



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPRESA APOYO AL GIRO BANCARIO NEXUS S.A.

Erika de Jesús Mena Morales

Profesor-Guía: Gonzalo Lira Mendiguren

2023

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Valparaíso

Agradecimientos

A mi familia, Madre y Padre, mi compañero de vida Benito Olmos Mondaca, a mi profesor guía por muchos años Gonzalo Lira Mendiguren, a mis amigos y amigas como Eilyn Lavín Caldas, Belmar Cifuentes Méndez, Catalina Vergara Torres, Ghiselaine Livellara Benítez, Karla Olmos Mondaca y muchas otras hermosas personas que me entregan su apoyo incondicional. Gracias a mis queridas Daniela Núñez Andueza y Suyen Quezada Len por motivarme y no dejar que claudicara. Gracias a Nexus S.A., todos aquellos que, atareados y en tiempos difíciles, me regalaron de su tiempo y entusiasmo, en especial agradecer a Viviana de La Cuadra Baeza y Cinthia Arenas González. Sin ustedes no sería posible.

Fortalecimiento del sistema de evaluación de desempeño de empresa apoyo al giro bancario NEXUS S. A.

Resumen: Las evaluaciones de Desempeño son una herramienta para apalancar los objetivos de la empresa y la conducción de transformaciones culturales. En este documento se releva algunas de estas afirmaciones y observaciones a través de la exposición de los principales hallazgos en relación la identificación de debilidades y fortalezas del sistema de evaluación de desempeño de una destacada empresa tecnológica de apoyo al giro bancario en Chile, con la finalidad de realizar propuestas de mejoras contingentes. Las mejoras realizadas se pueden clasificar en tres ámbitos, el primero enfatiza en conceptos generales sobre las evaluaciones de desempeño, el segundo hacia las evaluaciones de desempeño 180°, 360° y Metas ya implementadas en la empresa y finalmente un enfoque comunicacional de las competencias, proceso de evaluación desde una mirada global que permita comprender sus etapas y temporalidad, y cambios a efectuar. Las conclusiones más relevantes son obtener procesos de evaluaciones de desempeño ágiles, ajustables y flexibles. Unir los subsistemas de gestión de personas, tener una mirada hacia el futuro y no hacia el pasado, tener una retroalimentación fluida y que la jefatura sea una guía que acompañe en la adquisición de las competencias requeridas y finalmente la importancia de las evaluaciones de desempeño herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, diagnóstico, análisis de contenido, análisis estadístico, mejora continua.

Strengthening the performance evaluation system of NEXUS S. A., a company supporting the banking business.

Abstract:

Performance evaluations are a tool to leverage the company's objectives and the conduction of cultural transformations. In this document, some of these statements and observations are presented through the exposition of the main findings in relation to the identification of weaknesses and strengths of the performance evaluation system of a leading technological company that supports the banking business in Chile, with the purpose of making proposals for contingent improvements. The improvements made can be classified in three areas, the first one emphasizes general concepts on performance evaluations, the second one towards 180°, 360° and Goals performance evaluations already implemented in the company and finally a communicational approach to competencies, evaluation process from a global view that allows understanding its stages and temporality, and changes to be made. The most relevant conclusions are to obtain agile, adjustable, and flexible performance evaluation processes. To unite the subsystems of people management, to have a look to the future and not to the past, to have fluid feedback and that the management is a guide that accompanies in the acquisition of the required competencies and finally the importance of performance evaluations as a tool to achieve the strategic objectives of the company.

Keywords: Performance evaluation system, diagnostics, content analysis, statistical analysis, Continual improvement process.

Tabla de contenido

RESUMEN:	I
TABLA DE CONTENIDO	ii
1. CONTEXTO INSTITUCIONAL	1
MEJORAMIENTO CONTINUO Y SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	3
GESTIÓN DE PERSONAS	4
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	5
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN NEXUS	7
MÉTODO	12
PARTICIPANTES	15
PROCEDIMIENTO	17
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	19
Técnica de análisis documental	19
Entrevistas individuales	19
Grupo focal	20
Encuestas - Análisis estadístico	21
Análisis de contenido cualitativo	21
RESULTADOS	21
RESULTADOS FASE I INMERSIÓN: DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SED	22
Análisis documental	22
Entrevistas a Encargados SED	23
RESULTADOS FASE II PROFUNDIZACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SED	26
Análisis de revisión de las Evaluaciones de desempeño históricas	26
Encuesta de Clima y Calidad	28
Entrevistas a gerentes, jefes y colaboradores	32
RESULTADOS FASE III DIAGNÓSTICO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	34
RESULTADOS FASE IV PROPUESTA Y APLICACIÓN	35
Proyecto de mejora	35
CONCLUSIONES	45
SUGERENCIAS	47
REFERENCIAS	49
ANEXO 1. ORGANIGRAMA NEXUS S. A.	52
ANEXO 2. EJEMPLOS STAR Y STAR-AR	53
ANEXO 3. RELACIÓN OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y SUS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES	54
ANEXO 4. LIBRO REFERENCIAL DE CÓDIGOS Y GUIONES DE ENTREVISTAS	55
ANEXO 5. PRINCIPALES HALLAZGOS ANÁLISIS DOCUMENTAL	82
ANEXO 6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO SED	84
ANEXO 7. DESGLOSE TEMAS INDICADOR DE LEALTAD	88
ANEXO 8. DEFINICIONES CONCEPTOS ENCUESTA DE CALIDAD	89
ANEXO 9. PRINCIPALES HALLAZGOS ANÁLISIS DE CONTENIDO	90
ANEXO 10. ENTREVISTAS	94

1. Contexto Institucional

Este trabajo está situado en la empresa Nexus S. A. la cual es una sociedad de apoyo al giro bancario y la principal procesadora de tarjetas de pago en Chile con más de 22 años. Cuenta con los más altos estándares tecnológicos de calidad y seguridad en el procesamiento de transacciones para emisores bancarios y no bancarios fiscalizados por la Comisión para el Mercado Financiero. Ofrece soluciones tecnológicas robustas de vanguardia, innovadoras y seguras. Trabaja con las marcas procesadoras: Visa, MasterCard, American Express y marcas propias de los emisores. Sus clientes son los principales bancos del país. (NEXUS, 2019, p.12).

Si bien Nexus ofrece actualmente más de 40 tipos de servicios, los procesos centrales son: Los relacionados con el tarjetahabiente (personas que utilizan las tarjetas de débito-crédito, etc.): validaciones y seguridad y prevención de fraude en medios de pago, autorizaciones, procesamiento y solicitudes de pago y servicios de consulta en línea para emisores y tarjetahabientes. Los vinculados al procesamiento y personalización de tarjetas: sistema de seguridad, embozado y delivery. Y finalmente los relacionados con Inteligencia Empresarial (Business Intelligence) y fidelización de clientes: plataformas de campañas de emisores, herramientas de informes de datos para decisiones estratégicas, e inteligencia artificial para predicción de ofertas.

