazgo de General Motors – Omnibus BB, y como se puede observar existen muchos recursos que pueden proporcionar información importante, dicha encuesta permitirá enfocar de mejor manera el desarrollo de habilidad en los líderes ejecutivos (Directores y Gerentes).

A continuación se pueden observar los resultados de la Encuesta de clima laboral que se encontraron en el año 2013, realizada por la General Motors, en el lado superior izquierdo de los gráficos se puede encontrar la explicación de como interpretar los resultados de la encuesta:

# Resultados encuesta Workplace of Choice (Clima Laboral)

## Dashboard: Entender los resultados

### Paso 1: Scorecard de Workplace of Choice

- Este scorecard indica el progreso de su grupo de trabajo para convertirse en un Workplace of Choice.
- Los puntajes de la encuesta representan el porcentaje de participantes que tuvieron una respuesta promedio de 4.5 o mayor (en una escala de 6 puntos) a las preguntas alineadas a la dimensión

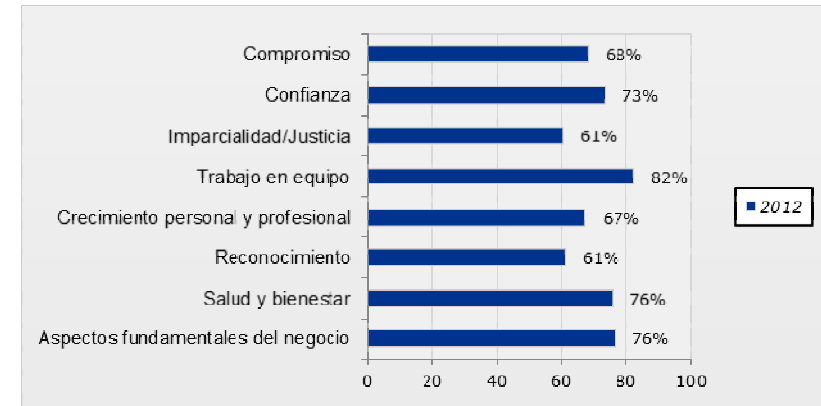
### Paso 2: Compromiso: Un indicador que predice el desempeño de su equipo

- Las organizaciones de alto desempeño suelen tener un alto nivel de compromiso de sus empleados (igual o mayor al 65%)
- Estos gráficos muestran información detallada sobre el compromiso de su grupo de trabajo

### Paso 3: Dónde enfocar su plan de acción

- Un análisis estadístico ordena por prioridad las dimensiones en las que usted se debe centrar para mejorar o mantener el progreso de su equipo de trabajo con el fin de ser un Workplace of Choice. Centrarse en los elementos identificados en los resultados, le permitirá obtener un mayor impacto con su plan de acción
- Estos elementos solamente se pueden calcular si su grupo tiene >=35 encuestados

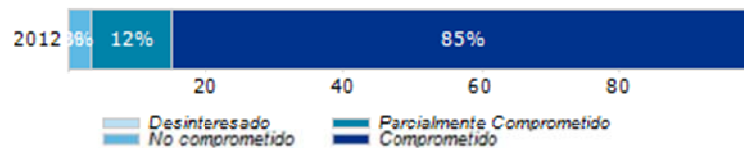
## Paso 1: Scorecard de Workplace of Choice



## Paso 2: Compromiso: Un indicador que predice el desempeño de su equipo



Distribución del compromiso



## Paso 3: Mejorar/Mantener-Donde enfocar su plan de acción

### Mejorar

Crecimiento personal y profesional - Oportunidades profesionales - Posibilidades

Imparcialidad/Justicia - Oportunidades profesionales - Calificación

Reconocimiento - Reconocimiento

### Mantener

Confianza - Autonomía/Opción

Trabajo en equipo - Compañeros de trabajo - Respeto

## **Interpretación de los resultados de la encuesta de clima laboral de General**

### **Motors – Omnibus BB:**

Las oportunidades de mejora encontradas en la encuesta de clima laboral se pueden observar en el recuadro rojo, las cuales van enfocadas al crecimiento personal, imparcialidad y justicia y reconocimiento. Dimensiones que coinciden con algunos de los aspectos que se evaluaron en la encuesta 360° realizada para determinar las habilidades de liderazgo. Por lo cual, la propuesta estará enfocada en desarrollar las oportunidades de mejora encontradas en la encuesta 360° y la encuesta de clima laboral.

En el recuadro verde se puede observar las fortalezas percibidas por la población que participó en la encuesta de clima laboral.

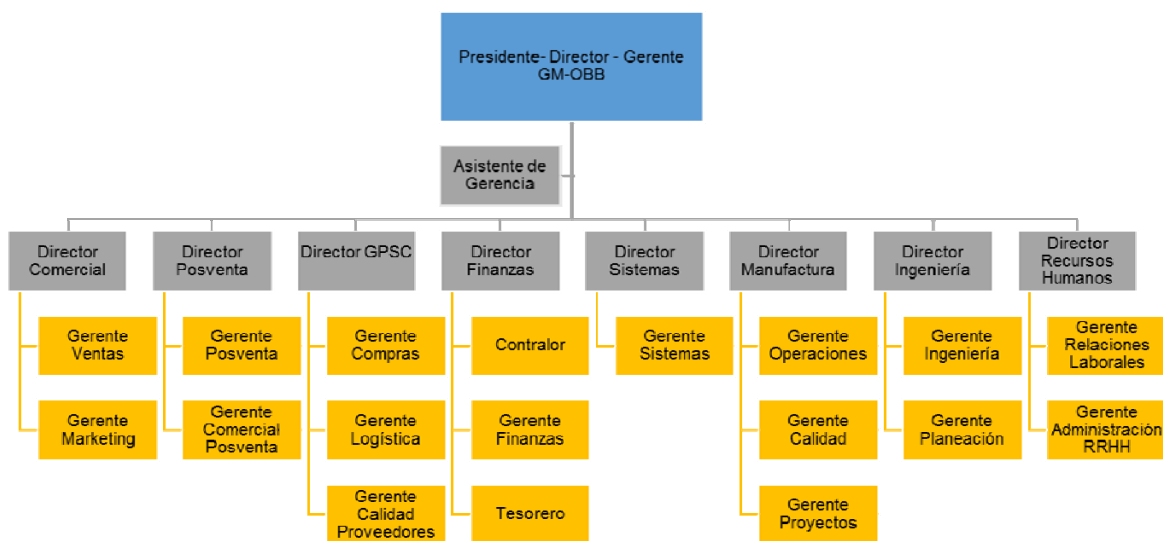
## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

#### “Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores – gerentes) en General Motors – Omnibus BB”

La estructura a nivel de liderazgo ejecutivo en General Motors está determinada de la siguiente manera:

#### ORGANIGRAMA GENERAL MOTORS- OMNIBUS BB



Fuente: General Motors – Omnibus BB

## **4.1 Dimensión Carácter**

### **4.1.1 Módulo 1: Creando una Organización Responsable.**

#### **4.1.1.1 Objetivo del Módulo:**

- Generar un ambiente seguro que animen a las personas a tomar riesgos.
- Modificar conductas asociadas con la responsabilidad personal.

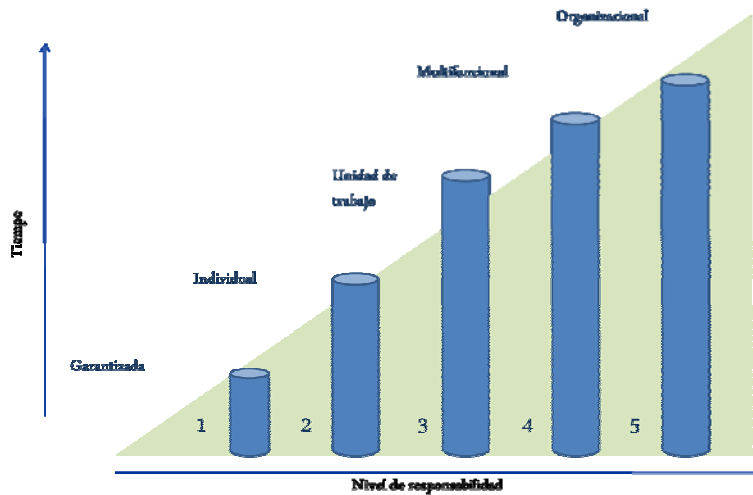
#### **4.1.1.2 Responsabilidad**

Definición.- Tomar posesión de los resultados: propios, los de su equipo y de la organización.

Este concepto se lo puede determinar a través de varios comportamientos claves como son:

- Demostrar en todo momento integridad y respeto hacia los demás.
- Hablar con firmeza y después, apropiarse y ayudar a lograr el éxito de las decisiones.
- Aceptar responsabilidad cuando no se alcance la meta: aprender y mejorar, no racionalizar y explicar.

### 4.1.1.3 Escala de Responsabilidad



**Gráfico No.8.** Escala de responsabilidad. Fuente: Libro Creating Accountable Organization, Mark Samuel

La escala de responsabilidad significa: La responsabilidad es un proceso evolutivo. Existen varios niveles de responsabilidad organizacional. Cada etapa del proceso tiene características predecibles.

La primera etapa de la responsabilidad se refiere a las prestaciones garantizadas. En este nivel las personas solo sienten que se les remuneran por ir a trabajar dejando de lado su desempeño individual.

El siguiente nivel es la responsabilidad individual, en la cual los empleados asumen responsabilidad limitándose a su descriptivo de puesto, sin importarles el impacto que puedan tener sobre los demás. Se genera una competencia interna entre los grupos de trabajo y el apoyo que reciben es mínimo.

En el tercer nivel se refiere a la responsabilidad de la unidad de trabajo, en la cual las personas de un departamento asumen la responsabilidad como equipo buscando los intereses del mismo y que sus objetivos se cumplan, se puede observar que existe mayor interacción.

El cuarto nivel se refiere a la responsabilidad multifuncional, en la cual se puede determinar que la comunicación entre departamentos es activa y cada uno de estos departamentos asume su responsabilidad cuando lo debe hacer.

El último nivel dentro de la escala se refiere a la responsabilidad organizacional, la cual demuestra que toda la organización asume su responsabilidad enfocada en los intereses en común como una sola sin perjudicar a los otros. Este último nivel es el ideal que como Organización se debe llegar y transmitir a sus colaboradores.

#### **4.1.1.4 ¿Qué impide que los colaboradores asuman la responsabilidad?**

- Prioridades no claras e incompatibles
- Territorialismo y aislamiento (jerarquía)
- Evasión
- Medición sin un monitoreo adecuado
- Perfeccionismo
- No reconocimiento a los logros
- No evaluar el desempeño

- Temor o falta de confianza con sus Líderes

Estos puntos mencionados anteriormente son los que se obtuvieron como los puntajes más altos en una evaluación sobre responsabilidad realizada por la empresa IMPAQ en ese orden de prioridad. IMPAQ, es una empresa que ha venido trabajando durante quince años en la creación de organizaciones responsables que ejecutan con éxito su estrategia de negocio. (IMPAQ, 2014)

#### **4.1.1.5 Pasos para crear una organización responsable.**

##### **4.1.1.5.1 Enfoque en el resultado, no en el proceso**

A los líderes se recomienda enfocarse en el resultado que quieren obtener y no gastar demasiado tiempo en cuestionar el proceso, esto podría ser visto como micro supervisión, si los líderes enfocan sus esfuerzos demasiado en el proceso estarían perdiendo el enfoque en los resultados y estos podrían fallar; lo que generaría que los trabajadores se sientan confundidos.

