




**Fondo de Desarrollo Indígena Guatemalteco**  
*Dirección de Recursos Humanos*


---

## **MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 2 -

## INDICE

I.	Introducción .....	3
II.	Objetivos .....	4
III.	Política de la Evaluación del Desempeño .....	5
IV.	Terminología .....	6
V.	Base legal .....	8
VI.	Descripción del Proceso .....	11
VII.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	14
VIII.	Normas de la Evaluación del Desempeño .....	15
IX.	Criterios de la Evaluación del Desempeño .....	16
X.	Cuadro de Proceso .....	17
XI.	Diagrama de Flujo .....	19
XII.	Anexos .....	20


	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 3 -

## INTRODUCCION

Es de suma importancia enfocarse en mejorar la calidad del desempeño de los miembros de una institución, ya que ellos son la unidad ejecutora de todas las funciones y deberes que la caracterizan. Solo podemos mejorar y lograr mayor calidad, si sabemos en dónde estamos y cómo estamos en relación con objetivos y metas.

La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los miembros, desde operadores hasta más altos directivos, para avanzar más rápidamente.

La evaluación del desempeño es un mecanismo de gestión de personal que permite conocer, por medio de una valoración el compromiso laboral, la eficacia, eficiencia, responsabilidad, creatividad, sentido de pertenencia que se resume en el correcto desempeño de todo trabajador, será entonces una acción obligatoria para todo trabajador público de FODIGUA, participar en ella. Con ella se podrá conocer con qué potencial humano se cuenta en la institución y cómo debe ubicar y aprovechar ese recurso humano dentro de la misma.

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 4 -


## OBJETIVOS

Lograr el desarrollo de todos los miembros del equipo a través de planes de mejora y desarrollo que se establecen de forma individual.

### Objetivos específicos:

- 2.1 Tener claridad de lo que se espera de cada persona.
- 2.2 Establecer un canal de comunicación formal y directo entre el jefe y empleado.
- 2.3 Dar seguimiento al alcance de objetivos individuales y del equipo.
- 2.4 Promover los comportamientos que nos harán exitosos con trabajo bien enfocado.
- 2.5 Proporcionar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, incrementando la eficiencia y eficacia del factor humano.


Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 5 -

## **POLITICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

- ❖ El Manual de Evaluación del Desempeño de FODIGUA, constituye una herramienta de apoyo a la gestión del Recurso Humano de la Institución, en consecuencia, su aplicación debe considerarse de carácter obligatorio.
- ❖ Se deberá contar con instrumentos y escalas confiables de evaluación, las cuales se presentarán en los anexos de esta guía.
- ❖ Cada trabajador deberá estar informado previamente que será sometido a una evaluación del desempeño.
- ❖ Se debe hacer una revisión periódica de los instrumentos de evaluación, por la Dirección de Recursos Humanos y socializarlo con todos los Directores de las distintas áreas, con la finalidad de que el proceso de evaluación sea visto por los trabajadores como una herramienta de mejora continua en el desarrollo de su carrera administrativa en la Institución.
- ❖ Debe sustentar su aplicación con el conocimiento de valores como la transparencia, objetividad, igualdad, honestidad y justicia.
- ❖ Como herramienta de Gestión y apoyo a la Dirección de Recursos Humanos, su aplicación permitirá contar con resultados que medirán el rendimiento laboral de cada uno de los servidores de FODIGUA, indicadores que deben de servir de base para la definición de políticas y desarrollo de acciones, tales como la implementación de programas de capacitación de corto, mediano y largo plazo, programas de incentivos, ascensos y traslados, entre otras.
- ❖ La evaluación del Desempeño se deberá aplicar en los meses de diciembre y junio de cada año.

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 6 -

## TERMINOLOGIA

Existen múltiples tipos de evaluación, de acuerdo con el fin que se busque con ellas y lo que se pretende saber sobre lo evaluado. Aquí nos referimos específicamente a la evaluación del desempeño y partimos de algunas definiciones que ayudan a precisar el término y su función.

### Evaluación

La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias.

La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.

### Desempeño


Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Ideológico de la lengua española, 1998) El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

### Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.


Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 7 -

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

### **Técnica SMART en Evaluación del Desempeño**

Esta técnica para fijar objetivos ayuda a establecer expectativas claras de desempeño que se pueden medir objetivamente, contar con un ambiente en el cual el desempeño se maneje con equidad y uniformidad y mantener un alto rendimiento en la organización

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 8 -

## BASE LEGAL

### TITULO IX CAPÍTULO ÚNICO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LEY DE SERVICIO CIVIL

#### **Artículo 44.**

##### **Evaluación del desempeño y rendimiento laboral.**

Se establecerá un Programa de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas.

La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos.

Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional, según sea el caso, deben ser realizadas por el Jefe Superior Inmediato del evaluado, discutidos con éste, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes

Las evaluaciones son de tres clases: de ingreso, ordinarias y extraordinarias:

#### **Artículo 45.**

##### **Evaluación de ingreso.**

La evaluación de ingreso se realizará al servidor público que se encuentra en período de prueba. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular.


#### **Artículo 46.**

##### **Evaluación ordinaria.**

La evaluación ordinaria es aquella que determinará el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros. Si el resultado de una evaluación no es satisfactorio, deberá efectuarse una nueva evaluación, en un período no mayor de tres meses, contados a partir de la primera evaluación. La nueva evaluación tiene como finalidad

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--



	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 9 -

establecer si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad. Esta segunda evaluación, se considerará ordinaria y sus resultados servirán de base para la aplicación del Artículo 73 de la Ley.

#### **Artículo 47.**

##### **Evaluación extraordinaria.**

La evaluación extraordinaria es la que permite conocer el desempeño y rendimiento del servidor público entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación tiene como finalidad determinar si el servidor evaluado es merecedor de la aplicación del Artículo 73 de la Ley o en caso contrario, a la aplicación del Régimen Disciplinario.

Las evaluaciones se harán en base a los factores y escalas determinadas en el Reglamento General que para el efecto elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil.

#### **Artículo 48.**

##### **Instrumentos de evaluación.**


El Manual de Evaluación del Desempeño, y los instructivos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o Institución, de acuerdo a sus características específicas, con base al Reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil.

#### **Artículo 49.**

##### **Evaluación del desempeño en el período de prueba.**

Todo trabajador de primer ingreso, reingreso o que hubiere ascendido a un puesto dentro del Servicio por Oposición, debe ser evaluado en su desempeño laboral mensualmente, durante el tiempo que la Autoridad Nominadora estime conveniente, a fin de poder establecer su capacidad para el desempeño del puesto y declararlo empleado regular, o bien lo que determina el segundo párrafo del Artículo 56 de la Ley. Los resultados deberán ser notificados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes.


En caso de que el servidor como resultado de las evaluaciones mensuales de su desempeño y rendimiento laboral, demuestre incapacidad para el desempeño del cargo, así como la inconveniencia de que continúe en el puesto, la Autoridad Nominadora deberá emitir la resolución o acuerdo correspondiente separándolo del puesto o cargo. Dicha decisión deberá ser informada a la Oficina Nacional de Servicio Civil.

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 10 -

## **Artículo 50.**

### **Facultad de las autoridades.**

La Autoridad Nominadora por medio de la Unidad de Recursos Humanos o de Personal, deberá efectuar las evaluaciones al servidor público dentro del período de prueba, para declararlo empleado regular en caso de primer ingreso, o confirmarlo en el cargo en caso de ascenso. Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determinara que el servidor nombrado o ascendido es la persona idónea para el desempeño del puesto, no habrá necesidad de que se cumplan con los periodos máximos que fija para el efecto la Ley.

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 11 -

## DESCRIPCION DEL PROCESO

La Evaluación de desempeño a implementar en FODIGUA; tomando en cuenta las necesidades que se plantean para el logro de los objetivos, será basada en las diferentes Competencias Laborales, Personales y Psicosociales; considerando que estas integran toda respuesta que un Trabajador proyecta en el desempeño de sus labores.

La evaluación Objetiva y Equitativa de la ponderación asignada en la herramienta a utilizar, por parte de la Jefatura inmediata; nos permitirá contar con resultados que medirán el rendimiento laboral de cada uno de los servidores de FODIGUA, indicadores que deben de servir de base para la definición de políticas y desarrollo de acciones, tales como la implementación de programas de capacitación de corto, mediano y largo plazo, programas de incentivos, ascensos y traslados, entre otras; para la mejora continua y logro de objetivos.

### ¿Quiénes deben ser evaluados?

Personal con las siguientes características:

- ✓ Personal permanente renglón 011.
- ✓ Personal por contrato 022.
- ✓ Personal supernumerario 021.
- ✓ Personal temporal 029: que tengan más de cuatro meses de estar en la institución.

(No se hará distinción, por lo que todos deberán ser evaluados.)


### ¿Quiénes evalúan?

- ✓ Las personas que tengan personal a su cargo
- ✓ Que hayan estado en el puesto por lo menos durante cuatro meses.

### ¿Cuándo se evalúa?

- ✓ En los meses de junio y diciembre de cada año.