Nexus S.A. posee un Gobierno Corporativo (NEXUS, 2020, p.16) del Directorio depende la Gerencia General, que tiene a cargo siete áreas de negocio, las cuales que son: Gerencia general (13 personas PMO), Gerencia de gestión comercial (61 pers.), Gerencia de desarrollo tecnológico (82 pers.), Gerencia de sistemas y businessintelligence (102 pers.), Gerencia de operaciones y logística (190 pers.), Gerencia de riesgo y seguridad (32 pers.), Gerencia de administración y finanzas (25 pers.), Gerencia de personas, servicios, marketing y comunicaciones (26 pers.). Además, existen dos áreas que están fuera de las gerencias, Fiscalía (dos pers.) y otra área que

cuenta con una posición independiente de la Administración y que reporta directamente al Directorio y su principal función es realizar las auditorías internas conforme al Plan Anual de Auditoría aprobado por el Directorio, cual se denomina Contraloría (ocho pers.) (Ver Organigrama Anexo 1.) (NEXUS, 2020, p.18 - 19).

Al momento de la realización del trabajo la empresa Nexus S.A contaba con 541 personas. Entre ellos se puede distinguir la siguiente composición: nueve gerentes, 19 subgerentes, 78 jefes, 12 profesionales comerciales, 186 profesionales de apoyo, 104 profesionales tecnológicos, 57 administrativos y 86 operativos. Debido al rubro el personal es mayormente profesional y gran parte del trabajo operativo es ejecutado mediante subcontrataciones. Estas categorías se agrupan en cinco familias de cargo, las cuales tienen las mismas competencias en común a desarrollar. Gerentes, subgerentes pertenecen a la familia de ejecutivos, jefes pertenecen a la familia jefaturas, profesionales comerciales, profesionales de apoyo y profesionales tecnológicos se agrupan en la familia de profesionales, administrativos y operativos clasificados en sus dos respectivas familias homónimas. Esta clasificación es relevante puesto que agrupa y define las competencias transversales y específicas a ser evaluadas en las diversas formas establecidas de medir el desempeño de los trabajadores en la empresa y a su vez las define para cada tipo de familia en su entorno de trabajo.

Bajo este contexto organizacional descrito en los párrafos anteriores y una cultura que constantemente necesita estar actualizada, es que el Mejoramiento continuo, Gestión de personas y en especial la Evaluación de Desempeño son los focos de estudio claves para la comprensión del objeto de este trabajo y por ende describir sucintamente en adelante.

Mejoramiento continuo y sistema de gestión de la calidad

La mejora continua tiene un fuerte aspecto cultural y se puede considerar una filosofía de negocio, presente en todos los niveles de la empresa, desde la alta dirección a los trabajadores de la planta de producción. En el proceso cíclico de cambio debe traer beneficios para todos y no basta sólo aportar mejoras a un sector o actividad aislada de la empresa. En el caso de Nexus la Calidad expresada en su propósito es: “Hacer que las personas tengan cada segundo de los 365 días del año mejores experiencias de pago: inmediatas, fáciles, inteligentes y seguras.” (Nexus S.A Declaración de propósito, Pagina web institucional <https://www.nexuschile.cl/> extraído el 7 de enero 2022). Además, su labor está impulsada por sus pilares estratégicos: Eficiencia y Eficacia, Trabajo en Equipo, Continuidad operacional, Calidad de Servicio y Control de riesgo Operacional, implementando hace ya varios años las auditorías y certificaciones de las normas ISO y otras respecto a sus pilares.

La calidad se define como “Una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo” (Chiavenato, 2002: p. 690).

Por lo tanto, una definición de calidad para las empresas hoy en día pone en el centro a las personas, por un lado, en cuanto a la calidad, desarrollando sus objetivos en la rutina, en el perfeccionamiento y en la Innovación, pero, además, siendo un eje central en la diferenciación y por ende en la capacidad competitiva de la empresa en esta actualidad cambiante, ya sean en servicios o productos.

Es en este contexto demandante, la orientación al cliente, mejora continua e innovación, el liderazgo orientado hacia la transformación de la calidad total, una cultura corporativa de apoyo,

capacitación y finalmente la comunicación con el cliente son aspectos necesarios de trabajar en calidad y son vitales para la continuidad del negocio y la organización moderna.

Apuntar a la calidad es obtener beneficios sinérgicos en la calidad de vida y relacionamiento al realizar el trabajo diario con la mirada de la actitud y forma de ejecución de las tareas, pues tener mejor calidad del producto o servicio, requiere subir los estándares de calidad para alcanzar la transformación del capital intelectual en resultados para el negocio.

Gestión de Personas

Al tener esta perspectiva de calidad centrada en las personas como claves para la innovación e inteligencia del negocio, se debe tener una visión amplia de las diversas concepciones acerca de la Gestión de Recursos Humanos, por ejemplo, Cuesta la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”(Cuesta, 2005, p.18). Escat la define como un conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para alcanzar sus objetivos (Escat, 2002, p. 1). Para lograr esto se requiere definir las políticas del personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); luego definir métodos adecuados que permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y, por último, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística) (Escat, 2002).

La evolución y cambio ha exigido que la gestión de recursos humanos sea capaz no sólo de desarrollar estrategias y gestión coherentes entre sí, ajustados a la estrategia organizacional, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización, sino que también colocar en el centro el sistema de evaluación de desempeño para otorgar ventajas

competitivas y valor diferenciador a la empresa. Por lo que alcanzar la conexión entre la Gestión de Personas, los indicadores y la estrategia, es esencial para responder al desafío de que los desempeños individuales impacten al desempeño estratégico organizacional. Es más, Cuestas señala que para que el desempeño individual tribute, considerando “conductas estratégicas” en el perfil de cargo o en el plan de trabajo individual, al alcance de los objetivos estratégicos, debe considerarse en el sistema de evaluación del desempeño estratégico empresarial. (Cuestas, 2018), por lo tanto, el desarrollo de las evaluaciones de desempeño deben ser una clave y llave, para el desempeño de la organización total, en pos de los objetivos estratégicos, considerando esto, es importante desarrollar la conceptualización de este proyecto sobre evaluaciones del desempeño.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es definida por Chiavenato como:

Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009, pp. 245)

Este proceso recibe distintos nombres y varía enormemente de una organización a otra. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. A través de ella se puede detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño (Chiavenato 2009). Uno de sus principales aportes es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos cómo sumar a las personas, cómo colocarlas, recompensar, desarrollar,

retener, monitorear y retroalimentar. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de Recursos Humanos. (Chiavenato 2009)

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que aumenta cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. (Chiavenato 2009).