##### **4.1.1.5.2 Creación de seguridad, no confort.**

En este punto se recomienda que una función clave del liderazgo es generar en sus colaboradores seguridad para hacer su trabajo y evitar que estos entren en una zona de comodidad en el cual las cosas se hacen de una manera tradicional. Los líderes deben impulsar para que sus colaboradores se arriesguen.



#### 4.1.1.5.3 Enfoque en la recuperación, no en el perfeccionismo.

Un error fatal que los líderes pueden tener es buscar siempre el perfeccionismo en las cosas, este es una enfermedad de las organizaciones modernas. No se toma decisiones hasta que el plan o esta decisión sea la correcta, al final esto se termina en un análisis parálisis, se habla de crear un ambiente de aprendizaje o un ambiente de mejora continua, donde las personas aprendan a tomar riesgos y cuestionen el status quo.

#### 4.1.1.6 Circulo de la Responsabilidad.



*Gráfico No.9.* Circulo de la responsabilidad. Fuente: “Personal Accountability” Mark Samuel y Sophie Chice.

El círculo de la responsabilidad significa que los individuos tienen dos caminos al momento de asumir la responsabilidad, esto basado en su intención eligen de acuerdo a su propia respuesta.

Cuando asumen el “papel de víctima”, ignoran el problema niegan su participación y eventualmente le echan la culpa a alguien más. Entonces racionalizan y justifican por qué otra persona debe hacerse cargo de la situación y se resisten a cualquier intento por parte de los demás para involucrarlos. Finalmente se escuden o evaden para evitar enfrentarse al asunto.

Si su intención es “asumir la responsabilidad”, entonces eligen la otra vía: reconocen o aceptan el problema y se apropian de la responsabilidad de resolverlo. Se perdonan a ustedes mismos y a cualquiera que pudiera haber contribuido para generarlo. Entonces se encuentran en una posición en la que pueden autoanalizar la forma en que contribuyeron al problema y aprenden qué acciones diferentes puede tomar para resolverlo. Finalmente, actúan con el fin de implementar sus nuevas soluciones, de tal forma que puedan enfrentar el reto y aprender de su experiencia.

Los líderes deben promover que todas las personas elijan la vía del círculo de responsabilidad, donde aprendan a reconocer sus errores y asumirlos sin miedo.

#### **4.1.1.7 Mi compromiso como Líder**

- Piense en acciones específicas que puede tomar para incrementar la responsabilidad del grupo al que dirige y anótelas en un lugar que pueda tenerlo presente y coloque fechas específicas.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**CARRERA: Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos**

**DIMENSIÓN: CARÁCTER**

<p style="text-align: center;"><b>Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores – gerentes) para ser implementado en General Motors – Omnibus BB</b></p> <p>Desarrollar un programa de Liderazgo integral direccionado a los líderes ejecutivos de GM-OBB para que puedan utilizarlas adecuadamente con sus colaboradores; demostrando: responsabilidad, integridad y empatía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Carácter</b></p> <p>El propósito de este módulo es que los líderes entiendan que el carácter es el núcleo fundamental del Liderazgo, asumiendo siempre responsabilidad de ellos y sus colaboradores; demostrando: integridad, autonomía y responsabilidad.</p>
---	--

Unidad de competencia	Elemento de competencia	Sistema de conocimientos	Horas
Creando una organización responsable	Generar un ambiente seguro que animen a las personas a tomar riesgos y modificar conductas asociadas con la responsabilidad personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escala de Responsabilidad.</li> <li>➤ Que impide asumir la responsabilidad.</li> <li>➤ Pasos para crear una organización responsable.</li> <li>➤ Circulo de la responsabilidad.</li> <li>➤ Mi compromiso como Líder.</li> </ul>	<b>1 h</b>

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA.**

- Al final de cada módulo se hará un recuento de lo que se aprendió previo el inicio del siguiente.
- Se hará una evaluación nivel 1 – reacción, permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, se lo podría hacer mediante un cuestionario.

## **4.2 Dimensión Capacidad Personal**

### **4.2.1 Módulo 2: Liderazgo Situacional**

#### **4.2.1.1 Objetivo del Módulo.**

- Reconocer el impacto que el Líder tiene en el desarrollo de sus colaboradores y en su desempeño en el puesto.

#### **4.2.1.2 ¿Qué es liderar a sus colaboradores?**

Para iniciar este módulo es válido recordar un pensamiento de Peter F. Drucker, quien fue considerado como el padre del Management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de Negocios, Drucker menciona sobre

#### **Liderazgo:**

“El liderazgo no se trata de una personalidad magnética – Eso puede ser confundido con tener facilidad para hablar. Tampoco se trata de “hacer amigos y de incluir en las personas” – Eso es adulación.

El Liderazgo es en realidad elevar la visión de una persona hacia perspectivas mayores, elevar el desempeño de una persona a un nivel más alto, es desarrollar una persona más allá de sus limitaciones normales.” Peter F. Drucker

En este módulo la propuesta está enfocada en que los Líderes entiendan la importancia de adaptar la manera que dirige a individuos diferentes, basándose en

las habilidades del colaborador y el compromiso hacia su trabajo. Los líderes son más exitosos cuando adaptan su estilo gerencial al deseo y disposición individual del colaborador para llevar a cabo su trabajo.

General Motors – Omnibus BB busca que sus líderes puedan manejar las diferentes situaciones que se puedan presentar tanto en el negocio como con su gente, este módulo proporciona información importante para que los líderes entiendan que el liderazgo es situacional.

#### 4.2.1.3 Cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su compromiso y desarrollo de habilidades.

Tipo	Descripción
<b>Principiante</b>	<b>Compromiso alto – desarrollo de habilidades bajo</b> Un empleado que inicia su carrera, asume un puesto nuevo o desempeña una nueva tarea.
<b>Desilusionado</b>	<b>Compromiso bajo – desarrollo de alguna habilidad</b> Un empleado que ha desarrollado cierto nivel de competencia, pero al cual no le agrada la realidad de su puesto o puede estar resentido debido a problemas con el equipo de trabajo.
<b>Inestable</b>	<b>Compromiso inconsistente – desarrollo de habilidad moderada</b> Un empleado que ha dominado la mayor parte de los elementos del puesto, pero que carece de confianza para involucrarse completamente en el trabajo y/o para tomar la iniciativa para mejores resultados.
<b>Con desempeño máximo</b>	<b>Compromiso alto – desarrollo de habilidades alto</b> Un empleado que ha dominado todos los elementos de su puesto, que está totalmente comprometido e independientemente motivado.

*Gráfico No. 10.* Tipos de colaboradores. Fuente: Harvard ManageMentor

En este cuadro se determinan que dentro de las organizaciones se pueden encontrar cuatro tipos de los colaboradores, los cuales se determinaron de acuerdo al compromiso y al desarrollo de habilidades de los mismos, información obtenida en una investigación realizada por la empresa “Harvard manage mentor”. Esta información es valiosa para que los líderes pueden identificar con qué tipo de

colaborador están interactuando y como adaptar el estilo de liderazgo según corresponda.

#### **4.2.1.4 Cuatro estilos de Liderazgo.**

Así como existen cuatro tipos de colaboradores, se determinó en esta investigación que para cada uno de estos existe un estilo de liderazgo como se detalla a continuación:

- Dirección – Alta dirección, bajo apoyo.
- Orientador – Alta dirección, alto apoyo.
- Soporte – Baja dirección, alto apoyo
- Delegador – Baja dirección, alto apoyo.

Los cuatro estilos de colaboradores se consideran el compromiso y la habilidad del empleado. Los cuatro estilos de Liderazgo se relacionan directamente con las necesidades del empleado; se basan en la dirección y el apoyo. La dirección es lo que el líder proporciona para mejorar una habilidad. Apoyo es lo que el líder proporciona para mejorar el compromiso. (Ovejero, 2014).

Como se puede observar cada uno de los estilos que existen debe enfocar su enfoque de acuerdo a dos criterios como es la dirección y el apoyo, esto dependerá del tipo de colaborador que lidere.



#### **4.2.1.5 Cómo dirigir a un principiante.**

**Colaborador principiante:** Compromiso alto – bajo desarrollo de habilidades

Es un colaborador que está empezando su carrera, asume un puesto nuevo o desempeña una nueva tarea.

**Comportamientos que se observan en el colaborador Principiante:** Nuevo, inexperto, optimista, emocionado y generalmente entusiasta

**La mejor manera de dirigirlo:** Liderazgo directo: alta dirección – bajo apoyo. Proporcione instrucciones y orientación clara y específica. Defina las tareas, enseñe y demuestre con ejemplos, es importante que provea de retroalimentación frecuente y finalmente debe monitorearlo de cerca. Con este tipo de colaborador no puede asumir que va solo todavía necesita de su directriz para que pueda desenvolverse adecuadamente.

#### **4.2.1.6 Cómo dirigir a un colaborador desilusionado.**

**Colaborador desilusionado:** Compromiso bajo – desarrollo de alguna habilidad.

Es un colaborador que ha desarrollado cierto nivel de competencia, pero al cual no le agrada la realidad de su puesto o puede estar resentido debido a problemas con el equipo de trabajo.

**Comportamientos que se observan en el colaborador desilusionado:** preocupado, confuso, y generalmente se frustra.

**La mejor manera de dirigirlo:** liderazgo orientador: alta dirección – alto apoyo  
Identifique cuáles son las preocupaciones de la persona y trabajen juntos para resolverlas. Explique y aclare, genere preguntas que promueva el aprendizaje, anímelo y finalmente proporcione retroalimentación para su desarrollo cuando sea necesario. Importante que identifique claramente a este tipo de colaborador, debe involucrarse más ya que podría ser una persona que contagie al resto del equipo con una actitud no muy positiva.

#### **4.2.1.7 Cómo dirigir al colaborador inestable.**

**Colaborador inestable:** compromiso inconstante – desarrollo de habilidades moderada.

Es un colaborador que ha dominado la mayor parte de los elementos del puesto, pero que carece de confianza para involucrarse completamente en el trabajo y/o para tomar la iniciativa de dar mejores resultados.

**Comportamientos que se observan en el colaborador inestable:** Puede ser capaz pero reservado, con inseguridad, siempre se autocrítica y se aburre fácilmente.

**La mejor manera de dirigirlo:** liderazgo soporte: baja dirección- alto apoyo.  
Anime al colaborador que identifique sus fortalezas y las desarrolle, para que progresivamente asuma más riesgos. Pregunte y escuche para desarrollar la solución independiente de los problemas, exprese aprecio y trate de colaborar en las soluciones.

#### **4.2.1.8 Cómo dirigir al colaborador con desempeño máximo.**

**Colaborador con desempeño máximo:** compromiso alto – desarrollo de habilidades alto.

Es un colaborador que ha dominado todos los elementos de su función, está totalmente comprometido con la empresa e independientemente motivado.

**Comportamientos que se observan en el colaborador con desempeño máximo:**

Es seguro de sí mismo, tiene un desempeño sólido, independiente e inspira a los demás.