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 12 -

## Herramienta de Evaluación

En base a las necesidades del FODIGUA; se elaboró un formulario de evaluación, enfocado a Competencias laborales, personales y psicosociales; dicho documento será la herramienta principal del método de Evaluación de desempeño y nos dará los resultados que apoyen a la implementación de Planes de Mejora continua; plan de trabajo, incentivos, capacitación y fase correctiva.

Se encuentra integrada por 5 partes, que se detallan a continuación:


- Parte I Instrucciones y definición de puntuación.
- Parte II Evaluación de su trabajo (objetivos, metas, cumplimiento de sus tareas)
- Parte III Evaluación de competencias (habilidades y actitudes)
- Parte IV Evaluación de competencias psicosociales
- Parte V Informe de Resultados

## Ponderación

En una escala de 1 a 10 puntos, aplicando los rangos cualitativos establecidos en el formulario de Evaluación, otorgándose la calificación objetiva, según se detallada a continuación:

### Puntuaciones

<b>10 Sobresaliente</b>	100% - 85%	Desempeño que consistentemente excede las expectativas del Plan de Trabajo tanto en objetivos como en competencias, y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase y considerados como de alto potencial.
<b>8 Satisfactorio</b>	84% - 70%	Desempeño que cumple con las expectativas del Trabajo, tanto en objetivos como en competencias. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen la experiencia y conocimientos necesarios para ejercer las funciones dentro de su puesto.
<b>6 Necesita Mejorar</b>	69% - 51%	Desempeño por debajo de lo esperado, tanto en objetivos como en competencias, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas. Necesita plan de mejoramiento.
<b>4 No Satisfactorio</b>	50% - 0%	No cumple con los requisitos de desempeño del Plan de Trabajo. Requiere un Plan de Acción y evaluación de seguimiento.

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 13 -


### Informe de Resultados:

La Directora de Recursos humanos junto con el/la Jefe de Desarrollo de Personal, serán responsable de dar a conocer el informe de resultados al jefe inmediato de cada Unidad del trabajador evaluado, quien programara una Entrevista de Resultados; 15 días hábiles después de la evaluación; dicha reunión tiene como objetivos logros y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento continuo, exponiendo debilidades y establecer un plan de trabajo y/o disposiciones para la fase correctiva.

### Retroalimentación

La comunicación de doble vía, es la base del éxito del proceso de Evaluación del desempeño; durante el plan de acción se mantendrá una continua retroalimentación del avance en el logro de los objetivos planteados que traerá como resultado el cumplimiento de los beneficios y fines del procedimiento de evaluación.

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 14 -

## BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La implementación de la Evaluación del Desempeño en cualquier organización conlleva a una serie de beneficios tanto para el empleado como para la institución, siendo estos:

a) Beneficios para la Institución:


- Brinda una mejor vinculación del individuo con su cargo.
- Mejora la eficiencia y eficacia de los servicios.
- Permite tener condiciones para evaluar al potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Permite identificar los problemas que afectan el rendimiento individual o grupal.
- Identifica los empleados que necesitan capacitarse en determinadas áreas de actividad.
- Detecta fallas en la planificación supervisión, organización, capacitación, procedimientos, etc.
- Selecciona a los empleados que tienen promociones o transferencias.

b) Beneficios para el Jefe:

- Evaluar objetivamente el desempeño y comportamiento de los subalternos, con base en las variables y factores de evaluación, contando con un sistema de medición.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño.
- Comunicarse con sus subalternos para que comprendan los mecanismos de evaluación de desempeño como un sistema objetivo y mediante este puedan conocer su desempeño.

c) Beneficios para el trabajador:

- Oportunidades de promoción a través de un sistema de méritos.
- Incentivos o estímulos a la mayor productividad de las personas.
- Conocimiento de las medidas que el evaluador va a tomar para mejorar su rendimiento o desempeño.
- Auto-perfeccionamiento.
- Retroalimentación de información.
- Conocimiento de las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 15 -

## NORMAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### **Disposiciones Específica:**

Es obligación de Recursos Humanos hacer cumplir el proceso de Evaluación del Desempeño y socializar los instrumentos que serán utilizados para ello, presentando una calendarización clara y ordenada para su desempeño.

### **Coordinación y Responsabilidad:**

La implementación, efectiva aplicación, resultados y seguimiento deberá estar a cargo de la Dirección de Recursos humanos, junto con cada uno de los directores y jefes de cada unidad.


### **Responsabilidades del Evaluador:**

Regirse estrictamente por los procedimientos y normas que se estipulen para llevar a cabo dicho sistema, realizar la evaluación del Desempeño según calendario, hacer una evaluación objetiva, sin favoritismos, dar a conocer los resultados al personal evaluado, 15 días después de haber realizado la evaluación, por medio de Entrevista de Resultados y sugerir un plan de acción para casos que lo ameriten.

### **Responsabilidades del personal Sujeto a Evaluación:**

Participar activamente en el proceso de Evaluación de Desempeño y tener una actitud proactiva ante los resultados de Evaluación.


Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 16 -

## CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO


1. *Objetividad:* Abandonar todo aquello que le es propio (ideas, creencias o preferencias personales), para ser más justos con nuestro alrededor.
2. *Participación:* Intervenir proactivamente para alcanzar objetivos colectivos.
3. *Pertinencia:* Ser oportuno en la participación.
4. *Equidad:* Dar a cada uno lo que se merece por sus méritos o condiciones.
5. *Transparencia:* Ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad, permitir que los demás entiendan claramente el mensaje



	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 17 -

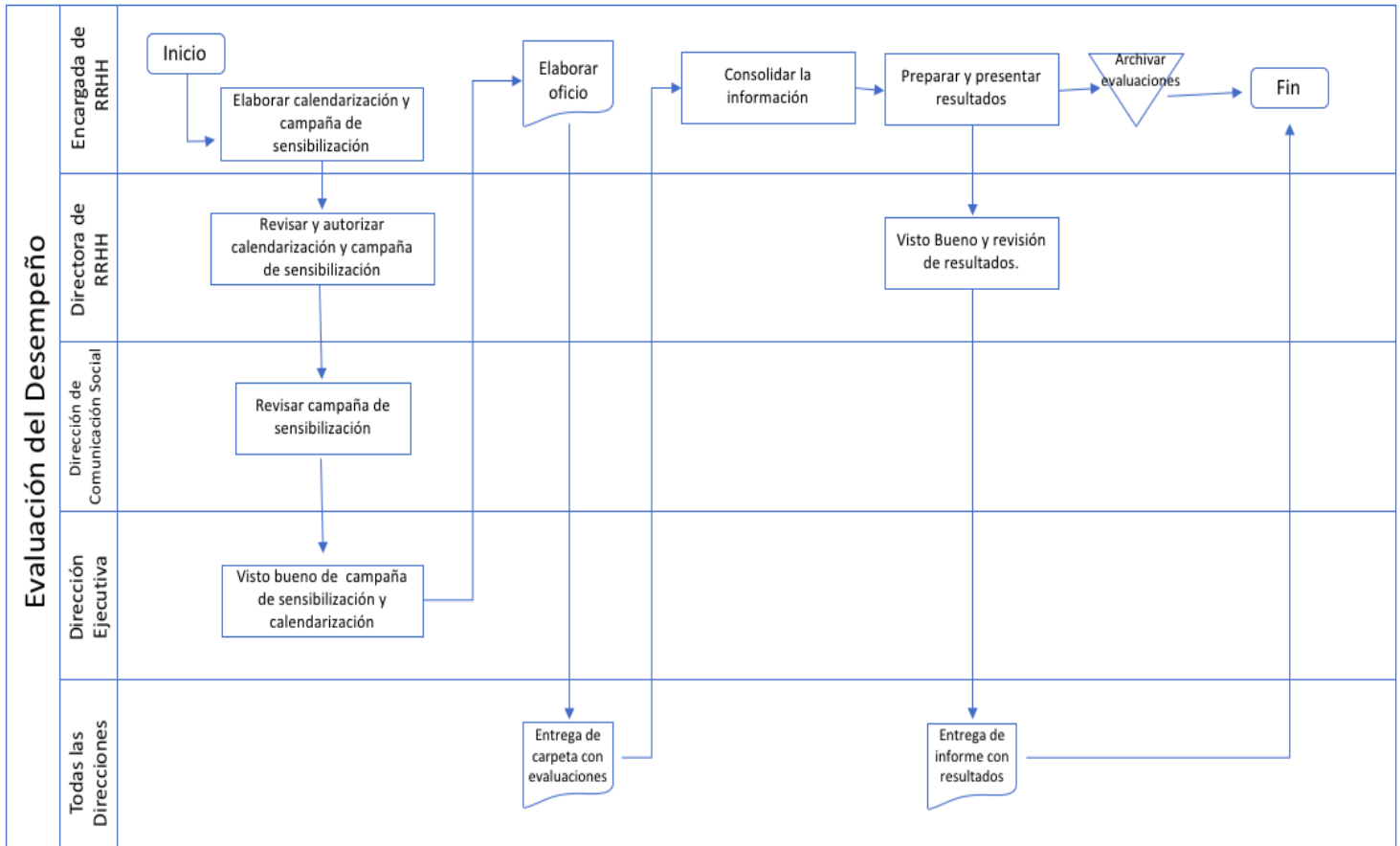
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>No. Pasos: 10</b>	<b>Procedimiento: Evaluación del Desempeño</b>	<b>Hoja No.1 de 2</b>
<b>Encargados: Dirección de Recursos Humanos</b>		<b>Apoyo: Todas las Unidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Descripción</b> Procedimiento que comprende los pasos a seguir para la aplicación de la Evaluación del Desempeño.</li>   <li>▪ <b>Objetivo</b> Lograr el desarrollo de todos los miembros del equipo a través de planes de mejora y desarrollo que se establecen de forma individual</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Normas</b>  Es obligación de Recursos Humanos hacer cumplir el proceso de Evaluación del Desempeño y socializar los instrumentos que serán utilizados para ello, presentando una calendarización clara y ordenada para su desempeño. Siendo los meses de diciembre y junio los indicados para ello.  La implementación, efectiva aplicación, resultados y seguimiento deberá estar a cargo de la Dirección de Recursos humanos, junto con cada uno de los directores y jefes de cada unidad.  Participar activamente en el proceso de Evaluación de Desempeño y tener una actitud proactiva ante los resultados de Evaluación</li> </ul>			


Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 18 -

PASOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
01	Elaborar la calendarización de la Evaluación del Desempeño y la campaña de sensibilización para preparar a los empleados.	Encargada de Recursos Humanos.
02	Enviar campaña de sensibilización a la Dirección de Comunicación Social para su revisión.	
03	Enviar la campaña de sensibilización y calendarización a Dirección Ejecutiva para su revisión y visto bueno.	
04	Elaborar y enviar oficio circular de inicio de proceso de evaluación de desempeño.	
05	Entregar a cada jefe/evaluador su carpeta con las evaluaciones de sus subalternos (el encabezado será completado por recursos humanos), junto con un listado de competencias como material de apoyo. Cada jefe deberá informar a su equipo de manera personal sobre su evaluación, brindando una copia a cada uno.	
06	Brindar asesoría y asistencia a evaluadores y evaluados.	
07	Consolidar información de evaluación de desempeño.	
08	Consolidar Necesidades de Capacitación Presentar resultados a Dirección Ejecutiva.	
09	Presentar resultados y plan de capacitación a Directores de cada área.	
10	Archivar evaluaciones de todo el personal.	


## DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 20 -

## ANEXOS

### Formato de Evaluación del Desempeño:

	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	RRHH-01
	FONDO DE DESARROLLO INDIGENA GUATEMALTECO	
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>		
Colaboradores Administrativos y Técnicos		
NOMBRE DEL EVALUADO: _____	CONTRATO No. _____	
DIRECCION: _____	PUESTO FUNCIONAL: _____	
GRADO ACADEMICO: _____	_____	
FECHA DE LA EVALUACION: _____	FECHA DE INGRESO: _____	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____	PUESTO FUNCIONAL: _____	
PERIODO DE EVALUACION: _____	_____	

#### Parte I INSTRUCCIONES Y DEFINICIONES

Esta evaluación esta diseñada para evaluar el desempeño de puestos administrativos y técnicos en la Institución. La misma se compone de cinco partes:

- |           |   |
|-----------|---|
| Parte I   | Instrucciones y definición de puntuación.                               |
| Parte II  | Evaluación de su trabajo (objetivos, metas, cumplimiento de sus tareas) |
| Parte III | Evaluación de competencias (habilidades y actitudes)                    |
| Parte IV  | Evaluación de competencias psicosociales                                |
| Parte V   | Informe de Resultados   |

#### PARTE I


##### Instrucciones:

- Elija la calificación que mejor corresponda a cada pregunta de la evaluación.
- Marque con una **x**
- Sea objetivo con la información que proporcione

**Definición de las puntuaciones:** Las puntuaciones que se presentan a continuación deben ser utilizadas para evaluar las partes I, II, III y IV

##### Puntuaciones

- |                           |            |  |
|---------------------------|------------|--|
| <b>10 Sobresaliente</b>   | 100% - 85% | Desempeño que consistentemente excede las expectativas del Plan de Trabajo tanto en objetivos como en competencias, y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase y considerados como de alto potencial.            |
| <b>8 Satisfactorio</b>    | 84% - 70%  | Desempeño que cumple con las expectativas del Trabajo, tanto en objetivos como en competencias. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen la experiencia y conocimientos necesarios para ejercer las funciones dentro de su puesto. |
| <b>6 Necesita Mejorar</b> | 69% - 51%  | Desempeño por debajo de lo esperado, tanto en objetivos como en competencias, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas. Necesita plan de mejoramiento.   |
| <b>4 No Satisfactorio</b> | 50% - 0%   | No cumple con los requisitos de desempeño del Plan de Trabajo. Requiere un Plan de Acción y evaluación de seguimiento.   |


	Dirección de Recursos Humanos	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 21 -

**Parte II EVALUACION DE SU TRABAJO (Objetivos, Metas, cumplimiento de tareas)**

	CONCEPTO	Marque uno			
		Solamente para uso del evaluador			
		10	8	6	4
1	<b>Conocimiento de actividades y orientación al logro:</b> Tiene conocimiento y experiencia del trabajo que realiza y lo encamina a la misión, visión y plan operativo anual.				
2	<b>Calidad del trabajo y prevención de errores:</b> Conoce con claridad los procesos y equipo a su cargo, controla que los resultados tengan un mínimo de fallas				
3	<b>Conocimiento y Aplicación de Instrumentos:</b> Conoce sobre instrumentos nacionales e internacionales en materia de derechos de los pueblos indígenas y los aplica en su desempeño laboral cuando es necesario				
4	<b>Capacitación:</b> Participa en capacitaciones y aplica los conocimientos adquiridos para la calidad del trabajo institucional				

**Parte III EVALUACION DE COMPETENCIAS (Habilidades y Actitudes)**

	COMPETENCIAS	Marque uno			
		Solamente para uso del evaluador			
		10	8	6	4
1	<b>Organización, Planificación y Colaboración:</b> Desarrolla un plan de trabajo, mantiene al día sus tareas, se comunica y colabora con los demás compañeros				
2	<b>Confiabilidad, Honradez y Compromiso:</b> Posee valores de honradez, puntualidad, responsabilidad, es una persona confiable y comprometida con su trabajo y la institución				
3	<b>Flexibilidad, Creatividad e Iniciativa:</b> Realiza varias tareas a la vez y busca nuevas formas de trabajo para el beneficio de su equipo y la institución				
4	<b>Identificación con el Puesto:</b> Es una persona íntegra identificada con su trabajo, el cual desarrolla eficientemente utilizando sus habilidades y destrezas				

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 22 -

**Parte IV EVALUACION DE COMPETENCIAS PSICOSOCIALES**


COMPETENCIAS		Marque uno			
		Solamente para uso del evaluador			
		10	8	6	4
1	<b>Presentación, Carácter y Madurez:</b> Su buen comportamiento se refleja en: su adecuada presentación personal, en la madurez para cumplir con sus responsabilidades, en el manejo de sus impulsos y actitud con sus compañeros				
2	<b>Comportamiento y Relaciones Interpersonales:</b> La relación con sus compañeros es cordial, respeta y se adapta a las necesidades laborales del grupo.				

**Resumen y discusión del desempeño:** En esta área se resume el desempeño del empleado, destacando los puntos fuertes y áreas de mejora. También el jefe y colaborador anotan comentarios sobre el proceso de evaluación, sugerencias y observaciones.

Fortalezas Mostradas	Áreas de Mejora
Comentarios	

**Plan de Desarrollo:** Detallar las oportunidades de desarrollo y necesidades de capacitación del colaborador.

--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 23 -

**Compromiso de Mejora:** En esta parte, el evaluador planteará al menos dos objetivos para los próximos 6 meses.

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe o Evaluador: \_\_\_\_\_


Firma del Jefe o Evaluador: \_\_\_\_\_

**Parte IV EVALUACION DE COMPETENCIAS PSICOSOCIALES**

USO EXCLUSIVO RECURSOS HUMANOS		
Resultados		
No.	Concepto	Puntaje
1	Evaluación de su trabajo	
2	Evaluación de Competencias.	
3	Evaluación de Competencias Psicosociales	
	<b>TOTAL</b>	

\_\_\_\_\_  
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 24 -

*Listado de Competencias como material de apoyo:*

## MATERIAL DE APOYO

### Lectura que enriquece

#### MANEJO DE CONFLICTOS

##### PERSONA EXPERTA


- Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades
- Entiende las situaciones rápidamente
- Escucha a los demás, con atención
- Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa
- Puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción

##### ALGUNAS SOLUCIONES

1. **Las relaciones de cooperación.** Lo opuesto al conflicto es la cooperación. El crear relaciones de cooperación implica: demostrar equidad real percibida, tener un punto de vista en función del problema y que la persona se sienta respetada y comprendida. Para hacer esto con más frecuencia: aumente la realidad y percepciones de ecuanimidad; no intente ganar cada batalla y asuma las malas gestiones; enfóquese en asuntos e intereses comunes para ambas partes; encuentre puntos positivos en ambos lados, ceda en asuntos menores: evite comenzar por posiciones fuertemente defendidas: demuestra respeto por los demás y sus posiciones\_ y baje el perfil a los conflictos restantes lo más que pueda.
2. **El causar conflicto innecesariamente.** El lenguaje, las palabras y el tiempo establecen el ambiente y pueden causar conflictos innecesarios que hay que controlar antes de continuar. ¿utiliza un lenguaje poco considerado? ¿levanta la voz con frecuencia? ¿utiliza palabras y frases que desafían a los demás? ¿utiliza palabras que rebajan a los demás? ¿utiliza un humor negativo? ¿ofrece conclusiones, soluciones, declaraciones, dictados o repuestas al principio de la transacción? Primero las razones y después las soluciones. Cuando se hace, al contrario, con frecuencia la gente busca directamente las soluciones en vez de definir el problema. Escoja palabras que sean neutrales para la otra persona. Escoja las que no desafíen o suenen unilaterales. Escoja palabras tentativas o que ofrezcan probabilidades de modo de permitir a los demás maniobrar y no sentirse humillados. Elija palabras que se refieran al problema y no a la persona. Evite comentarios directos culpando a otros. Describa el problema y su efecto.
3. **Practique Aikido.** El antiguo arte de absorber la energía de su oponente y utilizarla para controlarle. Deje que la otra persona se desahogue, pero no reaccione. Escuche y asienta con la cabeza. Haga preguntas indefinidas como " ¿Qué cambio haría usted para poder conseguir mejor nuestros objetivos? " ¿Qué podría hacer yo que pudiera ayudar lo más posible? " vuelva a recordarle su postura periódicamente para indicarle que ha entendido. Pero no reaccione. Deje que hablen hasta que consuman todo el veneno. Cuando la otra


Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--



	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 25 -

persona adopte una actitud rígida, no la rechace. Pregunte por qué: cuales son los principios de tal posición, como sabemos que es justa, cual es la teoría del caso. Imagine lo que sucedería si la postura de la otra parte se aceptara. Después explore la preocupación que rodea la respuesta. Separa a la gente del problema. Cuando alguien le ataque, repita lo que se ha dicho como si fuera un ataque al problema. Como respuesta a las amenazas, diga que usted solo negocia considerando las ventajas y lo justo del trato. Si la otra parte no jugara limpio, descubra su juego: "es como jugar al policía bueno y al malo. ¿Por qué no termina con sus diferencias y me dice algo? Como respuesta a las propuestas irrazonables, a los ataques o a las preguntas sin respuesta, siempre se puede permanecer en silencio. La gente responde por lo general diciendo más o se retiran de la posición que toman o por lo menos revelan sus intereses verdaderos. Muchas veces el conflicto disminuye al desahogarse completamente y con la comprensión que usted pueda demostrar.

4. **Disminuya el conflicto.** Casi todos los conflictos tienen cosas en común que se pierden en lo peor de la batalla. Después de que se haya presentado el conflicto y se haya entendido, comience diciendo que podría servir de ayuda el ver si se puede llegar a un acuerdo en algo. Anótelos en el tablero de hojas sueltas y después también incluya las áreas que se hayan dejado abiertas. Concéntrese en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Mantenga los conflictos concretos y a una escala lo más pequeña posible cuando más abstracto sea menos control se tendrá. A esto responda que le expongan lo que les preocupa específicamente, por qué no confían y si le pueden dar un ejemplo. Permita a los demás que ganen alguna vez reconociendo algo que no sea importante en el problema Si no se pueden poner de acuerdo en una solución establezca un procedimiento para continuar. Obtenga más información. Apele a alguien de mayor jerarquía. Consiga un árbitro. Haga algo. Esto crea una situación positiva y rompe el bloqueo.
  
5. **¿Es usted muy emocional?** Algunas veces nuestras reacciones hacen ver a otras personas que tenemos problemas con la resolución de conflictos. En situaciones conflictivas, ¿Qué reacciones emotivas tiene (por ejemplo, se impacienta o se pone rojo, golpea la mesa con los dedos o con un lápiz)? Aprenda a reconocer sus reacciones y a controlarlas. La mayoría de las reacciones hacia el conflicto vienen a causa de tomar personalmente el problema. Distinga entre el problema que tenga una persona y la persona en sí y trate con dichos temas separadamente o más tarde si persisten. Vuelva siempre a los hechos y al problema ante el grupo y aléjese de confrontaciones personales. Ataque el problema mediante el análisis de los intereses en común e identifique sus preocupaciones, y no sea hostil con las personas o con los puntos de vista de las mismas. Trate de entender lo que ven los demás, sus emociones y su contenido. Pregúntese si entiende los sentimientos de los demás. Pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar. Vea si cada uno conoce lo que piensa el otro y reflexione durante un minuto sobre la realidad de la otra persona. Si se torna emotivo, haga una pausa y repóngase. No está en su mejor momento cuando se pone emotivo. Luego, vuelva a tratar el problema.
  
6. **La negociación y el intercambio.** Como usted no puede ganar todos los conflictos, aprenda a negociar. ¿Qué necesitan que yo tenga? ¿qué podría hacer por ellos fuera de este conflicto que les permita renunciar a algo que yo necesito a cambio ahora? ¿Cómo podemos ganar las dos partes?
  
7. **La comunicación clara sobre el problema.** Siga las normas sobre la equidad: explique sus ideas y pídale que expliquen las de ellos. Sea capaz de ver la postura de ellos tan claramente como ellos lo hacen, aunque no esté de acuerdo con ella; considérela legítima. Diferencie los hechos de las opiniones y presuposiciones. Genere primero diferentes

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 26 -

posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Intervenga por 30-60 segundos. Trate de que hagan lo mismo. No les dé la impresión de que les está predicando o criticando. Explique de forma objetiva las razones de su postura y pida a la otra parte que haga lo mismo. Haga muchas preguntas y menos declaraciones. Para identificar los intereses implicados en las posturas tomadas, pregúnteles por qué los tienen o porque no quieren hacer algo al respecto. Siempre repita la postura de ellos de forma que queden satisfechos antes de ofrecer una respuesta.


8. **Arbitraje.** Cuando se llegue a un verdadero punto muerto, sugiera llamar a una tercera persona con el mismo poder para resolver el resto de los conflictos. Utilice a esta tercera persona para anotar los intereses de cada parte y siga sugiriendo soluciones hasta que lleguen a un acuerdo. O, si el tiempo es un impedimento, recurra a uno de sus superiores. Presente ambas opiniones de forma calmada y objetiva y deje que suceda lo que tenga que suceder.
9. **El conflicto selectivo.** ¿le hacen enfurecer algunas personas, temas, estilo o grupos específicos y esto le impide tener control del conflicto? Anote las últimas 20 veces que usted no pudo controlar bien el conflicto. ¿Qué es común en la situación? ¿existen tres, cuatro o cinco temas en común? ¿están las mismas personas en todos los conflictos? ¿hay diferentes personas, pero con el mismo estilo? ¿existen ciertos tipos de temas? Cuando haya identificado la causa, ensaye mentalmente la mejor forma de controlar el conflicto cuando se presente otra vez.
10. **El conflicto a gran escala en la organización.** Las organizaciones son un laberinto complejo de circunscripciones, problemas y rivalidades compuestas de grandes egos, sensibilidades y protectores. Los traspies políticos pueden ser de varias clases. El más común es decir cosas que uno no debería. Después son las acciones que no son apropiadas desde el punto de vista político, lo que perjudica al contexto. Lo peor son los movimientos, las iniciativas, tácticas y estrategias inaceptables a nivel político. Finalmente tenemos los conflictos, las tensiones, los malentendidos y las rivalidades innecesarios que se han creado por haber imitado a una persona o un grupo específico. Trate de comprender la política de la organización. ¿Quiénes la controlan? ¿Quiénes son los principales protectores que controlan los recursos, la información y las decisiones? ¿Quiénes son los guías y los ayudantes? Conózcalos mejor. Vaya a comer con ellos. ¿Quiénes son los que más se resisten y los que más obstaculizan? Trate de evitarlos o haga las paces con ellos. En el caso especial de tener que tratar con los ejecutivos, la sensibilidad es alta, los egos son grandes, se entranpan las sensibilidades y las tensiones pueden ser grande. Existen muchas oportunidades para hacer declaraciones o actuar de forma inapropiada políticamente, lo que puede causar conflicto.