Es relevante mencionar que la evaluación de desempeño es un proceso complejo y pueden ser consideradas distintas aristas en su tratamiento, pero para efectos del trabajo el aspecto sustantivo se focalizará en la perspectiva de la evaluación hacia el futuro, las escalas de evaluación, sesgos en la evaluación y justicia organizacional, que serán definidas a continuación de modo breve:

- La perspectiva de evaluación hacia el futuro, Chiavenato señala como punto central de las evaluaciones de desempeño es poder plantear éstas, con una mirada hacia el futuro y no hacia el pasado y menos como una oportunidad sancionadora o de juicios. (Chiavenato, 2009). Por lo que su enfoque debe ser en cómo mejorar las conductas y actitudes estratégicas en tareas futuras.
- Escalas de evaluación Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). Describen y relevan la importancia del diseño e implicancias de las escalas de evaluación, cada diseño de las escalas tiene consecuencias las cuales deben ser sopesadas no sólo en su diseño metodológico sino también a sus repercusiones en cuanto a las clasificaciones obtenidas y el impacto en la motivación.

- Los sesgos en la evaluación: halo, severidad, primacía, benevolencia (Aguinis, 2013; Guilford, 1954). Son formas propias del ser humano y de los evaluadores, por lo que generar acuerdos, estándares y criterios comunes de cómo calificar estas evaluaciones permite una mayor objetividad en las evaluaciones de desempeño y una mayor confianza percibida por los colaboradores.
- Por último, la justicia organizacional: es la percepción que tienen los colaboradores sobre la evaluación de desempeño en cuanto a la objetividad, transparencia, claridad en este caso del proceso de evaluación del desempeño. Conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de evaluación resulta importante para descubrir la aceptación o rechazo ante la herramienta de evaluación, pues esta percepción influye en la adherencia y validez que le otorgan los colaboradores al proceso. (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013).

Mencionado ya lo que se entiende por sistema de evaluación de desempeño, se dará paso a cómo éste se da en Nexus S.A para así contextualizar su funcionamiento, relevar algunas problemáticas y finalmente plantear el objetivo principal y objetivos específicos.

Sistema de Evaluación del desempeño en Nexus

Actualmente Nexus declara que la evaluación de desempeño es un proceso que permite desarrollar y alcanzar mejores resultados, ésta se extiende durante todo el año y permite orientar, revisar y mejorar en forma continua el quehacer de las personas, para conseguir que los equipos se desarrollen continuamente y se cumplan los objetivos definidos por la empresa.

La evaluación de desempeño en Nexus permite a la empresa responder al entorno externo e interno, a las exigencias del mercado y de la organización, y articular el plan estratégico y metas del negocio (Qué) con las destrezas, conocimientos, valores y comportamientos (Cómo). Para Nexus

la Gestión del Desempeño es un mucho más que sólo una evaluación en un momento, pues permite orientar, seguir, revisar y mejorar el trabajo, a través de una instancia de diálogo y comunicación con los evaluadores.

La política gestión de personas, en el área de gestión de desempeño, declara cuatro acciones con relación a éste:

La primera es que el departamento de desarrollo organizacional desarrollará un programa de gestión del desempeño que permita a los colaboradores un mejoramiento continuo; la segunda, es que la compañía evaluará formalmente el desempeño de los colaboradores, con una metodología basada en un modelo de competencias, para alinear los objetivos individuales con los objetivos corporativos. Como tercera acción, se contará con un sistema anual de medición de Gestión del Desempeño, con evaluación de metas (¿Qué?) y de competencias (¿Cómo?); y finalmente, que la Compañía refuerza que las jefaturas son quienes deben liderar los diferentes procesos relacionados con el desarrollo de los colaboradores, propiciando una permanente y oportuna retroalimentación. (Política gestión de personas, Nexus S. A. marzo de 2020, pp. 7)

El sistema de evaluación del desempeño de Nexus está digitalizado y automatizado en una plataforma online en la cual cada persona contratada en la empresa tiene su usuario y contraseña. Así también, cada persona es evaluada, siempre y cuando haya cumplido seis meses en la empresa, siendo su última jefatura quien cumpla este rol. Para tal efecto, se cuenta con una plataforma, en la cual están concentrados todos los mecanismos, cursos e históricos de las evaluaciones, siendo habilitados según rol y cargo. Además, el equipo de gestión de desarrollo organizacional tiene acceso a través de usuarios administradores la configuración, revisión de flujos y procesos de cada evaluación antes de lanzarla comunicacionalmente. Esta interfaz permite tener un rol de administrador utilizado por el área de gestión de personas, que reúne año a año tablas correspondientes a las evaluaciones históricas, se encuentran la definición de competencias transversales y específicas de los cargos, permitiendo realizar los seguimientos de cada proceso de evaluación tanto a nivel individual como general, obteniendo datos en tiempo real del estado y avance del período en curso; y también la generación de envío de correos masivos de avisos con

la información de límites de tiempo de cada fase que debe realizar cada evaluado y evaluador de forma personalizada por tipo de rol. El departamento de desarrollo organizacional y cultura tiene registros de las evaluaciones en la plataforma desde el 2015.

Por otra parte, Nexus, utiliza dos tipos de métodos para fijar objetivos: la retroalimentación Star o Star-Ar y las metas SMART.

Star o Star-Ar es una herramienta de registro de conductas, que es útil para dar retroalimentación objetiva a los miembros del equipo. Plantea dos tipos de retroalimentación, la positiva y la retroalimentación para mejorar. La STAR describe una situación o tarea que se lleva a cabo, cuando se realiza una acción o conducta que tiene un resultado positivo. La STAR-AR describe una situación o tarea que se lleva a cabo, al realizar una acción o conducta que no logra el resultado esperado. En este caso siempre existe una acción alternativa o conducta que pudo lograr el resultado esperado (Ver ejemplos de STAR y STAR-AR en Anexo 2).

El proceso evaluativo en Nexus ha pasado por varias etapas, sumándose diferentes formas de evaluación, teniendo hoy la Evaluación 180° (Ex Evaluación descendente), Evaluación 360° y Evaluación por Metas.

La Evaluación 180°, es un proceso nuevo que reemplazó la evaluación de desempeño tradicional (Evaluación Descendente de Competencias) en donde solo había una autoevaluación y una evaluación de la jefatura, cambiando a una autoevaluación, evaluación de jefatura y evaluación de un colaborador par. Las categorías de evaluación según el puntaje obtenido son: Desempeño sobresaliente (entre 4.5 - 5), Desempeño destacado (entre 3.5 - 4.49), Buen nivel de desempeño (2.5 - 3.49), Desempeño que muestra oportunidad de mejora (1,5 - 2.49) y Desempeño bajo lo esperado (1 - 1.49). A partir de 2021 los colaboradores fueron evaluados a través de la opinión de

quienes se relacionan directamente con ellos, sean éstos su jefatura, sus pares y/o clientes internos y también conservarán su autoevaluación, este proceso se puede graficar de la siguiente manera:

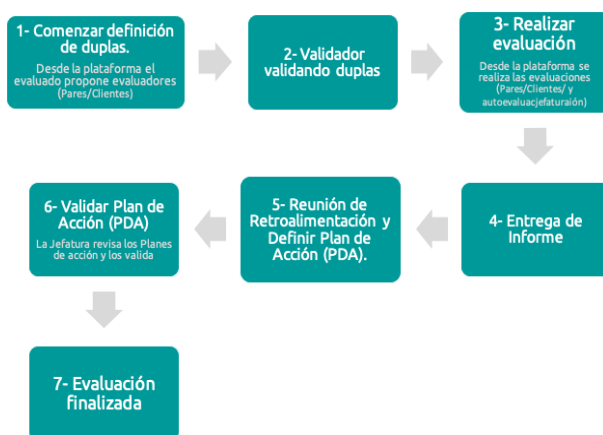


Figura 1: Flujo proceso Evaluación 180°.