**La mejor manera de dirigirlo:** liderazgo delegador: baja dirección- bajo apoyo.

Aporte de manera significativa y delegue tareas claves que impliquen responsabilidad y toma de decisiones. A este tipo de colaboradores es recomendable empoderarlos y proporcionar retos interesantes para que este comprometidos, debe confiar plenamente en ellos y no dejar pasar el reconocimiento. Este tipo de colaborador es una persona que tiene un alto potencial y no puede descuidarlo, su enfoque debe ser retenerlo y aprovechar sus habilidades.

(AGENCY, 2014) (ManageMentor, 2014)

#### **4.2.1.9 Mi compromiso como Líder**

- Piense en acciones específicas que puede tomar para mejorar a través de mejorar la manera de dirigir a sus colaboradores.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**CARRERA: Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos**

**DIMENSIÓN: CAPACIDAD PERSONAL**

<p style="text-align: center;"><b>Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores – gerentes) para ser implementado en General Motors – Omnibus BB</b></p> <p>Desarrollar un programa de Liderazgo integral direccionado a los líderes ejecutivos de GM-OBB para que puedan utilizarlas adecuadamente con sus colaboradores; demostrando: responsabilidad, integridad y empatía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Capacidad Personal</b></p> <p>Reconocer el impacto que el Líder tiene en el desarrollo de sus colaboradores y en su desempeño en el puesto; demostrando: empatía, justicia, respeto y responsabilidad.</p>
---	--

Unidad de competencia	Elemento de competencia	Sistema de conocimientos	Horas
Liderazgo Situacional	Entender la importancia del Líder en adaptar la manera en que dirige a sus colaboradores a pesar de que estos tengan diferentes habilidades y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su compromiso y habilidades.</li> <li>➤ Cuatro estilos de liderazgo.</li> <li>➤ Cómo dirigir a un colaborador principiante.</li> <li>➤ Cómo dirigir a un colaborador desilusionado.</li> <li>➤ Cómo dirigir a un colaborador inestable.</li> <li>➤ Cómo dirigir a un colaborador con desempeño máximo.</li> <li>➤ Mi compromiso como Líder.</li> </ul>	<b>1.5 h</b>

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA.**

- Al final de cada módulo se hará un recuento de lo que se vio previo el inicio del siguiente.

Se hará una evaluación nivel 1 – reacción, permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, se lo podría hacer mediante un cuestionario.

### **4.3 Dimensión: Orientación a Resultados.**

#### **4.3.1 Módulo 3: Motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores.**

##### **4.3.1.2 Objetivo del Módulo**

Entender el poder que tiene motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores.

##### **4.3.1.3 La motivación interna**

- Existen razones por las cuales el ser humano se comporta de cierta manera.
- Las características intrínsecas del trabajo las motivan, por sí mismas, a trabajar duro y hacer un trabajo de calidad. (Curto, 2014)

##### **4.3.1.4 ¿Por qué es importante la motivación?**

- De la motivación dependerá gran medida para la consecución de objetivos.
- La retención del talento es básica si se tiene personal motivado.
- Es una parte fundamental para reforzar la confianza.
- Con motivación la gente sentirá que existe un sentido de las cosas.
- Fomenta la actitud positiva en el personal.

#### 4.3.1.5 Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Gráfico No. 11. Pirámide de Maslow. Fuente: Slides Share

¿En dónde ubicaría dentro de necesidades a sus colaboradores?

¿Qué necesidades considera que todavía no las cubren?

¿Qué les motiva actualmente?

Importante este cuestionamiento para entender que tanto conocen a sus colaboradores y que es lo que actualmente los motiva.

Maslow menciona que los individuos necesitan justificar sus preferencias, y cómo la satisfacción personal y la búsqueda de su propio bienestar dirige la mayoría de sus acciones. Es decir una persona no puede lograr un nivel más alto mientras no haya cubierto satisfactoriamente las necesidades del nivel más bajo. (Slidesshare, 2014)

#### **4.3.1.6 Características del Líder motivacional.**

- Inspirador
  
- Confiable
  
- Afectuoso
  
- Excelente comunicador
  
- Consciente de sí mismo
  
- Persistente

Estas son características que se presentan dentro un efectivo liderazgo, ser un líder que inspira a los demás que todos quieran seguirlo. Confiable en el sentido que sea una persona en la que se pueda confiar y contar con él; que sea consecuente entre lo que dice y hace. Afectuoso refiriéndose a ser una persona que apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo. Excelente comunicador, es decir que use argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud planteada es viable. Consciente de sí mismo, el líder debe conocerse muy bien y saber cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora para poderlas fortalecer o desarrollarlas. Persistente, que sea constante en su “discurso” y no cambie de parecer en cualquier momento para que las cosas se puedan cumplir. (ULA, 2014)



#### **4.3.1.7 Empoderamiento.**

Es importante iniciar el tema con una frase importante mencionada en el libro de “Las 21 leyes irrefutables de Liderazgo” de John C. Maxwell:

“La capacidad de las personas para lograr algo está determinada por la habilidad de su líder para empoderar”.

John C. Maxwell

Actualmente para que las empresas puedan tornarse más competitivas al afrontar los cambios, retos, han debido reestructurar la organización, ha identificado la importancia de tener unos buenos líderes, que tengan un estilo de liderazgo más participativo, que integre a sus colaboradores, con el objetivo de formar equipos de trabajo efectivos, que puedan relacionarse entre ellos y motivados, que sean capaces de desempeñarse efectivamente, siempre pensando en el bienestar de la organización y el cumplimiento de sus objetivos. Por lo cual es importante que los líderes confíen en sus colaboradores y se arriesguen, arriesgarse en el sentido de que empiecen a empoderar a su gente en proyectos que agreguen valor a la organización y a los colaboradores, el empoderamiento es una parte fundamental que aporta a la motivación y a la confianza.

#### 4.3.1.8 Reconocimiento.

El reconocimiento es una herramienta estratégica para retener el talento y comprometer a los colaboradores. Para poder direccionar el reconocimiento adecuadamente es importante conocer a sus colaboradores, el reconocimiento no puede ser para todos de la misma manera.

Aquí se detalla algunas características en cuanto al reconocimiento:

- **Simple.-** Usted como líder debe identificar y determinar que funciona mejor para su equipo / organización.
- **Oportuno.-** El reconocimiento debe darse tan pronto como sea posible, sin dejar pasar el momento preciso.
- **Visible.-** Se debe considerar que el reconocimiento se lo haga en un foro público o entregar un símbolo de que se vea como reconocimiento (diploma, correo, tarjeta virtual, etc).
- **Específico.-** Personalizar el reconocimiento a la importancia del logro, el reconocimiento se enlazan a los objetivos del negocio.
- **Sincero.-** Solo se lo debe dar cuando realmente es significativo y es verdaderamente merecido.

#### 4.3.1.9 Mi compromiso como Líder.

Piense en acciones específicas que puede tomar para motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores, con el fin de crear un ambiente adecuado de trabajo.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**CARRERA: Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos**

**DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

<p style="text-align: center;"><b>Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores – gerentes) para ser implementado en General Motors – Omnibus BB</b></p> <p>Desarrollar un programa de Liderazgo integral direccionado a los líderes ejecutivos de GM-OBB para que puedan utilizarlas adecuadamente con sus colaboradores; demostrando: responsabilidad, integridad y empatía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Orientación a Resultados</b></p> <p>Lograr resultados dentro y fuera de la organización es un principio básico en el rol del Líder, para lo cual deben tener la capacidad de lograr las cosas a través de los demás; demostrando: confianza, generosidad, y sinceridad.</p>
---	---

Unidad de competencia	Elemento de competencia	Sistema de conocimientos	Horas
Motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores	Entender el poder que tiene motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La motivación es interna.</li> <li>➤ ¿Por qué es importante la motivación?</li> <li>➤ Jerarquía de las necesidades de Maslow.</li> <li>➤ Características del Líder motivacional.</li> <li>➤ Empoderamiento.</li> <li>➤ Reconocimiento.</li> <li>➤ Mi compromiso como Líder</li> </ul>	<b>1 h</b>

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA.**

- Al final de cada módulo se hará un recuento de lo que se vio previo el inicio del siguiente.
- Se hará una evaluación nivel 1 – reacción, permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, se lo podría hacer mediante un cuestionario.

## **4.4 Dimensión: Habilidades Interpersonales.**

### **4.4.1 Módulo 4: Entendiendo las diferentes personalidades y su importancia**

#### **4.4.1.2 Objetivo del Módulo**

- Entender el impacto de los estilos de personalidad en las relaciones de trabajo.
  
- Aplicar estrategias para dirigir estilos individuales de personalidad.

#### **4.4.1.3 Autoevaluación de Personalidad**

Como apertura de este módulo se solicita al participante que complete el siguiente test DISC de personalidad, para lo cual debe colocar una “X” en cada característica que lo identifique, al final debe contar cuantas “X” tiene en cada columna y colocar la número total en la línea del final de cada columna. Es importante que se complete este test para que cada uno vaya entendiendo que tipo de personalidad sobresale y poder continuar con la explicación del módulo.

Es importante entender que es DISC, es un modelo teórico de análisis de comportamiento desarrollado en la década de los 40 por el Profesor William Marston (1893-1947) de la Universidad de Harvard. Es llamado así por sus siglas en inglés: Dominance, Influence, Stability y Compliance. Una persona puede tener una mezcla de las cuatro conductas, pero sobresaliendo varias de ellas dependiendo del

comportamiento humano que se encuentra en diferentes grados en cada persona.

(DISC, 2014)

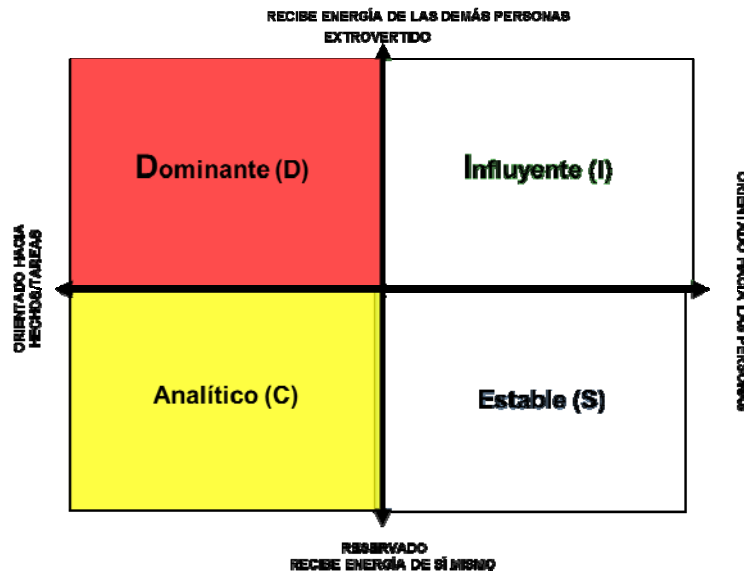
Se parte de esta autoevaluación, la cual es importante que la realice usted como

Líder para entender la información que se verá más adelante.