## PLANIFICACION

### PERSONA EXPERTA

- Determina con exactitud la duración y la dificultad de tareas y proyectos
- Establece objetivos y metas
- Desglosa el trabajo en los pasos necesarios para el proceso
- Elabora horarios y asignación de tareas/personal

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--


	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 27 -

- Prevé los problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos
- Mide el rendimiento según los objetivos
- Evalúa los resultados

## ALGUNAS SOLUCIONES

1. **Planifique las tareas y trabajo.** La mayoría de los proyectos exitosos comienza con un buen plan. ¿Qué tengo que conseguir? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son los plazos? ¿Qué recursos necesito? ¿Cuántos recursos están bajo mi control? ¿Quién controla el resto de los recursos que necesito? (la gente, los fondos, las herramientas, los materiales, el apoyo técnico.) Planifique el trabajo de la A a la Z. Se considera que mucha gente no tiene un plan porque no dividen el trabajo en secciones o partes y se olvidan de algo. Pregunte a los demás que comenten sobre el orden del plan y sobre lo que falta.
2. **Establezca un plan.** Compre un software de diagramación y planificación de proyectos que haga graficas PERT and GANTT. Conviértase en un experto en utilizar el programa. Utilice los resultados del software para presentar sus planes de acción a los demás. Utilice diagramas de flujo en sus presentaciones.
3. **Establezca objetivos y medidas.** Nada mantiene a un proyecto dentro de su presupuesto y del programa de realización como objetivo, un método y una medida. Establezca objetivos para el proyecto en general y para cada tarea del mismo. Haga un plan para todo. También, establezca las medidas para poder controlar el progreso hacia sus objetivos.
4. **Dirija múltiples planes o aspectos de grandes planes.** Muchos de los intentos para realizar planes complejos incluyen dirigir trayectorias paralelas o trabajos múltiples al mismo tiempo. Es útil tener un plan maestro. La buena planificación disminuye las probabilidades de perder control de un gran proyecto.
5. **Administre de forma eficaz.** Planifique el presupuesto y dirija el trabajo de acuerdo al mismo. Tenga cuidado con los gastos. Tenga algo reservado por si ocurriera algo inesperado. Establezca un programa de financiamiento para poder controlar los gastos frente al plan establecido.
6. **Usted tiene que coordinar de forma apropiada la asignación de tareas de acuerdo a la capacidad de las personas.** La gente es diferente. Cada individuo es diferente, tiene diferentes cualidades y diferente nivel de conocimientos y experiencia. En vez de pensar que todos son iguales, piense lo contrario. La igualdad de tratamiento se consigue asignado a cada persona el trabajo para el que está calificada.
7. **Visualice el plan en proceso.** ¿Qué podría salir mal? Piense en varios escenarios. Piense en varias alternativas. Califique los posibles problemas de muy probables a menos probables piense en lo que podría hacer si ocurrieran los que tienen más probabilidades de suceder. Diseñe un plan de emergencia para cada uno. Preste atención a los vínculos más débiles, que son en general grupos o elementos con los que usted tiene menos trato o no puede controlar (quizás alguien en un lugar alejado, un asesor o proveedor) refuerce su contacto con los posibles vínculos débiles.
8. **Establezca un procedimiento para controla el progreso del plan.** ¿Cómo va a saber si el plan se está realizando dentro del periodo de tiempo establecido? ¿Puede calcular en

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 28 -

cualquier momento el tiempo que falta para completarlo o el porcentaje realizado? Presenta estados de avance a la gente que esté a cargo del plan a medida que los tenga.

9. **Busque a alguien en su entorno de trabajo que sea mejor que usted en planificar para ver como lo hace.** ¿Cuál es la diferencia entre lo que esta persona hace y lo que usted hace? Trate de hacer más de lo que la otra persona hace. Pida información u opiniones a aquellos que hayan tenido que seguir sus planes. ¿Qué les gusto? ¿Qué encontraron difícil?
10. **Pida ayuda a los demás.** Comparta con los demás sus ideas sobre el proyecto, quizás con la gente que vaya a necesitar más tarde. Obtenga sus opiniones sobre el plan. Delege la tarea de crear el plan a aquellos que sean mejor que usted en realizarlo. Usted debe proporcionar los objetivos del trabajo y dejar a los demás crear los detalles del plan.

## AGUDEZA ESTRETEGICA


### PERSONAS EXPERTA

- Ve el futuro con claridad
- Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras posee gran conocimiento y amplia perspectiva
- Tiene visión de futuro
- Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades
- Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores

### ALGUNAS SOLUCIONES


1. **Hablemos estratégicamente.** En algunas ocasiones poco frecuentes, hemos encontrado que las personas que piensan de forma estratégico no eran identificadas por los demás como tales, bien porque no sabían, rechazaban o preferían no utilizar la jerga estratégica de última moda. La estrategia es un campo que está surgiendo y constantemente cambiando. De todas formas, si usted quiere que se le considere más estratégico, debe entonces hablar más estratégicamente cada disciplina tiene su léxico. Para formar parte del grupo, debe utilizar su jerga.
2. **¿Rechaza la estrategia?** Existen personas que rechazan la formulación de la estrategia ya que la consideran absurda. Nunca han visto cristalizarse un plan estratégico de cinco años como se proyectaba. Piensan que el tiempo que se tiene que dedicar a su creación y presentación es tiempo perdido. Creen que es imposible. Que no es más que una tontería. Aunque bien es verdad que la mayoría de los planes estratégicos nunca se realizan como se planifica, eso no quiere decir que no merezcan la pena. Estos planes estratégicos conducen a tener opciones sobre recursos y distribución. Conducen a diferentes acciones relaciones con la contratación de personal y a diferentes planes de financiamiento. Sin algunos de estos planes estratégicos, sería como disparar en la oscuridad. Muchas de las compañías quebraron por causas estratégicas, no tácticas.
3. **¿No tiene curiosidad de conocer el futuro?** Muchos jefes están tan ocupados en los problemas de hoy que no sienten curiosidad por el mañana. En realidad, no les importa el

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 29 -

futuro a largo plazo. Quizás, ni siquiera vayan a estar en la organización cuando supuestamente se vaya a realizar el plan estratégico. Creen que no serán parte del futuro si no se rinde en el trabajo del presente. Para ser visionario y buen estratega se requiere curiosidad e imaginación. Requiere imaginarse las posibilidades: ¿Cuáles son las implicancias de la gran brecha entre los ricos y los pobres? ¿La debacle de los precios al detalle? ¿La creciente influencia de las marcas? ¿Qué ocurriría si existiera vida en otros planetas y nosotros consiguiéramos el primer mensaje? ¿Qué podría cambiar ese hecho? ¿necesitarían estos nuestros productos? ¿Qué ocurriría cuando un porcentaje mayor de la población tenga más de 65 años de edad? ¿los efectos del terrorismo? ¿Qué pasaría si se encuentra la cura para el cáncer? ¿las cardiopatías? ¿EL SIDA? ¿la obesidad? ¿Qué pasaría si el gobierno prohibiera o regulara severamente alguna parte de su negocio? Es verdad que nadie sabe las respuestas, pero los buenos estrategas saben que preguntar. Trate de desarrollar intereses más amplios fuera del negocio. Suscríbese a varias revistas. Elija nuevos programas de televisión para ver. Conozca gente distinta. Únase a una nueva organización. Busque en los lugares más difíciles. Piense en el mañana. Hable a los demás sobre lo que creen que el futuro pueda deparar.


4. **¿Perspectivas limitadas?** Algunos se concentran mucho en lo que hacen y lo hacen bien. Se han preparado ellos mismo para tener una trayectoria profesional limitada pero satisfactoria. Después, alguien les dice que su trabajo ha cambiado y que ahora tiene que ser estrategas. El ser estratégicos requiere tener amplias perspectivas. Además de saber algo muy bien, se necesita saber sobre otras muchas cosas también. Usted tiene que entender los negocios.
5. **¿Esta demasiado ocupado?** La estrategia es siempre lo último en la lista. El resolver los numerosos problemas presentes es lo primero. Usted debe buscar el tiempo para la estrategia. Aunque se tarde en crearla, una buena estrategia genera más tiempo en el futuro porque establece claramente las opciones que se puedan tener y conduce a menos esfuerzos perdidos. La clave es, por lo general, el delegar. Delegue diariamente lo más que pueda en asuntos tácticos. Pregunte a su gente que piensa que podría hacer para dejarle más tiempo para su razonamiento estratégico.
6. **¿Evita especular?** La planificación estratégica es lo más incierto que confrontan los jefes después de la dirección de personas. Se trata de especular en lo que casi no se conoce. Requiere de proyecciones a lugares inciertos. Requiere hacer suposiciones sobre lo desconocido. A muchos de los que evitan el conflicto y de los perfeccionistas no les gusta hacer declaraciones en público que no puedan respaldar con hechos. La mayoría de las estrategias se pueden cuestionar. No hay formas claras de ganar un debate sobre estrategias.
7. **¿Es adicto a lo simple?** La estrategia termina pareciendo simple: cinco afirmaciones claras sobre dónde queremos ir con unas cuantas tácticas y decisiones adheridas a cada una de ellas. No es fácil llegar a ese punto. Los buenos estrategas son creadores de lo complejo. Extienden todo a los extremos antes de llegar a la esencia. Los que prefieren simplificar terminan demasiado pronto. Son impacientes y quieren acabar demasiado rápido. Se concentran en los resultados y quieren llegar a las cinco afirmaciones sencillas sin haber seguido el proceso estratégico respectivo. Es mejor que se investigue y analice exhaustivamente que terminar demasiado pronto.
8. **¿No sabe cómo ser estratégico?** El problema más fácil de resolver es el tener a alguien que quiere ser un estratega y quiere aprender. La estrategia es como un campo

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 30 -

razonablemente bien conocido. Pida que alguien del grupo estratégico de la organización le enseñe sobre estrategias. Mire en la televisión por cable las conferencias de los jefes ejecutivos en cuanto los negocios que tienen a cargo. Participe como voluntario en un grupo de trabajo esencial que trate algún tema estratégico. Asista a una convención nacional. Vaya al congreso anual de sobre la estrategia donde los gerentes ejecutivos hablan sobre sus empresas. Lea 10 informes anuales al año fuera de su industria o sector y estudie sus estrategias