La Evaluación 360°, es el proceso en donde los colaboradores son evaluados a través de la opinión de quienes se relacionan directamente con ellos, sean éstos su jefatura, sus colaboradores a cargo y sus pares y/o clientes internos. Las categorías de evaluación según el puntaje obtenido son: Desempeño sobresaliente (entre 4.78 - 5), Desempeño destacado (entre 4.0 - 4.77), Buen nivel de desempeño (3.21 - 4), Desempeño que muestra oportunidad de mejora (2.41 – 3.2), Desempeño bajo lo esperado (1 – 2.4). Quiénes tienen este tipo de evaluación son Gerentes, Subgerentes, jefes de Departamento, jefes de Unidad y quienes tengan personas a cargo. A continuación, se grafica el proceso:

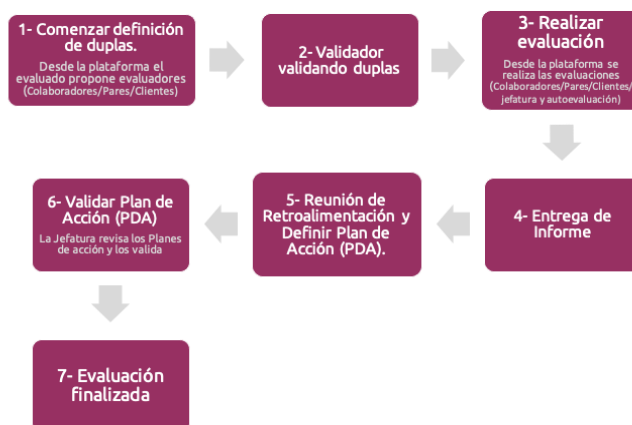


Figura 2: Flujo proceso Evaluación 360°

Las metas son aquellas que los colaboradores deben lograr para tener resultados exitosos en su desempeño personal, alineados con los objetivos/metast del área y las estrategias de la organización. Implican un resultado esperado. Describen lo que se necesita que la persona logre. Deben estar alineadas a las metas/objetivos del área y de la empresa. El proceso de metas se puede graficar de la siguiente forma:



Figura 3: Flujo proceso Metas

La Evaluación de Metas, corresponde a la evaluación de metas previamente definidas. Las metas individuales deben estar alineadas con las del área y la organización, las que serán evaluadas al final del periodo. Las categorías de evaluación según el puntaje obtenido son: 4 Totalmente (sobre 90%), 3 Aceptable (60% - 90%), 2 Parcialmente (20% - 60%) y 1 No cumplió (0% - 20%). Dentro de las metas se consideran las metas empresas y evaluación de la jefatura. En este proceso no se incluyen los cargos que perciben renta variable mensual: Ejecutivos Delivery, Compaginadores.

Por todo lo anterior y porque las evaluaciones de desempeño no poseen formas medibles de comparar año tras año en cuanto a su funcionamiento y ejecución es que surge la necesidad de efectuar un diagnóstico centrado en una metaevaluación del desempeño, donde es de importancia: conocer los avances y contribuciones de cada uno de los trabajadores, la posibilidad de desplegar

planes de acción para acortar brechas y cumplir las metas e implementar y desarrollar una adecuada Gestión del Desempeño que permita analizar el proceso completo, es decir, tener una visión general y diagnóstico de la evaluación del sistema, propuestas de mejoras, posibles propuestas de indicadores, concatenación con los demás subsistemas y la depuración de formas de evaluación de manera y de que toda la organización tenga claro qué y cuándo se evalúa, son elementos referidos y de interés de la Gerencia de personas a observar.

Este trabajo tiene por objetivo fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño de la empresa Nexus S.A. Y como objetivos específicos, describir y caracterizar el Sistema de Evaluación del desempeño, identificar las fortalezas y debilidades del Sistema de Evaluación del desempeño actualmente vigente en la empresa Nexus S.A, identificar oportunidades de mejora del Sistema de Evaluación (En adelante SED) del desempeño actualmente vigente en la empresa Nexus S.A. Elaborar un proyecto de mejora del SED conforme a resultados obtenidos en el diagnóstico. (Ver Anexo 3 Relación del objetivo general, los objetivos específicos y sus actividades correspondientes.)

Método

Este trabajo fue diseñado desde un desarrollo metodológico Mixto - que consiste en combinar enfoques cualitativos con enfoques cuantitativos para abordar un problema de investigación desde múltiples perspectivas, con la finalidad de aprovechar las fortalezas de ambas aproximaciones, permitiendo obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno en estudio - con preponderancia cualitativa para el abordaje del problema de una forma más integral. Como dice Chen, los métodos de investigación mixta integran de forma sistemática los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno (Chen, 2006). Además, Johnson et al. (2006) señalan que visualizan la investigación mixta como

un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso”. Permitiendo utilizar métodos más convenientes según los objetivos específicos planteados en acuerdo al contexto.

Debido a que el objetivo general se fundó en razón de fortalecer el SED de la Empresa Nexus S.A., la estrategia de desarrollo se planteó de la siguiente manera: Los Objetivos 1 y 2 estuvieron ligados fuertemente a la recolección de datos, junto a la actividad final del objetivo 4 pero, en este último caso, ideada para la obtención de una retroalimentación sobre los cambios realizados. Y los objetivos 3 y 4 ligados al análisis de datos. Es importante esta distinción para evidenciar las metodologías que fueron adoptadas en cada actividad debido a esta estrategia.

El objetivo 1 (Describir y caracterizar el SED): fundamentalmente cualitativo, siendo centrales la descripción de la empresa a través de sus documentos institucionales, estos datos sirven para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias, situaciones y su funcionamiento cotidiano. Según lo que plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010) una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Por otra parte, se realizó la caracterización de la empresa a través de entrevistas en usos exploratorios preparatorios, es decir, una función de descubrimiento y de acceso creciente a informantes claves para la problemática de investigación Canales (2006), para ello se entrevistó a todo el departamento de desarrollo organizacional, quienes están a cargo de las evaluaciones de desempeño.