(Seleccione una) <b>Comportamiento</b>	( )Controla	( )Promueve	( )Apoya	( )Analiza
(Seleccione una) <b>Apariencia</b>	( )Formal	( )Estilizada	( )Casual	( )Conservadora
(Seleccione cuatro) <b>Lugar de trabajo</b>	( )Ocupado ( )Formal ( )Eficiente ( )Sugiere autoridad	( )Estimulante ( )Sociable ( )Desordenado ( )Acogedor	( )Personal ( )Relajado ( )Amigable ( )Informal	( )Estructurado ( )Organizado ( )Funcional ( )Lógico
(Seleccione una) <b>Ritmo</b>	( )Rápido/Decisivo	( )Rápido/espontáneo	( )Deliberado/Simple	( )Deliberado/Sistemático
(Seleccione una) <b>Busca</b>	( )Productividad	( )Reconocimiento	( )Atención	( )Precisión
(Seleccione una) <b>Quiere ser/estar</b>	( )A cargo	( )Admirado	( )Ligado a	( )Correcto
(Seleccione una) <b>Quiere mantener</b>	( )El éxito	( )El estatus	( )Las relaciones	( )La credibilidad
(Seleccione dos) <b>Se irrita ante</b>	( )Ineficiencia ( )Indecisión	( )Aburrimiento ( )Rutina	( )Insensibilidad ( )Impaciencia	( )Sorpresas ( )Lo imprevisible
(Seleccione tres) <b>Mide el valor personal a través de</b>	( )Resultados ( )Historial ( )Avance medido	( )Reconocimiento ( )Aplausos ( )Cumplidos	( )Compatibilidad ( )Estabilidad social ( )Relaciones	( )Precisión ( )Exactitud ( )Actividad
(Seleccione una) <b>Bajo tensión</b>	( )Estipula/Afirma	( )Ataca/Es sarcástico	( )Se somete/Acepta	( )Se retrae/La evade
(Sume cada columna) <b>ESTILO DE PERSONALIDAD</b>	—	—	—	—

*Gráfico No.12.* Test de Personalidad. Fuente: The 4-Dimensional Manager – Julie Straw. (Straw, Th 4-Dimensional Manager, 2002).

#### 4.4.1.4 Resumen de los cuatro tipos de personalidad

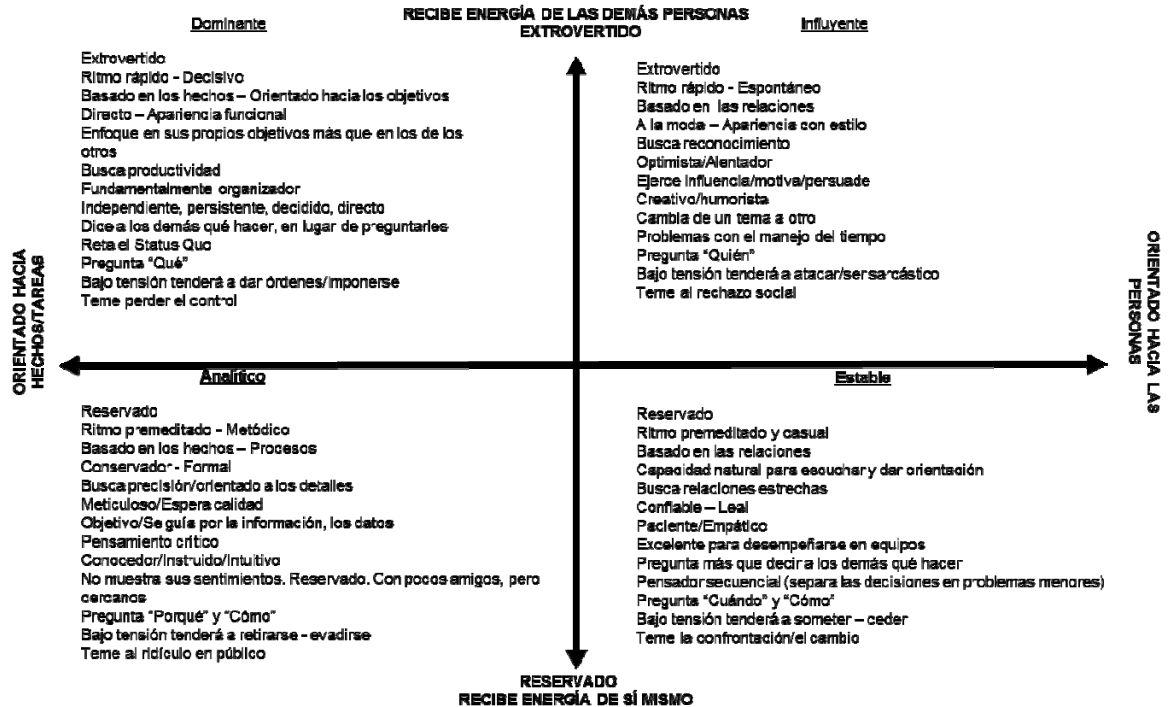


*Gráfico No.13.* Resumen de los 4 tipos de personalidad. Fuente: The 4-Dimensional Manager – Julie Straw

En este gráfico se puede entender los cuatro tipos de personalidad y como cada uno de estos está atado a como los individuos reciben la energía y si son orientados hacia los resultados o a las personas.

En este punto se debe solicitar a los participantes que en un papel coloquen que tipo de personalidad son y lo peguen el cuadrante que está arriba. Esta información es importante visualizar para que se den cuenta que solo en esta pequeña población existe una gran diversidad y reforzar que ninguna es mejor que otra, de todas se aprenden y se necesitan en ciertos momentos.

#### 4.4.1.5 Rasgos de los cuatro tipos de personalidad



Esta información es muy valiosa ya que especifica características importantes de cada una de las personalidades que han sido identificadas por esta herramienta DISC.

#### 4.4.1.6 Cómo trabajar o interactuar con las diferentes personalidades.

##### 4.4.1.6.1 Personalidad Dominante:

Trate de:

- Desarrollar respeto para evitar el conflicto
- Discuta el impacto fundamental.



- Enfóquese en los hechos y las ideas, en lugar de las personas.
- Sea rápido, enfoque el problema y vaya al punto.
- Pregunte “qué” no “cómo”.
- Hable sobre la forma en que los problemas impedirían su logro.
- Muéstrelles cómo pueden lograr el éxito.

**Trate de no:**

- Perder el tiempo
- Ser desorganizado
- Tomar/ forzar decisiones por ellos

**4.4.1.6.2 Personalidad Influyente:**

**Trate de:**

- Ser sociable y amigable con ellos, establezca una relación.
- Pida y escuche su opinión.
- Hable acerca de lo que les gustaría lograr.
- Ayúdeles a buscar formas de llevar ideas a la práctica.
- Reconozca sus logros.
- Motívelos a seguir a lo largo de la tarea.

**Trate de no:**

- Ser incuestionable.
- Ser esquivo o frío.
- Dedicar mucho tiempo a los detalles.

**4.4.1.6.3 Personalidad Analítica:**

**Trate de:**

- Ser directo, pero poco intenso / no amenazante.
- Advértales a tiempo y por lo general evite las sorpresas.
- Este preparado, de ser posible no improvise con ellos.
- Sea lógico, preciso y utilice información clara.
- Muestre como aportan los detalles en el proyecto total.
- Sea específico cuando estén en desacuerdo y enfóquese en los hechos.
- Sea paciente, persistente y diplomático.

**Trate de no:**

- Tomar decisiones apresuradas o forzadas.
- Ser desorganizado.

- Ser casual o perder el tiempo.

#### **4.4.1.6.4 Personalidad Estable:**

##### **Trate de:**

- Estar genuinamente interesados en ellos como personas.
- Defina las metas claramente y proporciónese apoyo sobre la marcha.
- Reconozca y agradezca sus logros.
- Sea paciente, escuche con atención y sea receptivo.
- Evite apresurar y presionar.
- Presente las nuevas ideas cuidadosamente.
- Deles tiempo para ajustarse al cambio.

##### **Trate de no:**

- Forzar respuestas rápidas.
- Ofrecer demasiadas opciones
- Debatir respecto a los hechos y cifras.

(Straw, Las 4 dimensiones del Líder, 2002)

#### **4.4.1.7 Puntos claves a recordar.**

- Ningún estilo de personalidad es mejor que otro.
- Los individuos son una combinación de los cuatro tipos de personalidad.
- La diversidad de los tipos de personalidad es beneficiosa.
- Entienda su estilo y de sus colaboradores
- Todos los tipos de personalidad pueden trabajar juntos.

#### **4.4.1.8 Mi compromiso como Líder**

Piense en acciones específicas que pueden ser ejecutadas para mejorar su habilidad de relacionarse con las personalidades diferentes a la suya.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**CARRERA: Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos**

**DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES**

<p style="text-align: center;"><b>Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores – gerentes) para ser implementado en General Motors – Omnibus BB</b></p> <p>Desarrollar un programa de Liderazgo integral direccionado a los líderes ejecutivos de GM-OBB para que puedan utilizarlas adecuadamente con sus colaboradores; demostrando: responsabilidad, integridad y empatía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Habilidades Interpersonales</b></p> <p>Expresar a través de un proceso de comunicación y el impacto que tiene un Líder en los demás, entendiendo como son las otras personas; demostrando: confianza, empatía, y paciencia.</p>
---	---

Unidad de competencia	Elemento de competencia	Sistema de conocimientos	Horas
Entendiendo las diferentes personalidades y su importancia.	Entender el impacto de los estilos de personalidad en las relaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoevaluación de personalidad.</li> <li>➤ Cómo interactuar con las diferentes personalidades.</li> <li>➤ Mi compromiso como Líder</li> </ul>	<b>1 h</b>

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA.**

- Al final de cada módulo se hará un recuento de lo que se vio previo el inicio del siguiente.

Se hará una evaluación nivel 1 – reacción, permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, se lo podría hacer mediante un cuestionario.

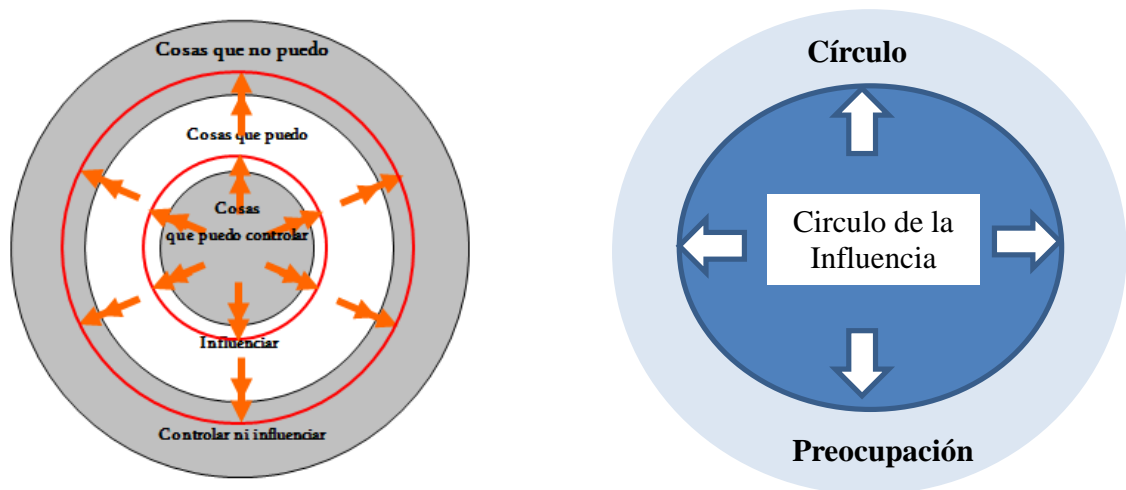
## 4.5 Dimensión: Liderazgo cambio Organizacional.