9. **¿No puede pensar de forma estratégica?** la estrategia consiste en vincular una serie de variables para imaginar la situación más probable. Imagínese esto como si fuera la búsqueda y la aplicación de paralelos relevantes. Significa hacer pronósticos de varias variables al mismo tiempo para ver cómo se relacionan. Estos pronósticos constituyen el contexto de mercados que cambian, asuntos internacionales, movimientos monetarios e intervenciones gubernamentales. Representa mucha incertidumbre, hacer suposiciones arriesgadas y entender cómo funcionan todas las cosas juntas. ¿Qué razones se deberían considerar como las causas de la reducción en las ventas? ¿Qué razones se deberían considerar como las causas del aumento en ventas? ¿Cómo están vinculadas las ventas a la publicidad? Si el dólar es más barato en Asia, ¿Qué significa esto para nuestro producto en Japón? Si la población mundial está envejeciendo y ésta tiene más dinero, ¿Cómo cambiara esto los modelos del poder adquisitivo? No todos disfrutan de esta incertidumbre y no todos están preparados para ella.
10. **Convértase en un activista estratégico.** Elija una aptitud o fuerza motivadora distintiva. Eso es lo que hicieron compañías mediocres que llegaron a ser exitosas, según el último estudio de James Collins. Cree un plan estratégico para su unidad sobre la base de una aptitud peculiar; incluya procesos de innovación y mejoras a los productos; justifique sus conclusiones con datos bien elaborados que respalden sus conclusiones. Busque gente de su confianza para que revise el plan. Forme un consorcio con tres personas o compañías; cada uno presentara un tema estratégico y un plan respaldado con datos y razones fundamentales. Acuerde revisar su base lógica cada tres meses con este grupo y apunte las lecciones aprendidas. Analice tres historias de éxito en los negocios/organización en su área y la misma cantidad de fracasos. ¿Qué tienen en común? ¿Cómo se podrían aplicar estos principios en su situación? ¿Qué cosa fue común en los fracasos que nunca se presentó en las historias de éxito?
11. **La estrategia debe ser un trabajo diario de todos.** Si no puede demostrar como un trabajo se alinea con la estrategia, ¿Por qué lo tiene? Todos los equipos deben estar en posición de responder cuales son las incidencias en el trabajo diario. Como Gary Hamel y C.K. Prahalad han argumentado en su trabajo de estrategia, la mayoría de las cosas que llevan al éxito se deben buscar fuera de la organización donde uno está inserto, y deben ser conquistadas y utilizadas por la mayor cantidad de gente que sea posible. Lo que ellos llaman la democratización de la estrategia es necesario en todos los trabajos: mire hacia fuera de la organización, no trate de incorporar todo el conocimiento, invierta el tiempo inicial necesario para idear planes y visiones para implementar algo nuevo o diferente.
12. **¿Sabe cómo el corto plazo afecta al largo?** Cuando Sunbeam necesitaba ingresos a corto plazo para dar una buena impresión en Wall Street, Dunlap creo incentivos para los concesionarios para que pudieran almacenar más producto que lo normal. Esto resulto al hacer circular un montón de producto con descuento a través del sistema de distribución e hizo que el año se viera bien. Desafortunadamente, también llevo a un exceso de inventario.



	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 31 -

Motorola decidió desarrollar el teléfono analógico más pequeño del mundo cuando otros competidores elaboraban teléfonos digitales. Estaban atrasados cuando Ericsson y Nokia ingresaron al mercado. En un mundo de ritmo acelerado, que se vive trimestre a trimestre, siempre existe la tentación de hacer algo hoy que pueda tener consecuencias impensadas. De tal forma que, hágase algunas preguntas. ¿esta esto en línea con nuestra estrategia a largo plazo? ¿Qué podría hacer razonablemente la competencia para hacernos fracasar inmediatamente? ¿Se podrá mantener el éxito del producto por bastante tiempo? ¿Cómo podría esta buena estrategia convertirse en una mala estrategia?

## MANEJO DE VISION Y PROPOSITO


### PERSONA EXPERTA

- Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás
- No se queda en el presente
- Habla de las posibilidades a futuro
- Es optimista
- Crea señales y símbolos para incitar apoyo en torno a su visión
- Logra que todos puedan captar su visión
- Es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras

### ALGUNAS SOLUCIONES

1. **El preparar bien el mensaje** Para calificar como declaración de misión y objetivos, esta debe tomar menos de tres minutos para explicarla con claridad al público. Las declaraciones de misión efectivas son simples, convincentes y capaces de capturar la imaginación de la gente. Deben también ayudar a todos con la distribución de su tiempo. Tienen que indicar lo importante de la misión a cumplir y explicar lo que la organización compensara. Cree un símbolo visual o slogan obvio y simple para hacer realidad la causa. El slogan de Ford "La calidad es lo primero" parece bastante claro. El de NOrdstrom "El cliente siempre tiene la razón" les dice a los empleados la forma de hacer sus trabajos. A pesar que el documento de misión y visión puede ser más extenso, se debe preparar claramente el mensaje para capturar la esencia de los que es importante.
2. **La forma de pensar común.** El poder de la comunicación de la misión y visión de la empresa es proporcionar a todos en la organización una descripción de cómo van a ser parte de algo importante. Establezca una causa común imagínese como se vería el cambio si se implementa totalmente y después describa frecuentemente el resultado (como se verá en el futuro). Ayude a la gente a ver como encajan sus esfuerzos por medio de unas medidas simples y obvias de los logros, como gráficas de barras o termómetros. Sea conciso. La gente no quiere demasiadas listas u objetivos ambiguos. Las misiones y visiones deberían concentrarse más en el lugar al que vamos y menos en la forma en que llegaremos. Concéntrese en el objetivo principal.
3. **Cambie de forma pensar.** La mayoría de los objetivos y miras de la empresa más significativos representan una desviación del pasado. Representan un llamado al cambio en la forma regular de hacer negocios. Hace pensar, hablar y actuar a la gente de forma diferente. Por esa razón, a pesar del entusiasmo existirá también temor, ansiedad y miedo a lo desconocido. Todos los principios sobre el manejo del cambio se aplican a comunicación


Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 32 -

de la misión a cumplir. Espere tener dificultades y admita que el 20 o 40% del tiempo se deberá dedicar a solucionar problemas y tratar de encontrar la causa. Trate a cada uno como una oportunidad para aprender de ellos y de registrar las dificultades. Sin que parezca evasivo presente los errores como si fueran un trabajo en progreso que se debe mejorar cada vez más. La forma en que se llevan a cabo los cambios se deberá comunicar cada vez más. La forma en que se llevan a cabo los cambios se deberá comunicar de la forma más abierta que sea posible. Los estudios que se han hecho del tema han demostrado que la gente trabaja más y es más eficiente cuando tiene opciones sobre cómo conseguir los objetivos. Acepte múltiples ataques, fomente la experimentación, hable con la gente que haya hecho cambios con éxito.

4. **Predicar con el ejemplo.** Muchas veces los empleados se fijan más en lo que usted hace que en lo que dice. La razón principal por la que los intentos de cambio fracasan es porque el jefe no actúa de acuerdo con la nueva visión de la empresa y la misión a cumplir. Las palabras suenan bien. Pero las acciones tienen mayor impacto. Si quiere tener credibilidad, tiene que asegurarse de incluir la nueva forma de pensar y actuar en su repertorio. De otro modo, se desvanecerá en cuanto calle el eco de sus palabras.
5. **Correlación entre lo que dice y su audiencia.** Aprenda a adaptarse a su audiencia. Desgraciadamente, una presentación de la visión de la empresa y la misión a seguir no tiene los mismos resultados en todo tipo de audiencia. Muchas veces tendrá que adaptar el tono, la velocidad, el estilo de su presentación e incluso el mensaje de acuerdo a los diferentes tipos de audiencia. Si usted está presentando la misión de la empresa (o entregando el mismo mensaje) a diferentes tipos de audiencia, pregúntese a sí mismo cual es la diferencia entre ellos. ¿El sindicato? ¿Los gerentes? ¿Los fabricantes individuales? ¿Todavía están agobiados por la última misión a cumplir que fracasó? Equipo fusionado. Haga los ajustes apropiados.
6. **El inspirar a los demás.** Las misiones a cumplir y las visiones de la empresa están diseñadas para motivar. No amenace. No diga: "Esta es nuestra última oportunidad. No culpe al pasado. Los objetivos o visión de la empresa son optimistas, inspiran, tratan sobre las posibilidades y sobre situarse en un gran lugar en el mercado. Tenga una actitud optimista. Uno tiene que actuar como si se trata de una función o actuación. Es una actuación. Tiene que hacer que la gente vea lo que usted ve. Todo es cosa de presentar bien las cosas y motivar. Ensaye siempre. Utilice a un grupo para practicar su presentación antes de dirigirse al público. Véala usted mismo en video. ¿Podría usted entenderla y sentirse motivada por ella?
7. **Detractores y oponentes.** Siempre habrá personas que se resisten y restan valor a la misión a cumplir porque todavía no se ha comprobado su funcionamiento. Pueden callar en privado o sacarla a relucir ante usted en público. Antes de revelar la misión a cumplir y la visión de la empresa, piense en 10 preguntas importantes que le puedan hacer. ¿Qué ha ocurrido con la nueva misión que teníamos el año pasado que ya hemos abandonado? No creo que eso funcione. Nuestro cliente no lo aceptara. Este preparado para recibir críticas. Ensaye mentalmente como podría responder a las preguntas. Escuche pacientemente las preocupaciones de la gente, proteja los sentimientos de los individuos, pero también reafirme el motivo del cambio. Rebata las posiciones, no ataque a las personas. Demuestre paciencia con los que no están convencidos; sea suave. Recuerde que hubo un momento durante la gestión de la idea en que usted tampoco estaba convencido. Pida sugerencias alternativas para llegar al mismo resultado. Al finalizar, agradezca a todos por su tiempo y contribución y dígales que la visión está a punto de implementarse. En raras ocasiones, tendrá que decir a



	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 33 -

alguien a alguien en privado: "Entiendo sus preocupaciones y he tratado de responder a ellas, pero tengo que seguir adelante. ¿Esta usted con nosotros o no?"