En relación al objetivo 2 (Identificar fortalezas y debilidades del SED): Se optó por un enfoque cuantitativo retrospectivo y un enfoque cualitativo. En la actividad 1: Análisis estadístico del sistema de evaluación del desempeño (recolección de datos estadísticos del SED desde el 2010 al 2020) y en la actividad 2: Análisis fuentes secundarias (encuestas de Clima año 2019 y 2020 y

encuestas del sistema de gestión de calidad de servicio año 2020) y entrevistas realizadas en los grupos focales de sistema de gestión de calidad, encuestas de calidad y encuestas de clima; Se utilizó una metodología no experimental ex post facto. Para ello se tomaron los datos brutos, esto es, de las grabaciones de los grupos focales y los resultados estadísticos de las encuestas tanto de calidad como de clima y se procesaron los datos para su posterior análisis. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Realizando un diseño longitudinal de tendencia donde se optó por un diseño transeccional descriptivo, puesto que estos diseños tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos. A modo de comparar los hallazgos e información obtenida en las anteriores actividades con el propósito de que en las fases sucesivas se pudieran contrastar con criterios y buenas prácticas de evaluación de desempeño se diseñó la actividad 3. En ella se estimó conveniente establecer entrevistas con evaluadores, en donde retroalimentaran sobre el proceso en general, es decir, qué debilidades y utilidades visualizaban sobre criterios y prácticas de las evaluaciones de desempeño, por lo que se optó por una metodología cualitativa para poder comprender cómo diferentes personas en diferentes roles ven la realidad (Tomas Reyes, 1999). Dando así una perspectiva amplia del proceso de evaluación de desempeño y de sus principales dificultades.

Objetivo 3 (Identificar oportunidades de mejora del SED): Se realizó la consolidación del diagnóstico, identificando debilidades y fortalezas encontradas en las actividades anteriores y la consolidación de brechas concretas y propuestas de mejora. Es en este último proceso que se integran los datos cuantitativos y cualitativos. Los métodos de investigación mixta son la

integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales. (Chen, 2006; Johnson et al., 2006).

Finalmente, en el objetivo 4 (Elaborar un proyecto de mejora del SED conforme a resultados del diagnóstico), se desarrolló un enfoque cualitativo en este objetivo para retroalimentar los cambios sugeridos, desarrollando grupos focales dirigidos a las diferentes familias de cargos considerando sus roles de evaluador y evaluados en el SED. Tomas Reyes en su libro métodos cualitativos de investigación, menciona que una de las técnicas cualitativas por excelencia para generar hallazgos son los grupos focales, debido a que los procedimientos cualitativos como los grupos focales o las entrevistas individuales capacitan al investigador para alinearse con el participante y descubrir cómo la persona ve la realidad.

En síntesis, estas técnicas - de diseños variados en sus metodologías, cuantitativas y cualitativas - se utilizaron para generar cruces de resultados desde ambas perspectivas, con el propósito de observar desde aspectos diversos las evaluaciones de desempeño, generando un gran resultado general de éstas para visualizar sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

Participantes

Al momento de la realización del trabajo final de grado en la empresa Nexus S.A se contaba con 541 personas, siendo el universo completo del sistema empresarial al año 2020. Por parte de Nexus S.A se solicitó respetar una política de voluntariedad, en especial de las entrevistas y grupos focales por lo que se convocó a los participantes teniendo en consideración los siguientes criterios creados para este estudio: Primero, criterio de "rol", tanto en el proceso y como en relación con el cargo en la institución, esto permitió que los participantes tuvieran aspectos comunes que posibilitaran la

conversación, pero distintos roles, lo que facilitó la variedad y posiciones diversas. Segundo, distribución de las 5 familias de cargo existentes. Tercero, ser evaluados y/o evaluadores. Cuarto, haber realizado 3 evaluaciones con anterioridad donde la última evaluación no sea mayor a un año. Quinto, divididos por tipo de evaluación: Metas, 180° y 360°. Sexto y último criterio, estar conformados por hombres y mujeres. Por todo lo anterior es que se optó por una muestra no probabilísticas, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad. Hernández, Fernández y Baptista (2010). Quienes también afirman que en los estudios cualitativos donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, la muestra se ha de seleccionar de forma no probabilística obedeciendo a criterios de representatividad no en el sentido estadístico sino prototípico.

Teniendo en cuenta lo expuesto en este apartado, a continuación, se describen los participantes por objetivos y actividades:

Objetivo 1 (Describir y caracterizar el SED): En cuanto a las entrevistas en usos exploratorios preparatorios se entrevistó a los encargados del SED, es decir, a todo el Departamento DO, siendo estas tres personas.

Objetivo 2 (Identificar fortalezas y debilidades del SED): Con relación a la recolección de datos estadísticos del SED (desde el 2010 al 2020) se recopiló la información de 488 personas. Acerca de las encuestas de Clima (2019 y 2020) se recolectaron los datos de las encuestas, ya realizadas el 2019, en la que participaron 556 personas y las realizadas el 2020 que participaron 490 personas. Referente a las encuestas del sistema de gestión de calidad de servicio participaron 494 personas y en el Análisis fuentes secundarias recolectadas, es decir, los grupos focales de sistema de gestión

de calidad 2020 participaron 70 personas. Y sobre las entrevistas realizadas en el presente trabajo de gerentes, jefes y colaboradores de las 12 personas interesadas, 10 de ellas fueron entrevistadas de manera efectiva.

Objetivo 4 (Elaborar un proyecto de mejora del SED conforme a resultados obtenidos en diagnóstico previo): En este objetivo por lo que toca a la realización de los Grupos focales para la evaluación de modificaciones realizadas en el SED se convocó a 33 participantes.

En síntesis, de todo lo anteriormente descrito en este apartado, participaron 46 de forma directa (3 en el objetivo 1, 10 en las entrevistas del objetivo 2 y 33 personas en el objetivo) y se analizaron entre 488 y 556 datos de cada una de las personas en las actividades cuantitativas.

Procedimiento

Para fines explicativos en este apartado el procedimiento realizado se puede detallar en fases, las cuales están en correspondencia con los objetivos, actividades y técnicas desarrolladas (Para mayor claridad ver figura 4).

Fase I Inmersión: La primera etapa consistió en realizar un acercamiento de la empresa desde su historia, documentos institucionales, publicaciones internas, protocolos, política, plataformas, etc. Luego, para una mejor observación, con el fin de describir y caracterizar, se entrevistó a informantes claves (tres personas que conforman la totalidad del departamento DO) que tienen directa relación en su trabajo con el SED de Nexus al pertenecer al departamento de desarrollo organizacional.

Fase II Profundización: Teniendo claro un panorama general de la empresa y el SED, se realiza una revisión de las teorías y autores relacionados a las temáticas de las evaluaciones de desempeño y con ello se añade al marco teórico de referencia, elementos que emergen de las entrevistas y documentos analizados, así confeccionar las preguntas y puntos de análisis para identificar

fortalezas y debilidades en el análisis estadístico de los registros del SED, resultados de las encuestas de clima y calidad. Es importante describir antes de continuar a la siguiente fase, ya de decantación de los datos y transformación de información, que todas las encuestas realizadas en las fases anteriores fueron analizadas a través de Software ATLAS.ti de forma cualitativa y para efectuar estas entrevistas se realizó un libro de códigos y posteriormente un guion de entrevistas en consecuencia con lo estudiado y realizado para una mejor coherencia, desarrollo y análisis de estas. (Ver para mayor detalle en Anexo 4: Libro de código y guiones de entrevistas)

Fase III Diagnóstico: A partir de los datos recolectados, se realizó una identificación de oportunidades de mejora resumiendo y generando un documento para consolidación del diagnóstico y análisis de brechas, estas fueron expuestas a la empresa para ser consideradas en el proceso.