### 4.5.1 Módulo 4: El poder de la Influencia para que las cosas se hagan

#### 4.5.1.2 Objetivo del Módulo

Ejercer influencia de manera tal que los colaboradores aprenderán, interpretarán y aplicarán sus conocimientos y habilidades en su lugar de trabajo.

#### 4.5.1.3 El círculo de la Influencia



*Gráfico No.14.* Círculo de la Influencia. Fuente: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen R. Covey.

Este círculo es un diagrama que describe las cosas que se pueden controlar y las que están fuera de su control. El primer círculo (control directo), las personas se centran en las cosas que son más importantes en sus vidas, las cosas que tienen sentido y están alineadas con sus valores más profundos y actúan estratégicamente para alcanzarlas.

El segundo círculo (las influencias), este círculo se va expandiendo a medida que va mejorando el método de influencia. Son las cosas que se hacen con la colaboración de los demás y donde se genera una sinergia. Esta sinergia permite alcanzar resultados y objetivos más amplios, que sí trabajan solos. Todo esto implica que se debe desarrollar y fortalecer las habilidades de relacionarse: escucha a los demás, la cooperación el trabajo en equipo, habilidades conversacionales y la negociación.

El tercer círculo (la inexistencia del control), implica todo lo que no está a su alcance, porque está fuera de su control, la situación económica, la crisis, las guerras en el mundo, etc. Debe aceptar la realidad y aprender a vivir con ella, a pesar que no le guste.

#### **4.5.1.4 Pasos para ejercer influencia para que las cosas se hagan**

- Construir relaciones recíprocas.
- Poner atención a las preocupaciones, prioridades y necesidades de los demás.
- Aplicar el buen juicio y el ser oportuno.
- Saber cuáles batallas vale la pena pelar.
- Comunicar un mensaje convincente.
- Obtener apoyo y colaboración.



#### **4.5.1.4.1 Paso 1: Construir relaciones recíprocas.**

Se refiere a:

- Demostrar la voluntad y habilidad para ayudar a otros con sus retos.
- Establecer relaciones benéficas a través del compromiso y la sensibilidad.
- Hacer concesiones en asuntos intrascendentes y ofrecer compartir recursos.

Debe mostrar conciencia y preocupación por el trabajo de otros. Evite escalar los problemas a los niveles más altos de la organización. Aprenda a escuchar activamente a los demás y finalmente evite decir NO inmediatamente.

#### **4.5.1.4.2 Paso 2: Ponga atención a las preocupaciones, necesidades de los demás.**

- Entender que les motiva a las personas.
- Entender más de cerca que es lo que quieren las personas y cuáles son sus preocupaciones.

Identifique a los interesados. Analice que tanto conoce del grupo. Haga una comparación de las necesidades, preocupaciones de cada grupo. Sea imparcial y entienda primero la situación desde el punto de vista de cada grupo.

#### **4.5.1.4.3 Paso 3: Aplicar el buen juicio y ser oportuno.**

- Ser abierto ante una buena o mala idea en un mal momento.
- Reconocer un sentido adecuado de juicio y oportunidad.

Discuta cuando las personas tengan tiempo para escuchar con atención. Póngase en los zapatos de la otra persona. Haga reconocimiento a las personas públicamente y critíquelas en privado. Demuestre que las cosas le importan, aunque no esté de acuerdo.

#### **4.5.1.4.4 Paso 4: Saber cuáles batallas valen la pena pelear.**

- Mejorar la efectividad y credibilidad al no ganar en todos los problemas.
- Defender su posición al tiempo que mantiene conciencia sobre las necesidades y preocupaciones de los demás.

Pregunte a otros sobre los conflictos en los cuales usted cree que esta absurdamente involucrado. Aprenda a reaccionar antes de quedar atrapado emocionalmente en un conflicto. Cuando usted se empieza a involucrar en un conflicto puede empezar a tener reacciones como: Hablar más fuerte, sentirse enojado, sentirse retado o juzgado, decir cosas hirientes o emitir juicios.

#### **4.5.1.4.5 Paso 5: Comunicar un mensaje convincente.**

- Establecer un argumento fuerte y lógico, o mostrar un atractivo personal vigoroso y apasionado.

- Presentar sus ideas con seguridad y entusiasmo.
- Adaptarse al estilo de la audiencia.

Siempre debe considerar la audiencia con la cual esta interactuando o los involucrados en el proceso. Asegúrese de que la gente está entendiendo su mensaje, podría hacer discusiones informales. Prepárese antes de hablar con las personas. Muestre seguridad al hablar y presente sus ideas con entusiasmo y convicción.

#### **4.5.1.4.6 Paso 6: Obtener apoyo y colaboración.**

- Obtenga apoyo a través de la preparación y conocimiento de las necesidades de los demás.
- Obtenga apoyo con el tiempo y la práctica.
- Obtenga apoyo gradualmente.

Escuche con atención a los demás. Utilice un enfoque de colaboración para transmitir el mensaje correctamente. Sea abierto para aceptar soluciones alternativas. No fuerce a tomar decisiones o acuerdos apresurados. No logre lo que desea a costa de los demás.

#### **4.5.1.5 Mi compromiso como Líder**

Piense en acciones específicas que puedan hacerlas ahora para ejercer influencia en los demás para que las cosas se hagan.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**CARRERA: Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos**

**DIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

<p style="text-align: center;"><b>Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo (directores – gerentes) para ser implementado en General Motors – Omnibus BB</b></p> <p>Desarrollar un programa de Liderazgo integral direccionado a los líderes ejecutivos de GM-OBB para que puedan utilizarlas adecuadamente con sus colaboradores; demostrando: responsabilidad, integridad y empatía.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo del cambio organizacional</b></p> <p>Entender que el Líder debe ser un agente de cambio dentro de la organización, para lo cual debe tener la habilidad de influenciar en los demás; demostrando: sabiduría, honestidad, solidaridad e integridad.</p>
---	--

Unidad de competencia	Elemento de competencia	Sistema de conocimientos	Horas
El poder de la influencia para que las cosas se hagan.	Ejercer influencia de manera tal que los colaboradores aprenderán, interpretarán y aplicarán sus conocimientos y habilidades en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El círculo de la influencia.</li> <li>➤ Pasos para ejercer influencia para que las cosas se hagan.</li> <li>➤ Mi compromiso como Líder</li> </ul>	<b>1 h</b>

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA.**

- Al final de cada módulo se hará un recuento de lo que se vio previo el inicio del siguiente.
- Se hará una evaluación nivel 1 – reacción, permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, se lo podría hacer mediante un cuestionario.

**4.6 Presupuesto capacitación "Programa de habilidades de liderazgo ejecutivo General Motors- Omnibus BB"**

No. de Módulo	Dimensión	Detalle	Horas	Lugar	No. Personas a entrenar	Valor materiales por persona	Total materiales	Lugar y alimentación	Valor total	Responsable de la capacitación
1	Cáncer	Creando una organización responsable	1 h	Espacio diferente a las oficinas de General Motors- Omnibus BB	27	\$ 5,00	\$ 135,00	\$ 29,00	\$ 783,00	Experto de recursos humanos
2	Capacidad personal	Liderazgo situacional	1.5 h							
3	Orientación a resultados	Motivar, empoderar y reconocer a sus colaboradores	1 h							
4	Habilidades interpersonales	Entendiendo las diferentes personalidades y su importancia	1 h							
5	Liderazgo cambio organizacional	El poder de la influencia para que las cosas se hagan	1 h							

<b>Resumen</b>	
Total lugar y alimentación	\$ 783,00
Total materiales	\$ 135,00

<b>Total inversión</b>	<b>\$ 918,00</b>
------------------------	------------------

<b>Total horas</b>	<b>5.5 h</b>
--------------------	--------------

## CAPÍTULO V

### 5.1 Conclusiones

- Se determina que efectivamente existe la necesidad de continuar con el desarrollo del liderazgo de General Motors – Omnibus BB.
- La organización está comprometida e interesada en que los líderes sean un referente positivo ante los ojos de sus colaboradores.
- Existen herramientas valiosas actualmente en la organización, con las cuales se ha trabajado las competencias o comportamientos de los líderes.
- Tiene un norte claro hacia donde la organización quiere llevar a sus Líderes (marco global de liderazgo), sin embargo no todos los Líderes están al mismo nivel de conocimiento respecto a dicho modelo.
- En la evaluación 360° realizada, se pudo determinar que la mayoría de la población a evaluar tiene apertura y está dispuesta a trabajar sus oportunidades de mejora.
- Se encontró una minoría resistente a la evaluación.
- La organización tiene un input importante adicional a la evaluación realizada, como es la encuesta de clima laboral, en la cual se miden varias habilidades de liderazgo.

- Se presenta una propuesta completa, la cual esta enfocada en fortalecer las habilidades de liderazgo alineado al Modelo Global de la Organización.
- En todos los módulos se refuerza conocimientos y habilidades que los líderes deben practicarlos con sus colaboradores.



## 5.2 Recomendaciones

- Asegurar que el conocimiento del modelo global de liderazgo en todos los líderes sea infalible.
- Implementar el “Programa de habilidades para el desarrollo de líderes ejecutivos de General Motors- Omnibus BB” en el año 2014.
- Evaluar en un tiempo considerable, que podrían ser seis meses en los cuales se esperaría que los líderes hayan trabajado en sus oportunidades de mejora, a través de una evaluación 360° como la que se hizo para determinarlas lo que determinará un cambio importante en la próxima evaluación de clima laboral.
- Asegurar que los líderes nuevos reciban este taller como parte de su inducción.

## **Bibliografía:**

- Castelo, M. C. (2012). Personalidad de la empresa. Personalidad de la empresa, 4.
- Folkman, Z. &. (2002). El Líder Extraordinario. USA: McGraw Hill.
- Folkman, Z. &. (2008). Líder Extraordinario. Barcelona: Bresca editorial.
- Folkman, Z. (17 de Octubre de 2013). Zenger & Folkman, obtenido de Zenger & Folkman.
- Pink, D. H. (2009). Drive. USA: Penguin Group.
- Samuel, M. (2006). Creating the accountable organization. Katonah, NY: Xephor Press.
- Stephen R. Covey (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Lombardo & Eichinger. (2005). For your improvement, USA: Korn/Ferry.
- Harvard Business Press. (2009). Developing Employees. USA. Harvard Buisness School Publishing.

## **Netgrafía:**

- Agency, F. E. (10 de 1 de 2014)  
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/lsiiism.pdf>.
- Obtenido de: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/lsiiism.pdf>:
- <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/lsiiism.pdf>
- Curto, J. (20 de 01 de 2014). Information Manegement, obtenido de information Manegement: <http://informationmanagement.wordpress.com/2008/05/12/sobre-la-motivacion-externa-e-interna/>.