8. **El manejo de la visión de la empresa o la misión a cumplir es como las ventas.** Usted tiene un producto que cree que otros comprarán si lo conocen. Cada cliente es un poco diferente. ¿Qué características y beneficios estarán buscando? ¿Qué estarán dispuestos a pagar en tiempo y dedicación? ¿Qué objeciones tendrán? ¿Cómo les responderá usted? ¿Cómo va a hacer usted el pedido?
  
9. **La verdadera naturaleza de la misión a cumplir y la visión de las empresas son, en general, planes para el futuro.** El jefe con un buen control de la visión y propósito tendrá que ser capaz de ver el futuro: El futuro en general. El futuro de la industria y el mercado. El futuro de la organización. Ver el futuro es plantearse unos "qué pasaría si" bien fundados. ¿Qué ocurriría si hubiese vida en otros planetas? ¿Necesitarían estos nuevos productos? ¿Qué ocurriría si la fusión fuera posible? ¿Nos afectaría la disminución del coste de la energía? Cuando más del 50% de la riqueza de los Estados Unidos esté en manos de la generación nacida inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial ya jubilada, ¿podría eso cambiar algo que estemos haciendo? ¿podría producir el movimiento en defensa del medio ambiente alguna oportunidad para nosotros? Para poder predecir bien el futuro, uno debe leer mucho, especialmente fuera de su campo de conocimientos.
  
10. **La oposición leal.** La mayoría de las veces, usted tendrá que presentar la visión de futuro de alguien más. Los ejecutivos y un consultor crearon la misión a cumplir, la visión de la empresa y la estrategia en algún lugar, sin consultar a nadie. Es posible que le hayan o no consultado y pedido su opinión. Puede que tenga dudas sobre ello usted mismo. Su función consiste en dirigir esta visión y misión en particular y no las suyas. No haga declaraciones condicionales a su audiencia: "Yo también tengo algunas preocupaciones sobre esto". No deje saber a los demás que usted no lo acepta completamente. Su trabajo es presentar y dirigir el mensaje. Aunque está bien admitir los problemas que usted tiene con los cambios en general, no está bien admitirlos al tratar este cambio. Si tiene unas ideas en general, no está bien admitirlos al tratar este cambio. Si tiene unas ideas mejores, trate de comunicárselas a los individuos que establecen las misiones a cumplir en la organización.

#### HABILIDAD DE INFORMAR:


##### Comportamientos de una persona experta:

- Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización
- Proporciona información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas
- Proporciona información oportunamente

##### Algunas Soluciones:

1. **Comparta su forma de pensar.** ¿cree que porque son competentes ya lo pueden descubrir ellos mismos? Usted no necesitaba mucha información cuando estaba en sus puestos de trabajo. Para ayudar a aquellos a su alrededor a crecer y aprender lo que usted sabe, a veces necesitará pensar en voz alta. Tiene que compartir sus pensamientos desde la presentación inicial del tema hasta la conclusión.

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 34 -


2. **No distribuye la suficiente información:** ¿Hace usted siempre lo mínimo? ¿Les dice a las personas sólo lo justo que deben saber para ejecutar su parte del trabajo? Las personas se sienten motivadas cuando conocen el objetivo del trabajo. Quieren saber lo que deben hacer para mejorar su trabajo. Trate de aumentar la cantidad de información que no esté relacionada directamente con el trabajo del individuo. Dedique 5 minutos de su agenda de reuniones para preguntar al personal lo que quiere saber y deles la información, siempre y cuando no sea confidencial. Seleccione un tema cada mes para presentarlo a su gente.
  
3. **Un solitario:** ¿Le gusta estar solo? ¿Trabaja usted solo o trata de hacerlo? ¿Retiene información? ¿Comparte información para beneficiarse de alguna forma? ¿Sabe la gente a su alrededor lo que usted está haciendo y por qué lo está haciendo? ¿Sabe lo que podría beneficiar a otros, pero no se toma el tiempo para comunicárselo? En la mayoría de las organizaciones, estas cosas le traerían problemas. Las organizaciones funcionan gracias al flujo de información. El ser independiente y preferir paz y mantener su vida privada es aconsejable siempre que comunique lo que deben saber los jefes, los compañeros y los miembros del equipo. También ellos se sentirán mejor si pueden obtener la información que usted tiene.
  
4. **Enigmático en su información:** Algunos simplemente no saben cómo dar información. El comunicador más efectivo es: El que se comunica bien, hablando con frecuencia, pero brevemente (de 15 a 30 segundos), hace más preguntas que otros, da pocas soluciones al inicio de una discusión, establece argumentos en una frase o dos, resume frecuentemente, pide las opiniones de los demás y generalmente introduce sus puntos de vista después que los otros hayan hablado.
  
5. **Poca información:** Elimine las costumbres negativas, como el utilizar las mismas palabras frecuentemente, vacilar, tener palabras o sonidos para rellenar la frase (este, mmm), hablar demasiado rápido o convincentemente, utilizar palabras fuertes y sentenciosas o dar muchos detalles que aburra o confundan a la gente. Simplifique y enfatice, cambie el tono de voz y varíe el tiempo que emplea en la explicación.
  
6. **Consideración hacia la audiencia:** Un método o estilo de pasar información no es siempre el apropiado para todos. Muchas veces tendrá que adaptar el tono, la velocidad, el estilo de su presentación e incluso el mensaje de acuerdo a los diferentes tipos de audiencia. Si está comunicando el mismo mensaje a varios individuos o grupos, pregúntese siempre cuál es la diferencia entre ellos. Algunas diferencias entre la gente o audiencia incluyen el nivel de sofisticación, si es amigable o arisca, si da importancia al tiempo, si lo prefiere por escrito o no, o si sería mejor un argumento lógico o uno emocional. Dar la información por escrito es lo mejor para las descripciones complejas con detalles de contexto y cinco o seis argumentos progresivos. Es mejor pasar la información de forma oral si ésta es directa y simple.

### RELACIONES INTERPERSONALES:

#### Comportamientos de una persona inexperta:

- No se relaciona bien con diferentes personas
- Tiende a no entablar relaciones con facilidad, carece de buenas formas para acercarse a la gente o de buenas habilidades para escuchar
- No deja que las personas se acerquen y no se preocupa por crear un ambiente apropiado para la comunicación

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 35 -

- Puede ser muy directo y “seco” en ocasiones
- Puede preocuparse mucho de los resultados o es muy intenso
- Puede impacientarse demasiado para continuar con la agenda, puede ser crítico y arrogante
- No entiende bien a las personas
- Puede paralizarse ante el conflicto, atacar o criticar


#### Comportamientos de una persona experta:

- 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

#### Algunas soluciones

1. **¿Por qué es importante ser flexible para relacionarse con los demás?** Todos somos diferentes. Existe una amplia variedad y diversidad de gente. Lo físico es fácil de ver, así como algunas características: mucha o poca facilidad de palabra, cálido o frío, buen presentador, mal presentador. Una de las claves para realizar cualquier cosa que tenga valor en el mundo del trabajo es la habilidad de ver las diferencias en las personas y controlar y utilizar esas diferencias para el beneficio de cada uno.
2. **¿Es su estilo un impedimento para realizar el trabajo?** ¿es usted arrogante? ¿insensible a los demás? ¿distante? ¿muy ocupado para prestar atención? ¿Desvaloriza a los demás y rechaza sus contribuciones, lo que da como resultado que la gente se sienta disminuida, rechazada y molesta? ¿Ofrece respuestas, soluciones, conclusiones, declaraciones o hace dictámenes rápidamente? Estas son características de mal manejo de las relaciones interpersonales. No escucha, expresa sus ideas demasiado pronto. Tiene reacciones bruscas. Para eliminar esto, observe e identifique las reacciones de la gente con la que habla: cómo son las expresiones de los que no se sienten cómodos con usted, dan un paso hacia atrás, tartamudean, se encogen, se quedan en la puerta. Cuando hable con otra persona, hágale desde la perspectiva de esa persona, no desde la suya. Piense que tiene un cliente enfrente.
3. **El escuchar con atención:** Las personas con buena astucia en las relaciones interpersonales saben escuchar. Escuchan para entender y usan la información para seleccionar su respuesta. Escuchan sin interrumpir. Hacen preguntas aclaratorias. No juzgan de inmediato. No juzgan instantáneamente, aunque posiblemente lo hagan más tarde. Repiten lo que la otra persona ha dicho para indicar que han entendido. Asienten con la cabeza. Posiblemente toman notas, obtienen más datos.
4. **Controle las comunicaciones no verbales:** De la apariencia de ser abierto, estar relajado, sonriente y calmado. Mantenga contacto visual constante. Asienta con la cabeza mientras que la otra persona está hablando. Hable en tono grato y pausado. Elimine costumbres negativas como: hablar con rapidez o con demasiada contundencia, lenguaje fuerte o recargado o explicar algo con demasiado detalle. Observe si la gente demuestra haber perdido el interés mirando al reloj, moviendo papeles o pareciendo tener prisa.