Fase IV Propuesta y Aplicación: Se presentó insumos para la realización de propuesta de mejora, incluyendo cambios a realizar en el período siguiente de evaluaciones, y se define un desarrollo aplicado, el cual fue la creación de videos de capacitación y difusión del SED, con relación a su coherencia con los objetivos de la empresa, las competencias, actitudes y conductas esperadas, contextualizados y especificados por familia de cargos. Luego de esta difusión, para finalizar, se realizaron grupos focales, en los cuales participaron colaboradores pertenecientes a cada familia de cargo, para conocer su percepción respecto a los cambios de la evaluación y la implementación de videos.

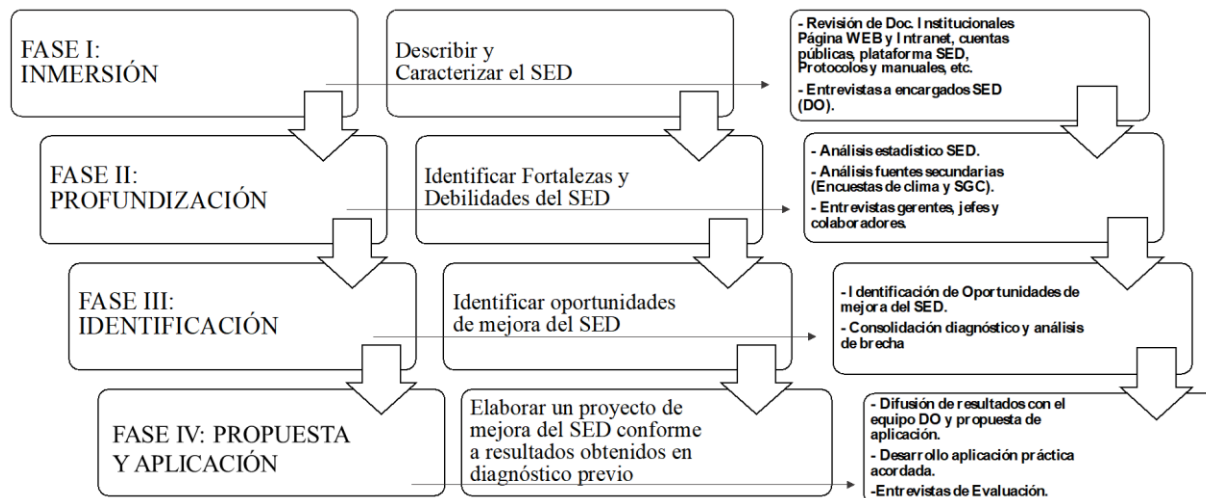


Figura 4: Resumen correspondencia Fases, objetivos y actividades técnicas. (Elaboración propia).

Técnicas e Instrumentos

Conforme la metodología mixta previamente indicada, el procedimiento de diagnóstico y mejora incluyó la aplicación de una serie de técnicas, las cuales se presentan a continuación.

Técnica de análisis documental. Lévy – Leboyer (2003) plantea el análisis de documentos como complemento a la observación y a la entrevista, un análisis de documentos disponibles, permiten confeccionar una lista de comportamientos que desempeña un papel central en el cumplimiento de la tarea. Los documentos relevantes de revisar fueron, el organigrama, todos los documentos presentes en intranet, en especial las directrices y políticas de la empresa y de gestión de personas, memorias anuales desde el 2013 al 2020, manuales de procesos de gestión y soporte, y en específico los que guardan relación con desarrollar y administrar el capital humano, reglamento interno, reuniones de comunicaciones grabadas, redes sociales, correos institucionales, diccionario de Competencias, cursos y charlas (videos y textos), plataforma de evaluación de desempeño.

Entrevistas individuales. Tomas Reyes en su libro métodos cualitativos de investigación (1999), menciona que una de las técnicas cualitativas por excelencia para generar hallazgos son los grupos focales y entrevistas, debido a que los procedimientos cualitativos como los grupos focales o las

entrevistas individuales capacitan al investigador para alinearse con el participante y descubrir cómo la persona ve la realidad. Dando una perspectiva amplia del proceso de evaluación de desempeño y de sus principales conflictos. En este caso, las entrevistas individuales se caracterizaron por diseñarse de forma holística y semi directiva, utilizando el proceso embudo, preguntas estandarizadas y estructuradas para propiciar respuestas abiertas para que el entrevistado o entrevistada pudiese expresar y configurar sus ideas considerando previamente un adecuado proceso de rapport. La idea de poder estar más cerca del “polo cerrado” tuvo el propósito de guiar la obtención de información a modo de poder complementar y comparar. La técnica de investigación seleccionada es el estudio de caso, la que permitió la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible de un individuo, grupo o institución que cumpla un criterio previamente formalizado. Según Reyes (1999) cuando el estudio de caso se emplea, la meta no consiste únicamente en conocer la entidad a la que se estudia, sino también conocer la categoría. Permitiendo aproximarse a las características de los colaboradores. El uso explicativo en esta técnica facilita la interpretación de las estrategias y procesos de trabajo que utiliza una compañía en particular, siendo importante para generar hipótesis y teorías y a posterior iniciar cambios en una organización. (Reyes, 1999).

Grupo focal. Se escogió realizar el análisis con esta técnica como un complemento a las entrevistas individuales y debido a que el grupo focal es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto (Martínez-Miguel, 2006). Esta técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. Los grupos focales permiten obtener información sobre las

percepciones, los sentimientos, y las actitudes de los clientes (internos) sobre sus programas (Krueger, 1991). El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

Encuestas - Análisis estadístico. Para tal efecto, se utilizó la técnica de análisis de la información para revisión de datos. Primeramente, se hizo un estudio de datos estadísticos de las evaluaciones de desempeño históricas para posteriormente efectuar una revisión de encuestas ya existentes (Calidad y Clima, históricos disponibles evaluaciones SED) a modo de realizar un estudio cuantitativo no experimental ex post facto pues, es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables, Kerlinger (1983).

Análisis de contenido cualitativo. Sólo se tomó esta técnica de análisis de información con la finalidad de comprender las características y relaciones de las evaluaciones de desempeño con las debilidades y fortalezas percibidas por los entrevistados, pues se requieren muchos años y experticia para desarrollar esta técnica. Realizando un análisis semántico interpretativo, graficando la coocurrencia y relaciones de contenido entre temáticas que emergieron.

Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados del análisis documental, análisis de contenido, las evaluaciones de desempeño históricas, y las encuestas ya existentes, correspondientes a calidad y clima de históricos disponibles, en acuerdo a las fases propuestas para el desarrollo de este trabajo.