- Deloitte. (20 de Octubre de 2012). Deloitte, obtenido de Deloitte:
- [http://www.deloitte.com/view/es\\_PE/pe/servicios/consultoria/capihuman/maneo-del-cambio/](http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/servicios/consultoria/capihuman/maneo-del-cambio/)
- DISC. (18 de 1 de 2014). Pruebas DISC, obtenido de pruebas DISC:
- <http://pruebasdisc.com/>
- DISC, P. (5 de Noviembre de 2013). Pruebas DISC, obtenido de pruebas DISC:
- <http://pruebasdisc.com/>
- <http://zengerfolkman.com/our-history/>
- Fusté, D. B. (20 de 11 de 2013). Revista digital verdadera seducción, obtenido de revista
- Digital verdadera seducción:
- <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-interpersonales/>.
- Henric-Coll, D. M., & HENRIC, C. M. (s.f.).
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/coach.htm>.
- Humanos.com, L. R. (20 de Agosto de 2008). Autoridad, influencia y poder, obtenido de autoridad, influencia y poder:
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6090-autoridad-influencia-y-poder.html>
- IMPAQ. (9 de Enero de 2014). Impaq accountability business solutions, obtenido de Impaq accountability business solutions:
- <http://www.impaqcorp.com/accountability-resources/why-accountability/>
- International, K. F. (23 de Octubre de 2013). Lominger Limited Inc. , obtenido de Lominger limited Inc: <http://www.lominger.com/>

- López, C. P. (19 de Marzo de 2013). Coaching and Safety, obtenido de coaching and Safety : <http://coachingandsafety.blogspot.com/2013/03/ciculo-de-influencia-y-de-preocupacion.html#!/2013/03/ciculo-de-influencia-y-de-preocupacion.html>
- ManageMentor, H. (11 de 1 de 2014). Harvard Business Publishing, obtenido de Harvard Business Publishing: harvard business publishing
- Ovejero, L. G. (10 de 01 de 2014). Los recursos humanos.com, obtenido de Los recursos humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6481-modelo-de-liderazgo-situacional.html>
- Slideshare. (20 de 1 de 2014). Slideshare, obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/Capri2012/jerarquia-de-las-necesidades-13662024>
- Solano, M. P. (29 de Octubre de 2008). Universidad de Palermo, obtenido de Universidad de Palermo: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Straw, J. (2002). Th 4-Dimensional Manager. San Francisco - USA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- ULA, C. d. (20 de 01 de 2014). Medic ULA. obtenido de Medic ULA: [http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo\\_motivacional\\_estrategias\\_influencia.pdf](http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf)

# ANEXOS

## EVALUACION 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Presidente de la Compañía GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Presidente de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierte en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	7%
Reporte Directo	8	57%
Par	0	0%
Cliente	4	29%
Autoevaluador	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	8	62%
Semanalmente	1	8%
Una o dos veces al mes	4	31%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	13 93%	1 7%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	13 93%	1 7%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	13 93%	1 7%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	12 86%	1 7%	1 7%	0 0%	0 0%	14 100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	13 93%	1 7%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	11 79%	3 21%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	14 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	12 86%	2 14%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	12 86%	2 14%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%



## EVALUACION 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director Comercial de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director Comercial

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	7%
Reporte Directo	2	14%
Par	7	50%
Ciente	3	21%
Autoevaluador	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	5	38%
Semanalmente	6	46%
Una o dos veces al mes	2	15%
Eventualmente	0	0%
No interactua con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	12	2	0	0	14
	0%	86%	14%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	0	14	0	0	0	14
	0%	100%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Top number is the count of respondents selecting the option. Bottom % is percent of the total respondents selecting the option.	0	8	6	0	0	14
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0%	57%	43%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	8	6	0	0	14
	0%	57%	43%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
Top number is the count of respondents selecting the option. Bottom % is percent of the total respondents selecting the option.	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	2	12	0	0	0	14
	14%	86%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	12	2	0	0	0	14
	86%	14%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
Top number is the count of respondents selecting the option. Bottom % is percent of the total respondents selecting the option.	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	11	3	0	0	14
	0%	79%	21%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	14	0	0	0	14
	0%	100%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
Top number is the count of respondents selecting the option. Bottom % is percent of the total respondents selecting the option.	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	2	12	0	0	0	14
	14%	86%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	2	12	0	0	0	14
	14%	86%	0%	0%	0%	100%

<b>13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS</b>						
Top number is the count of respondents selecting the option. Bottom % is percent of the total respondents selecting the option.	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	5 36%	9 64%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

<b>14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO</b>						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	8 57%	6 43%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

<b>15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS</b>						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	7 50%	7 50%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

<b>16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS</b>						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	8 57%	6 43%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

<b>17. AGUDEZA ESTRATEGICA</b>						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	8 57%	6 43%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

**EVALUACION 360°**

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Ventas de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Ventas de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

**1. Por favor defina su relación con el empleado**

Supervisor	1	7%
Reporte Directo	4	29%
Par	6	43%
Cliente	2	14%
Autoevaluador	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?**

Diariamente	5	38%
Semanalmente	6	46%
Una o dos veces al mes	2	15%
Eventualmente	0	0%
No interactua con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**LECTURA DE COMPETENCIAS:**

Excede / Cumple



Cumple / Cumple parcialmente



Cumple parcialmente / No cumple / No Observado



Imparcial



**3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS**

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	14	0	0	0	14
	0%	100%	0%	0%	0%	100%

**4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS**

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	0	14	0	0	0	14
	0%	100%	0%	0%	0%	100%

**5. VALENTIA GERENCIAL**

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0	12	2	0	0	14
	0%	86%	14%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	11	3	0	0	14
	0%	79%	21%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	9	5	0	0	0	14
	64%	36%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	5	9	0	0	0	14
	36%	64%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	9	5	0	0	14
	0%	64%	36%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	14	0	0	0	14
	0%	100%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	0	11	3	0	0	14
	0%	79%	21%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	14	0	0	0	0	14
	100%	0%	0%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	14	0		0	0	14
	100%	0%	0%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	5	9	0	0	0	14
	36%	64%	0%	0%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1	10	3	0	0	14
	7%	71%	21%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	3	10	1	0	0	14
	21%	71%	7%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías		10	4	0	0	14
	0%	71%	29%	0%	0%	100%

## EVALUACION 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Marketing de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Marketing de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	2	17%
Par	6	50%
Cliente	2	17%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	3	27%
Semanalmente	6	55%
Una o dos veces al mes	2	18%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	1	8	3	0	12
	0%	8%	67%	25%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	0	8	3	1	0	12
	0%	67%	25%	8%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0	5	3	4	0	12
	0%	42%	25%	33%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	1	9	2	0	12
	0%	8%	75%	17%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	0	8	4	0	0	12
	0%	67%	33%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	0	10	2	0	0	12
	0%	83%	17%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	6	5	1	0	12
	0%	50%	42%	8%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	5	5	2	0	12
	0%	42%	42%	17%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	0	4	8	0	0	12
	0%	33%	67%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	2	10	0	0	12
	0%	17%	83%	0%	0%	100%



13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	0	10	2	0	0	12
	0%	83%	17%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0	9	1	2	0	12
	0%	75%	8%	17%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	0	10	2	0	0	12
	0%	83%	17%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	0	5	7	0	0	12
	0%	42%	58%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	0	5	7	0	0	12
	0%	42%	58%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director de Posventa de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de Posventa de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	2	17%
Par	7	58%
Cliente	1	8%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	2	18%
Semanalmente	6	55%
Una o dos veces al mes	3	27%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2	8	0	2	0	12
	17%	67%	0%	17%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	8	4	0	0	0	12
	67%	33%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	5	7	0	0	0	12
	42%	58%	0%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	2	10	0	0	0	12
	17%	83%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	2	10	0	0	0	12
	17%	83%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	3	9	0	0	0	12
	25%	75%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	1	7	4	0	0	12
	8%	58%	33%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	8	4	0	0	0	12
	67%	33%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	6	6	0	0	0	12
	50%	50%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	10	2	0	0	0	12
	83%	17%	0%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	5 42%	7 58%	0 0%	0 0%	0 0%	12 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	7 58%	5 42%	0 0%	0 0%	0 0%	12 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1 8%	11 92%	0 0%	0 0%	0 0%	12 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	1 8%	9 75%	2 17%	0 0%	0 0%	12 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3 25%	9 75%	0 0%	0 0%	0 0%	12 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Posventa de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Posventa de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	7%
Reporte Directo	5	33%
Par	6	40%
Cliente	2	13%
Autoevaluador	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	6	43%
Semanalmente	6	43%
Una o dos veces al mes	2	14%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	10	5	0	0	15
	0%	67%	33%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	9	6	0	0	0	15
	60%	40%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	5	7	0	0	0	12
	33%	47%	0%	0%	0%	80%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	2	10	3	0	0	15
	13%	67%	20%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	11	3	0	0	15
	7%	73%	20%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	11	3	0	0	15
	7%	73%	20%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	3	10	2	0	0	15
	20%	67%	13%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	8	7	0	0	0	15
	53%	47%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	3	11	1	0	0	15
	20%	73%	7%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	2	8	5	0	0	15
	13%	53%	33%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	1	14	0	0	0	15
	7%	93%	0%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	1	14	0	0	0	15
	7%	93%	0%	0%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	5	10	0	0	0	15
	33%	67%	0%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	6	9	0	0	0	15
	40%	60%	0%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3	12	0	0	0	15
	20%	80%	0%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente Comercial de Posventa de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente Comercial de Posventa de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	7%
Reporte Directo	6	40%
Par	6	40%
Cliente	1	7%
Autoevaluador	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	8	57%
Semanalmente	4	29%
Una o dos veces al mes	2	14%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	12	3	0	0	15
	0%	80%	20%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	10	5	0	0	0	15
	67%	33%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	3	10	2	0	0	15
	20%	67%	13%	0%	0%	100%



6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	5	10	0	0	0	15
	33%	67%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	3	12	0	0	0	15
	20%	80%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	2	13	0	0	0	15
	13%	87%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	13	2	0	0	15
	0%	87%	13%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	10	5	0	0	0	15
	67%	33%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	4	11	0	0	0	15
	27%	73%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	1	11	3	0	0	15
	7%	73%	20%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	2	9	4	0	0	15
	13%	60%	27%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	6	9	0	0	0	15
	40%	60%	0%	0%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1	10	4	0	0	15
	7%	67%	27%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	7	8	0	0	0	15
	47%	53%	0%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1	12	2	0	0	15
	7%	80%	13%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director GPSC de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de GPSC a de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	3	25%
Par	6	50%
Cliente	1	8%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	6	55%
Semanalmente	3	27%
Una o dos veces al mes	2	18%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	8	4	0	0	12
	0%	67%	33%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3	9	0	0	0	12
	25%	75%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0	9	3	0	0	12
	0%	75%	25%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	5	7	0	0	12
	0%	42%	58%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	0	9	3	0	0	12
	0%	75%	25%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	0	5	7	0	0	12
	0%	42%	58%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	2	10	0	0	12
	0%	17%	83%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	2	9	1	0	0	12
	17%	75%	8%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	4	8	0	0	0	12
	33%	67%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	1	11	0	0	0	12
	8%	92%	0%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	2 17%	9 75%	1 8%	0 0%	0 0%	12 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	2 17%	9 75%	1 8%	0 0%	0 0%	12 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1 8%	8 67%	3 25%	0 0%	0 0%	12 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2 17%	7 58%	3 25%	0 0%	0 0%	12 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1 8%	9 75%	2 17%	0 0%	0 0%	12 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Compras de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Compras a de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	7%
Reporte Directo	4	29%
Par	6	43%
Cliente	2	14%
Autoevaluador	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	6	46%
Semanalmente	4	31%
Una o dos veces al mes	3	23%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	8	6	0	0	0	14
	57%	43%	0%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	10	4	0	0	0	14
	71%	29%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	10	4	0	0	0	14
	71%	29%	0%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	5 36%	9 64%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	3 21%	11 79%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	9 64%	5 36%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	2 14%	12 86%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	2 14%	10 71%	1 7%	0 0%	0 0%	13 93%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	4 29%	10 71%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	9 64%	5 36%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	5 36%	9 64%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	3 21%	11 79%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	12 86%	2 14%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	3 21%	11 79%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	10 71%	4 29%	0 0%	0 0%	0 0%	14 100%



## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Compras de GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Compras a de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	3	25%
Par	6	50%
Cliente	1	8%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	5	45%
Semanalmente	3	27%
Una o dos veces al mes	3	27%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	2	10	0	0	12
	0%	17%	83%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3	9	0	0	0	12
	25%	75%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	2	2	8	0	0	12
	17%	17%	67%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	9	2	0	0	12
	8%	75%	17%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	8	3	0	0	12
	8%	67%	25%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	9	2	0	0	12
	8%	75%	17%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	2	10	0	0	12
	0%	17%	83%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	5	7	0	0	12
	0%	42%	58%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	5	6	0	0	12
	8%	42%	50%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	4	8	0	0	12
	0%	33%	67%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	0 0%	6 50%	6 50%	0 0%	0 0%	12 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0 0%	8 67%	4 33%	0 0%	0 0%	12 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	2 17%	10 83%	0 0%	0 0%	0 0%	12 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2 17%	9 75%	1 8%	0 0%	0 0%	12 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1 8%	9 75%	2 17%	0 0%	0 0%	12 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Calidad de Proveedores GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Calidad de Proveedores a de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	10%
Reporte Directo	2	20%
Par	6	60%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	4	44%
Semanalmente	3	33%
Una o dos veces al mes	2	22%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2 20%	8 80%	0 0%	0 0%	0 0%	10 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3 30%	7 70%	0 0%	0 0%	0 0%	10 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	1 10%	9 90%	0 0%	0 0%	0 0%	10 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	10	0	0	0	10
	0%	100%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	9	0	0	0	10
	10%	90%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	0	7	3	0	0	10
	0%	70%	30%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	5	5	0	0	10
	0%	50%	50%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	7	3	0	0	10
	0%	70%	30%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	0	7	3	0	0	10
	0%	70%	30%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	1	9	0	0	0	10
	10%	90%	0%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	2 20%	8 80%	0 0%	0 0%	0 0%	10 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Top number is the count of respondents selecting the option. Bottom % is percent of the total respondents selecting the option.	0 0%	8 80%	2 20%	0 0%	0 0%	10 100%
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión						

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	2 20%	8 80%	0 0%	0 0%	0 0%	10 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2 20%	7 70%	1 10%	0 0%	0 0%	10 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1 10%	9 90%	0 0%	0 0%	0 0%	10 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director de Finanzas GM-OB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de Finanzas de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	3	23%
Par	7	54%
Cliente	1	8%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	6	50%
Semanalmente	3	25%
Una o dos veces al mes	3	25%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	4	9	0	0	0	13
	31%	69%	0%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	5	8	0	0	0	13
	38%	62%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	1	9	3	0	0	13
	8%	69%	23%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	3	10	0	0	0	13
	23%	77%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	12	0	0	0	13
	8%	92%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	10	2	0	0	13
	8%	77%	15%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	3	8	0	2	13
	0%	23%	62%	0%	15%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	10	3	0	0	13
	0%	77%	23%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	7	3	0	2	13
	8%	54%	23%	0%	15%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	4	9	0	0	0	13
	31%	69%	0%	0%	0%	100%



13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	3	10	0	0	0	13
	23%	77%	0%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	2	8	3	0	0	13
	15%	62%	23%	0%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	2	11	0	0	0	13
	15%	85%	0%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2	10	1	0	0	13
	15%	77%	8%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3	8	2	0	0	13
	23%	62%	15%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Contralor GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Contralor de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierte en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	9%
Reporte Directo	2	18%
Par	6	55%
Cliente	1	9%
Autoevaluador	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	9	90%
Semanalmente	1	10%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	0	9	2	0	0	11
	0%	82%	18%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	2	9	0	0	0	11
	18%	82%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	2	8	1	0	0	11
	18%	73%	9%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	1	10	0	0	11
	0%	9%	91%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	0	3	8	0	0	11
	0%	27%	73%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	0	3	8	0	0	11
	0%	27%	73%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	4	6	0	1	11
	0%	36%	55%	0%	9%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	7	3	0	0	10
	0%	64%	27%	0%	0%	91%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	4	6	0	0	11
	9%	36%	55%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	4	7	0	0	11
	0%	36%	64%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	2 18%	8 73%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	1 9%	3 27%	7 64%	0 0%	0 0%	11 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1 9%	8 73%	2 18%	0 0%	0 0%	11 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2 18%	8 73%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	2 18%	8 73%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Finanzas GM-OB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Finanzas de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	3	25%
Par	6	50%
Cliente	1	8%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	7	64%
Semanalmente	2	18%
Una o dos veces al mes	1	9%
Eventualmente	1	9%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2	7	3	0	0	12
	17%	58%	25%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	5	7	0	0	0	12
	42%	58%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	4	8	0	0	0	12
	33%	67%	0%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	8	3	0	0	12
	8%	67%	25%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	6	5	0	0	12
	8%	50%	42%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	3	9	0	0	0	12
	25%	75%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	2	4	5	0	1	12
	17%	33%	42%	0%	8%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	3	8	1	0	0	12
	25%	67%	8%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	6	6	0	0	13
	8%	50%	50%	0%	0%	108%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	4	8	0	0	12
	0%	33%	67%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	1	9	2	0	0	12
	8%	75%	17%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	1	3	8	0	0	12
	8%	25%	67%	0%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1	7	4	0	0	12
	8%	58%	33%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2	8	3	0	0	13
	17%	67%	25%	0%	0%	108%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	2	7	3	0	0	12
	17%	58%	25%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Tesorero GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Tesorero de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierte en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	10%
Reporte Directo	1	10%
Par	6	60%
Cliente	1	10%
Autoevaluador	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	5	56%
Semanalmente	2	22%
Una o dos veces al mes	2	22%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	1	4	5	0	0	10
	10%	40%	50%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	1	7	2	0	0	10
	10%	70%	20%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0	2	8	0	0	10
	0%	20%	80%	0%	0%	100%



6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	3	7	0	0	10
	0%	30%	70%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	4	5	0	0	10
	10%	40%	50%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	7	2	0	0	10
	10%	70%	20%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	2	6	0	2	10
	0%	20%	60%	0%	20%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	1	5	4	0	0	10
	10%	50%	40%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	2	7	0	0	10
	10%	20%	70%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	2	8	0	0	10
	0%	20%	80%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	1 10%	2 20%	7 70%	0 0%	0 0%	10 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0 0%	3 30%	7 70%	0 0%	0 0%	10 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1 10%	7 70%	2 20%	0 0%	0 0%	10 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	1 10%	6 60%	3 30%	0 0%	0 0%	10 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1 10%	3 30%	6 60%	0 0%	0 0%	10 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director de Sistemas GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de Sistemas de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	11%
Reporte Directo	1	11%
Par	6	67%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	2	25%
Semanalmente	2	25%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	4	50%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2 22%	4 44%	0 0%	0 0%	3 33%	9 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	1 11%	3 33%	5 56%	0 0%	0 0%	9 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	1 11%	3 33%	3 33%	0 0%	2 22%	9 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	1	0	0	7	9
	11%	11%	0%	0%	78%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	5	0	0	3	9
	11%	56%	0%	0%	33%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	3	5	0	0	9
	11%	33%	56%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	2	7	0	0	9
	0%	22%	78%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	1	2	0	0	6	9
	11%	22%	0%	0%	67%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	2	6	0	0	9
	11%	22%	67%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	1	8	0	0	9
	0%	11%	89%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	0 0%	1 11%	7 78%	0 0%	1 11%	9 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0 0%	3 33%	2 22%	4 44%	0 0%	9 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1 11%	6 67%	2 22%	0 0%	0 0%	9 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	1 11%	3 33%	5 56%	0 0%	0 0%	9 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1 11%	3 33%	5 56%	0 0%	0 0%	9 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Sistemas GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Sistemas de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	13%
Reporte Directo	1	13%
Par	5	63%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	2	29%
Semanalmente	2	29%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	3	43%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	1 13%	7 88%	0 0%	0 0%	0 0%	8 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	1 13%	2 25%	5 63%	0 0%	0 0%	8 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0 0%	1 13%	2 25%	5 63%	0 0%	8 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	0	6	1	0	8
	13%	0%	75%	13%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	5	2	0	0	8
	13%	63%	25%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	2	5	0	0	8
	13%	25%	63%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	1	4	3	0	8
	0%	13%	50%	38%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	1	4	3	0	0	8
	13%	50%	38%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	1	6	0	0	8
	13%	13%	75%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	2	5	1	0	8
	0%	25%	63%	13%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	0	2	6	0	0	8
	0%	25%	75%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0	1	5	2	0	8
	0%	13%	63%	25%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1	1	6	0	0	8
	13%	13%	75%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	0	2	6	0	0	8
	0%	25%	75%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	0	2	6	0	0	8
	0%	25%	75%	0%	0%	100%



## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director de Manufactura GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de Manufactura de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	9%
Reporte Directo	3	27%
Par	6	55%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	6	60%
Semanalmente	3	30%
Una o dos veces al mes	1	10%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	4 36%	7 64%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	5 45%	6 55%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	4 36%	7 64%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	6 55%	5 45%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	7 64%	4 36%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	5 45%	6 55%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	8 73%	3 27%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	6 55%	5 45%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	5 45%	6 55%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	9 82%	2 18%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Operaciones GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Operaciones de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	8%
Reporte Directo	5	38%
Par	6	46%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	9	75%
Semanalmente	3	25%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	1	8	4	0	0	13
	8%	62%	31%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3	6	4	0	0	13
	23%	46%	31%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	2	10	1	0	0	13
	15%	77%	8%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	10	2	0	0	13
	8%	77%	15%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	5	7	0	0	13
	8%	38%	54%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	3	10	0	0	0	13
	23%	77%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	3	9	1	0	0	13
	23%	69%	8%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	2	10	1	0	0	13
	15%	77%	8%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	9	3	0	0	13
	8%	69%	23%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	6	5	2	0	0	13
	46%	38%	15%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	3 23%	8 62%	2 15%	0 0%	0 0%	13 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	2 15%	3 23%	8 62%	0 0%	0 0%	13 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	9 69%	4 31%	0 0%	0 0%	0 0%	13 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	4 31%	9 69%	0 0%	0 0%	0 0%	13 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3 23%	9 69%	1 8%	0 0%	0 0%	13 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Calidad GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Calidad de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	9%
Reporte Directo	3	27%
Par	6	55%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	5	50%
Semanalmente	4	40%
Una o dos veces al mes	1	10%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	4	7	0	0	0	11
	36%	64%	0%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	4	7	0	0	0	11
	36%	64%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	7	4	0	0	0	11
	64%	36%	0%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	2	9	0	0	0	11
	18%	82%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	7	4	0	0	0	11
	64%	36%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	8	3	0	0	0	11
	73%	27%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	9	2	0	0	0	11
	82%	18%	0%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	9	2	0	0	0	11
	82%	18%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	8	3	0	0	0	11
	73%	27%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	3	5	3	0	0	11
	27%	45%	27%	0%	0%	100%