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 36 -

- 5. Escuchar a la gente que no le agrada:** Nunca les muestre lo que usted piensa, no les juzgue, asienta con la cabeza, haga preguntas, resuma lo que dicen como lo haría con cualquier otra persona. No se disculpe o critique.

### INSENSIBLE A LOS DEMAS:


#### Comportamientos de una persona experta:

- Tiene un estilo agradable y que inspira confianza
- Muestra empatía y aprecio
- Puede saber cuándo una persona se siente apenada o tiene problemas
- Reconoce los puntos débiles de las personas
- Escucha bien
- Deja hablar a la gente sin interrumpirla
- Ayuda a la gente
- Les pregunta lo que piensa y sienten
- Se preocupa de cómo llega a los cambios

#### Algunas soluciones

- 1. Pérdida de la compostura:** Es posible que “explote” y se comporte de forma que intimide o presione a los demás bajo presión. Evite tener reacciones instantáneas y bruscas. Seguramente, esto es lo que le causa problemas. Llega muy rápidamente a conclusiones, rechaza categóricamente lo que otros dicen, utiliza palabras que provocan a los demás o algo parecido. La gente entonces le considera cerrado o agresivo cuando en verdad quiere que le tomen como una persona razonable. Lo peor es que puedan creer que usted piensa que ellos son tontos o que no están bien informados. Dé otra oportunidad a la gente. Si se le considera intolerante o cerrado, la gente no podrá expresarse bien por apresurarse al hablar con usted o acortarán su opinión suponiendo que de todas formas usted no pone atención. Haga preguntas, permítale no estar de acuerdo con usted, repita la opinión que le han presentado y no permita que se sienta humillados.
- 2. Mentalidad cerrada:** El dar señales de ser testarudo, rígido y cerrado a todo lo nuevo o diferentes puntos de vista. Para evitar esto, debe aprender a desconectar su filtro evaluador y dar rechazo y escuchar. Su primera tarea es la de entender, la segunda es la de hacer saber a la otra persona que usted entiende (repitiendo o diciendo en sus propias palabras lo que le han dicho) y la tercera puede ser la de rechazar, explicando completamente la razón. Haga más preguntas: ¿cómo llegó a esa conclusión? ¿Prefiere esto en vez de eso o de lo que ahora hacemos? Si no está de acuerdo, presente sus razones primero. Luego incite a la crítica. Devuelva el desacuerdo a la naturaleza del problema o estrategia. ¿Qué estamos tratando de resolver? ¿Cuál es el factor causante? ¿Qué preguntas deberían responderse? ¿Qué normas objetivas podemos utilizar para medir el éxito?
- 3. Impaciencia:** Ser muy poco sensible también se debe a no dedicar tiempo a que la gente se sienta más cómoda con usted. Puede ser que usted esté muy orientado a tomar acción, buscar los resultados y cumplir con el programa. No le preocupa mucho el establecer relaciones de entendimiento mutuo. Tómese 3 minutos antes de iniciar una discusión y utilícelos para abordar un tema no relacionado con los negocios. ¿Qué hizo este fin de semana? ¿cómo están los hijos?

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 37 -

4. **¿Soluciones primero y comprensión segundo?** Tal vez se le considere como una persona que llega apresuradamente a las conclusiones y soluciones antes de que otros hayan tenido la oportunidad de acabar la presentación del problema. Tome tiempo para definir realmente el problema. Deje que la gente termine de hablar. Trate de no interrumpir. No acabe las frases de los demás. Haga preguntas aclaratorias. Expresé otra vez el problema con sus propias palabras hasta que los demás lo entiendan. Después decida.
5. **¿Demasiado listo?** Es posible que sea muy inteligente o que sea bastante experto en su campo. También, es posible que esté trabajando con gente que no esté tan informada ni que posea los mismos conocimientos técnicos o habilidades que usted. Quizás esté en la posición de determinar lo que se debe hacer porque los demás no saben cómo hacerlo. En este caso, debe actuar como un maestro; comparta lo que piensa sobre un tema en vez de exponer simplemente las soluciones. Dígalos lo que cree que pueda ser un problema, las inquietudes pertinentes, lo que usted haría para resolverlas y las soluciones posibles que usted consideraría. Más aún, pídale que le digan lo que piensan. Si usted es el experto y ellos no lo son, ayúdeles a pensar mejor mostrándoles cómo piensa usted. Acepte el hecho de que la gente que no está bien informada, por lo general, son los que tienen las soluciones más originales.
6. **¿No cree que importa?** Algunos jefes muy exigentes simplemente creen que no es importante lo que la gente piensa de ellos. Piensan que conseguir los resultados en el tiempo establecido y según el presupuesto es lo principal. Creen que la gente competente lo puede aguantar y los que son muy sensibles no lo van a lograr de todas formas, así que no vale la pena dedicar tiempo a ellos. Los estudios demuestran que la mayoría de los ejecutivos que fracasan, lo hacen porque no pueden hacer el trabajo. Fracasan porque dejan una estela de heridos en el proceso. Piense en las últimas 10 personas que se han visto forzadas a dejar la organización. ¿Por qué les despidieron o les pidieron que dejaran de trabajar? ¿Cuáles fueron las verdaderas razones? Lo más probable es que no se llevaban bien con los demás.
7. **Culpa y se venga:** Siente la necesidad de castigar a la gente y a los grupos que le hacen perder la calma. Se siente hostil, enojado, sarcástico o vengativo. Cuando alguien le “ataque” repita lo que le hayan dicho como un ataque al problema. Pregunte qué es lo que ellos harían si estuvieran en su lugar.

#### APERTURA A LOS DEMAS:


##### Persona experta:

- Expresa su opinión acerca de sus capacidades, debilidades y limitaciones personales
- Admite sus errores y defectos
- Manifiesta cuáles son sus creencias y sentimientos
- Quienes interactúan frecuentemente con esta persona pueden llegar a conocerla fácilmente

##### ALGUNAS SOLUCIONES:

1. **Lo que se puede revelar:** Los tipos de revelaciones con que las personas disfrutan son las razones de por qué usted hace lo que hace, su propia evaluación, lo que usted sabe sobre la

Realizado por:	Recursos Humanos	Actualizado por:	
----------------	------------------	------------------	--

	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Fecha de elaboración:	Noviembre 2016.
	Manual de Evaluación del Desempeño	Versión:	1
		Número de página:	- 38 -

empresa que los demás desconocen (y que usted tiene la libertad de revelar), las cosas tanto buenas como embarazosas que le han sucedido en el pasado; los comentarios de lo que sucede alrededor de usted (sin ser muy negativo sobre los demás) y las cosas que le interesan y lo que hace fuera del trabajo. Estas son las áreas sobre las que usted debería aprender a revelar más del o que lo hace ahora.

2. **Cómo empezar:** Comience con tres temas de los que pueda hablar con cualquiera sin que se sienta incómodo: vacaciones, pasatiempos, intereses o ideas relacionadas con los negocios, hijos, etcétera. Decida qué temas tratar en conversaciones con aquéllos con los que sólo haya tenido trato en el ámbito de los negocios. Observe sus reacciones. ¿También ellos le hablaron sobre algunos de estos temas por primera vez? Normalmente lo hacen. Precisamente eso es lo que se trata de conseguir. Dentro de ciertos límites por supuesto, cuanto más se sepa de la otra persona, mejor relación laboral tendrá con ella.
3. **Trate de saber tres cosas sobre todo el mundo; sus intereses,** la cantidad de hijos o algo de lo que puedan hablar que no sea sobre el clima o los resultados deportivos del fin de semana.
4. **Practique su habilidad de revelar algo con extraños en un viaje en avión o en reuniones sociales:** Su objetivo es revelar algo sobre usted que, por lo general, no comparte en el entorno laboral. Después, observe lo que la otra persona le revela a usted. Pruebe llegar a los límites de ese individuo sin irritarle. A medida que le dice más cosas, revele usted también más.
5. **El revelar los errores:** Aprenda a sentirse mejor admitiendo sus propios errores. Esto le hace más humano y también establece una rutina de aprendizaje por medio de nuestros inevitables defectos. La gente que tiene éxito confrontando sus errores, por lo general, hacen lo siguiente:
  - Hable sobre los errores de manera honesta y lo más rápido que sea posible
  - Revele el error e informe de las consecuencias a los que estén afectados por el mismo
  - Reconocen públicamente el error si es necesario
  - Demuestran lo que han aprendido para que el error no ocurra otra vez
  - Continúan con su trabajo y no miran hacia atrás