Resultados Fase I Inmersión: Descripción y caracterización del SED

Análisis documental. Se evidencia un lenguaje en común en los distintos documentos y plataformas tanto de capacitación como de registros y proceso de evaluación de desempeño. Con relación a la mejora continua se destaca el modelo de competencias como una forma de unión entre las competencias y objetivos individuales, y de la empresa a través de la detección de brechas. Otro punto destacable es la flexibilidad, como un elemento clave para alcanzar las metas, el liderazgo y cohesión de los equipos de trabajo, bienestar y vínculo para la continuidad operacional (98% de las personas operaron satisfactoriamente desde sus casas durante la Pandemia). En cuanto al propósito y enfoque de la evaluación de desempeño se utiliza el modelo por competencias alineando los objetivos personales con los objetivos de la empresa, midiendo metas (qué) y competencias (cómo). Las jefaturas son quienes deben liderar el desarrollo de los colaboradores y procurar una oportuna retroalimentación. En síntesis, se declara que la evaluación de desempeño permite la mejora, siendo esta evaluación, una forma de mejora continua y factor de gestión del conocimiento.

En el 2011 Nexus generó un cambio de enfoque: de Recursos Humanos a Gestión de Personas, lo cual es notorio en la revisión documental, reflejando actualmente en su Política que la gestión de personas tiene relación directa con el desarrollo del potencial y a su vez éste con la motivación. Dicha política refuerza el desempeño, la transparencia de los procesos (la cual se da a través del conocimiento) y promueve la comunicación abierta y respetuosa. Por lo que en Nexus se considera como fundamental el establecimiento de Manuales de procesos exhaustivos.

Otra declaración relevante es que la evaluación permite mayor retroalimentación, medición del desarrollo, permitiendo aunar los objetivos, relaciones con la jefatura, definición de necesidades de capacitación y plan de carrera.

Finalmente, en cuanto al rol de la jefatura en el año 2019 Nexus S.A. comienza a dar énfasis y reforzar el liderazgo. Tiene la visión de que desarrollar competencias y habilidades en los líderes impacta en cómo guían sus equipos y en el cumplimiento de los pilares estratégicos de la empresa impulsando el trabajo en equipo colaborativo (Ver Anexo 5 para mayor detalle de resultados del análisis documental).

Entrevistas a Encargados SED. A continuación, se describen los resultados del análisis de contenido graficado en la figura 5. En general las personas entrevistadas del Departamento de Desarrollo Organizacional (DO) describieron el proceso de evaluación de desempeño como se encuentra estipulado en los documentos formales de la empresa. No obstante, se logró distinguir que las personas con roles más operativos dentro de DO describieron la evaluación como un proceso para conocer el desempeño del personal, midiendo el desempeño año tras año y cómo las personas alcanzan o no un estándar en cuanto a sus competencias; en cambio, aquellos que estaban en un cargo de jefatura dan cuenta de una mirada hacia al futuro, siendo la evaluación una herramienta para orientar el desempeño y alinear los objetivos personales con los de la empresa. Así también se observó que el objetivo de las ED es obtener un indicador de los colaboradores en función de su desempeño basado en competencias distintivas y transversales, y mantener un registro.

Estas evaluaciones permiten controlar y mejorar el desempeño de los empleados a lo largo del tiempo donde los planes de acción, que se realizan para el año venidero, están relacionados con las competencias que necesitan mejorar según la evaluación anterior. Además de la evaluación de competencias también, se evalúa si el empleado tiene riesgo de fuga o si es candidato para un ascenso. Ambos aspectos se consideran en la evaluación realizada por las jefaturas.

Otros aspectos observados: es que hubo una resistencia frente al proceso de evaluación implementado a contar del 2013, debido a la falta de familiaridad del sistema; sistema que evolucionó con el tiempo, donde la implementación se simplificó y hubo una mayor aceptación de las evaluaciones de desempeño a través de plataformas digitales. El Equipo de Desarrollo Organizacional tiene un rol consultivo en el proceso de evaluación de desempeño; Siendo responsables de la gestión técnica y operativa del proceso, incluyendo la comunicación, la resolución de consultas, la revisión de la plataforma y la generación de informes. Además, deben estar disponibles para responder a preguntas y ayudar a resolver problemas técnicos o de flujo en la plataforma. En resumen, su rol abarca aspectos técnicos, operativos y consultivos en todo el proceso de evaluación de desempeño.

En cuanto a la percepción de los evaluados en la confianza y justicia en las evaluaciones de desempeño, el Departamento de Desarrollo Organizacional -en las entrevistas- presentó dos ideas nítidas, una de ellas corresponde a la falta de retroalimentación formal, de la objetividad de las jefaturas, que conlleva a que se desconozca la percepción de los trabajadores, a pesar del surgimiento de algunas apreciaciones de la existencia de falta de objetividad en algunas jefaturas y que se ha trabajado en ello; y la otra a los planteamientos en relación con la justicia u objetividad es que algunas personas pueden sentirse molestas o confundidas debido a sesgos o a una falta de comunicación efectiva, ya que algunas personas tienden a autoevaluarse en el nivel más alto, lo que puede llevar a descontento si se les asigna un nivel inferior. Discrepancia que puede deberse a la percepción personal de lo que constituye un buen desempeño.

En referencia a la comunicación de los resultados de la evaluación se logra apreciar que ésta se realiza a través de canales de comunicación interna, como correo electrónico, la intranet, afiches y redes sociales, para informar a los empleados sobre el estado de sus evaluaciones y las

reuniones que deben llevar a cabo con sus jefaturas. Además, se envían correos automáticos desde la plataforma para recordatorios y seguimiento.

Otros puntos encontrados (en las entrevistas), dan cuenta, por una parte, que el rol desarrollado por las jefaturas es esencial en este proceso, ya que deben justificar y defender los niveles asignados a los empleados; sin embargo, a veces las justificaciones pueden no ser sólidas, y algunas jefaturas tienden a calificar a todo su equipo como sobresaliente, lo que puede ser inusual estadísticamente. Y por otra, que la relación de la evaluación de desempeño con otros procesos de gestión de personas, existen vínculos con aspectos como la entrega de becas, los incrementos de renta y las oportunidades de ascenso; no obstante, se destaca que falta una mayor conexión y consideración de los resultados de las evaluaciones en la toma de decisiones, como la asignación de beneficios no monetarios y la retención de empleados sobresalientes. También se menciona la importancia de definir lo que significa ser sobresaliente y cómo se recompensa o reconoce este logro, ya que no todas las personas sobresalientes desean los mismos beneficios o reconocimientos. Llevando a la necesidad de que exista un enfoque más integral y un seguimiento de las evaluaciones para lograr una gestión más efectiva del talento humano.

Finalmente, respecto a la fortalezas y desventajas se puede señalar que: Las fortalezas incluyen la capacidad de evaluar el rendimiento de manera objetiva, que las evaluaciones de desempeño permiten diseñar planes de desarrollo y que está alineado con los modelos de gestión y los modelos de competencias de la compañía, que entrega input para hacer gestión de otros procesos, también, que da la posibilidad de tomar decisiones basadas en información histórica, la estandarización de competencias y la promoción de un ambiente de colaboración. Y las desventajas son sesgos en la evaluación, la dificultad de gestionar la gran cantidad de información, y la falta de tiempo para llevar a cabo el proceso de evaluación debido a otras responsabilidades.