13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	3 27%	7 64%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	4 36%	4 36%	3 27%	0 0%	0 0%	11 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	9 82%	2 18%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Proyectos GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Proyectos de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	9%
Reporte Directo	3	27%
Par	6	55%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	5	50%
Semanalmente	4	40%
Una o dos veces al mes	1	10%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	5	6	0	0	0	11
	45%	55%	0%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	6	5	0	0	0	11
	55%	45%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	6	5	0	0	0	11
	55%	45%	0%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	3	8	0	0	0	11
	27%	73%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	2	8	1	0	0	11
	18%	73%	9%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	3	7	0	0	11
	9%	27%	64%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	6	5	0	0	0	11
	55%	45%	0%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	3	8	0	0	0	11
	27%	73%	0%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	2	9	0	0	0	11
	18%	82%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	1	4	6	0	0	11
	9%	36%	55%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	3 27%	7 64%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	6 55%	5 45%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	9 82%	2 18%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3 27%	6 55%	2 18%	0 0%	0 0%	11 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director de Ingeniería GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de Ingeniería de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	9%
Reporte Directo	2	18%
Par	7	64%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	5	50%
Semanalmente	4	40%
Una o dos veces al mes	1	10%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	2 18%	7 64%	0 0%	0 0%	2 18%	11 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	2 18%	7 64%	0 0%	0 0%	2 18%	11 100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	2 18%	5 45%	1 9%	0 0%	3 27%	11 100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1 9%	5 45%	0 0%	0 0%	5 45%	11 100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	2 18%	3 27%	0 0%	0 0%	6 55%	11 100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	1 9%	4 36%	0 0%	0 0%	6 55%	11 100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	5 45%	6 55%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	1 9%	6 55%	4 36%	0 0%	0 0%	11 100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	3 27%	7 64%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	3 27%	8 73%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	2 18%	8 73%	1 9%	0 0%	0 0%	11 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2 18%	6 55%	0 0%	0 0%	3 27%	11 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	2 18%	7 64%	0 0%	0 0%	2 18%	11 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Ingeniería GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Ingeniería de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de la competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. Excede la Expectativa: De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. Cumple la Expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. Cumple parcialmente: El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo No cumple la expectativa: El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

1. Por favor defina su relación con el empleado		
Supervisor	1	13%
Reporte Directo	1	13%
Par	5	63%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?		
Diariamente	4	57%
Semanalmente	2	29%
Una o dos veces al mes	1	14%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2 25%	6 75%	0 0%	0 0%	0 0%	8 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	2 25%	6 75%	0 0%	0 0%	0 0%	8 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	1 13%	5 63%	2 25%	0 0%	0 0%	8 100%



6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	5	2	0	0	8
	13%	63%	25%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	2	6	0	0	0	8
	25%	75%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	3	5	0	0	0	8
	38%	63%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	1	2	5	0	0	8
	13%	25%	63%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	1	4	3	0	0	8
	13%	50%	38%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	2	3	3	0	0	8
	25%	38%	38%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	3	5	0	0	8
	0%	38%	63%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	0	3	5	0	0	8
	0%	38%	63%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	1	6	0	0	1	8
	13%	75%	0%	0%	13%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	3	5	0	0	0	8
	38%	63%	0%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	1	5	2	0	0	8
	13%	63%	25%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1	4	3	0	0	8
	13%	50%	38%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Planeación GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Planeación de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	13%
Reporte Directo	1	13%
Par	5	63%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	4	57%
Semanalmente	2	29%
Una o dos veces al mes	1	14%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	1	3	4	0	0	8
	13%	38%	50%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	2	5	1	0	0	8
	25%	63%	13%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	0	2	6	0	0	8
	0%	25%	75%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	1	6	1	0	8
	0%	13%	75%	13%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	5	0	2	0	8
	13%	63%	0%	25%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	2	3	3	0	0	8
	25%	38%	38%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	0	1	3	4	0	8
	0%	13%	38%	50%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	1	3	4	0	0	8
	13%	38%	50%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	4	0	3	0	8
	13%	50%	0%	38%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	0	1	4	3	0	8
	0%	13%	50%	38%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	1	2	5	0	0	8
	13%	25%	63%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	0	1	4	2	1	8
	0%	13%	50%	25%	13%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	4	1	3	0	0	8
	50%	13%	38%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	0	1	2	5	0	8
	0%	13%	25%	63%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1	2	5	0	0	8
	13%	25%	63%	0%	0%	100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Director de Recursos Humanos GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Director de Recursos Humanos de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	9%
Reporte Directo	2	18%
Par	7	64%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	6	60%
Semanalmente	3	30%
Una o dos veces al mes	1	10%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2	6	3	0	0	11
	18%	55%	27%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	5	6	0	0	0	11
	45%	55%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	2	9	0	0	0	11
	18%	82%	0%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	2	9	0	0	0	11
	18%	82%	0%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	4	6	0	0	11
	9%	36%	55%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	2	9	0	0	0	11
	18%	82%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	1	6	4	0	0	11
	9%	55%	36%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	2	8	1	0	0	11
	18%	73%	9%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	4	7	0	0	0	11
	36%	64%	0%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	3	8	0	0	0	11
	27%	73%	0%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	1	8	2	0	0	11
	9%	73%	18%	0%	0%	100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	2	5	4	0	0	11
	18%	45%	36%	0%	0%	100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	3	8	0	0	0	11
	27%	73%	0%	0%	0%	100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	1	8	2	0	0	11
	9%	73%	18%	0%	0%	100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	3	8	0	0	0	11
	27%	73%	0%	0%	0%	100%



## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Relaciones Laborales GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Relaciones Laborales de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	13%
Reporte Directo	1	13%
Par	5	63%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	3	43%
Semanalmente	4	57%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	1	2	5	0	0	8
	13%	25%	63%	0%	0%	100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3	5	0	0	0	8
	38%	63%	0%	0%	0%	100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	1	5	2	0	0	8
	13%	63%	25%	0%	0%	100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	0	4	1	3	0	8
	0%	50%	13%	38%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	5	3	0	0	0	8
	63%	38%	0%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	5	3	0	0	0	8
	63%	38%	0%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	1	1	6	0	0	8
	13%	13%	75%	0%	0%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	0	2	6	0	0	8
	0%	25%	75%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	2	5	0	0	8
	13%	25%	63%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	6	2	0	0	0	8
	75%	25%	0%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	6 75%	2 25%	0 0%	0 0%	0 0%	8 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	1 13%	2 25%	5 63%	0 0%	0 0%	8 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	3 38%	5 63%	0 0%	0 0%	0 0%	8 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	2 25%	1 13%	5 63%	0 0%	0 0%	8 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						Total
Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado		
1	2	3	4	5		
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	1 13%	3 38%	4 50%	0 0%	0 0%	8 100%

## EVALUACIÓN 360°

Le invitamos a participar en la evaluación de 360°, la duración aproximada de la evaluación es de 30 minutos. Usted proporcionará retroalimentación al Gerente de Recursos Humanos GM-OBB. Usted analizará ciertas áreas importantes para el éxito de su función y su trabajo en GM. Es importante que usted proporcione retroalimentación honesta y clara. Sus respuestas permanecerán anónimas y se utilizarán únicamente para fortalecer el plan de desarrollo del Gerente de Recursos Humanos de la Compañía.

Para completar adecuadamente la evaluación, por favor lea cuidadosamente cada uno de los comportamientos de las competencias señaladas y califíquelas de acuerdo a la escala de evaluación detallada en el cuestionario. **Excede la Expectativa:** De manera consistente, el desempeño, comportamientos y habilidades se encuentran por sobre el estándar y excede la expectativa normal. **Cumple la Expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen con el estándar. **Cumple parcialmente:** El desempeño, comportamientos y habilidades cumplen algunos estándares. Se requiere algo de desarrollo. **No cumple la expectativa:** El desempeño, comportamientos y habilidades no cumplen con el estándar. Se requiere una mejora considerable. Agradecemos el tiempo que usted invierta en completar esta evaluación que estará disponible hasta el 4 de Diciembre de 2013.

### 1. Por favor defina su relación con el empleado

Supervisor	1	11%
Reporte Directo	2	22%
Par	5	56%
Cliente	0	0%
Autoevaluador	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cuál es la frecuencia de interacción con el empleado?

Diariamente	4	50%
Semanalmente	4	50%
Una o dos veces al mes	0	0%
Eventualmente	0	0%
No interactúa con el empleado	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### LECTURA DE COMPETENCIAS:

Excede / Cumple

Cumple / Cumple parcialmente

Cumple parcialmente / No cumple / No Observado

Imparcial



### 3. HABILIDADES FUNCIONALES / TÉCNICAS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.	2 22%	6 67%	1 11%	0 0%	0 0%	9 100%

### 4. EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados	3 33%	6 67%	0 0%	0 0%	0 0%	9 100%

### 5. VALENTIA GERENCIAL

	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es un comunicador claro y directo y está al tanto del impacto en otros. No se intimida frente a otros que poseen más poder	2 22%	6 67%	1 11%	0 0%	0 0%	9 100%

6. ADMINISTRACIÓN DE INNOVACIONES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe como poner en práctica las ideas creativas de los demás. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado.	1	4	4	0	0	9
	11%	44%	44%	0%	0%	100%

7. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Realiza mejoras a sus procesos basado en la retroalimentación del cliente; escucha y reacciona frente a la sugerencia de sus clientes	1	5	3	0	0	9
	11%	56%	33%	0%	0%	100%

8. RESOLUCION DE PROBLEMAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problema más difíciles. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.	1	3	5	0	0	9
	11%	33%	56%	0%	0%	100%

9. DESARROLLO DE COLABORADORES DIRECTOS Y OTROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas, conoce los objetivos profesionales de cada persona, elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar	1	2		0	6	9
	11%	22%	0%	0%	67%	100%

10. AUTODESARROLLO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Esta dedicado activamente a superarse. Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.	2	6	1	0	0	9
	22%	67%	11%	0%	0%	100%

11. AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Sabe las políticas, metodologías, tendencias y tecnología presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización.	1	2	6	0	0	9
	11%	22%	67%	0%	0%	100%

12. ASTUCIA EN LA RELACIONES INTERPERSONALES						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados. Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	1	3	5	0	0	9
	11%	33%	56%	0%	0%	100%

13. HABILIDAD DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos. Puede buscar sus propios intereses y sin embargo es leal con los demás grupos. Se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él.	1 11%	2 22%	6 67%	0 0%	0 0%	9 100%

14. MANEJO DE VISION Y PROPOSITO						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; logra que todos puedan captar su visión	1 11%	6 67%	0 0%	0 0%	2 22%	9 100%

15. MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz se adapta sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información. Puede controlar situaciones de riesgo y de incertidumbre	1 11%	2 22%	0 0%	6 67%	0 0%	9 100%

16. CREACION DE EQUIPOS EFECTIVOS						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto y franco; hace que todos se sientan parte del equipo	1 11%	2 22%	2 22%	4 44%	0 0%	9 100%

17. AGUDEZA ESTRATEGICA						
	Excede la expectativa	Cumple la expectativa	Cumple parcialmente	No cumple la expectativa	No observado	Total
	1	2	3	4	5	
Puede proyectar y avisar el futuro. Hace conexiones inusuales, plantea situaciones paralelas y utiliza analogías	2 22%	2 22%	5 56%	0 0%	0 0%	9 100%