En el tiempo las ED en la categoría buen nivel de desempeño los porcentajes varían entre un 40% a un 75% y el desempeño destacado entre un 21% a un 48%, el desempeño sobresaliente no es mayor al 10% durante estos 10 años. Los desempeños bajo lo esperado y muestra oportunidad de mejora no superan el 4% cada uno. Entre los años 2014 y 2017 se observa que existe un alza en el desempeño destacado volviendo a descender en los años 2018 y 2019, subiendo nuevamente al 40% en el 2020.

Las dos gerencias con resultados en promedios más altos durante la última década, y en especial los últimos tres años, fueron la gerencia de desarrollo tecnológico y luego la gerencia de personas, servicios y marketing. En la gerencia de Desarrollo tecnológico el desempeño destacado crece desde el 2014 hasta llegar a un 57% y el buen nivel de desempeño varía entre un 34% y un 84%. En el caso de la gerencia de personas, servicios y marketing la categoría buen nivel de desempeño se ubica cada año por sobre un 44% y llegando hasta un 83% y desde el 2016 la categoría de desempeño destacado se mantiene por sobre un 42%.

Las dos gerencias que han concentrado en promedio sus resultados en las categorías de menores desempeños en estos 10 años son la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de operación y logística, aun cuando el 2018 y 2020 han aumentado significativamente el porcentaje de las categorías buen nivel de desempeño. La gerencia de administración y finanzas se distingue por tener hasta un 11% de desempeño bajo lo esperado, un desempeño que muestra oportunidad de mejora hasta un 4% y un desempeño destacado desde 0% a no más de un 50%. Y en cuanto a la gerencia de operación y logística si bien los años 2013 y 2019 obtienen por sobre un 83% un buen nivel de desempeño y un 14% en desempeño sobresaliente, en promedio es la segunda gerencia más baja, con no más de un 47% y puntuaciones de hasta solo el 13% de desempeño destacadas.

Además, en este análisis en su conjunto se puede observar un quiebre en las tendencias dadas hasta el 2013, coincidiendo con la implementación de gestión de personas a través del modelo de competencias, cambiando radicalmente los resultados generales al año siguiente 2014. Esta variación podría verse interferida por una evaluación y construcción de la empresa del levantamiento de perfiles y con ello concretar una herramienta transversal de cómo poder evaluar y categorizar las evaluaciones de desempeño, generando finalmente variaciones significativas en los resultados generales, también ocurre algo similar en el 2018, coincidentemente con la reestructuración de la empresa en cuanto a su organigrama. Siendo lo único que se pueda dar cuenta o inferir en los resultados que hubo un cambio en la metodología del proceso, adoptando un proceso más estricto y completo.

Finalizando, luego de la generación del análisis total, expuesto con antelación, se puede evidenciar que actualmente en Nexus estos datos no son transformados en información, ni utilizados de forma estratégica y sistémica en conjunto con los demás procesos de gestión de personas, quedando reservado como una consulta para tomar decisiones para filtrar entre candidatos a movilidad interna y/o a beneficiarios de becas.

Encuesta de Clima y Calidad. A continuación, se presentan los resultados del análisis ex post facto tanto de clima y calidad, siendo los siguientes resultados por cada tema:

Los resultados de las encuestas de clima están disponibles desde el 2019, y sus resultados se expresan a través de un Indicador de Lealtad (ILE) (Ver figura explicativa del concepto en Anexo 7) que se compone de ocho preguntas. Esta escala de notas va de 1 a 7, donde 1 es la calificación más baja y 7 la más alta. Para cada colaborador, se calcula el promedio de notas de las ocho preguntas para obtener su ILE. Esta encuesta clasifica a las personas en cuatro categorías: perdidos, insatisfechos, contentos y promotores (escritos de menos a más satisfacción).

A modo de resumen general de los resultados de clima, se presenta la tabla (ver tabla 1) de los años 2019, 2020 y 2020 en su segunda parte. Al 2020 en Nexus creció el porcentaje de promotores en un 7,23%, los contentos bajaron en un 5,04% y los insatisfechos en un 2,23% moviéndose estos dos últimos a promotores, puesto que los perdidos se mantuvieron. Esto indica que aumentó el índice de lealtad asociado a la percepción y compromiso con un buen clima en la empresa.

Tabla 1. Resultados Clima años 2019-2020.

		Resultados Generales			Variación
		2019	2020	dic-20	2020
Promotores	N	197	228	236	▲ 7,23%
	%	35,40%	46,53%	53,76%	
Contentos	N	314	229	183	▼ -5,04%
	%	56,50%	46,73%	41,69%	
Insatisfechos	N	35	31	18	▼ -2,23%
	%	6,30%	6,33%	4,10%	
Perdidos	N	10	2	2	■ 0,05%
	%	1,80%	0,41%	0,46%	
Total		556	490	439	

Las principales alzas en promotores se observan en las gerencias de: Riesgo y Seguridad (51.6% a 70.6%) y Administración y Finanzas (47.8% a 60.0%). Las principales caídas de promotores se observan en las gerencias de: Contraloría (57.1% a 42.9%) y Personas (50% a 43.5%) No obstante lo anterior, Gerencia General (6.28), Riesgo y Seguridad (6.27) y Operaciones y Logística (6.17) arrojan los ILE más altos. Por el otro extremo, las gerencias con menor ILE son: Desarrollo Tecnológico: 5.48, Gestión Comercial: 5.65.

Los tópicos mejor evaluados fueron: Mi lealtad hacia Nexus es alta (6.36), Satisfacción con jefe directo (6.03), Sentirse parte de Nexus (6.03), Volver a postular a la empresa (6.03). Y los temas con mayores oportunidades de mejora son: Movimientos y ascensos (5.35), Futuro de Nexus (5.50) y Dirección y Alineación Estratégica (5.65).

En síntesis, los resultados indican que la situación de la organización en cuanto al clima es de alta lealtad y compromiso con la empresa tendiendo a mantener o subir estos indicadores de forma positiva.

La primera y única medición de Calidad en Nexus S.A. a la fecha y se ha realizado por una consultora. En esta medición se realizó una encuesta a todos los colaboradores de la empresa en dónde cada uno -mediante un enlace por correo electrónico- de forma anónima evaluó con nota del uno al siete, y posteriormente esta nota fue correlacionada con el porcentaje de grado de satisfacción. La consultora en conjunto con el equipo de liderazgo y DO de la empresa levantó seis pilares desagregados en 10 conceptos a consultar, Los conceptos fueron: Integridad del servicio, Oportunidad servicio, Éxito contacto, Oportunidad contacto, Disposición, Interés, Cordialidad, Acompañamiento, Referente técnico, Proactividad. (Ver def. conceptos en Anexo 8).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Salvo un par de gerencias, todas las demás alcanzan el nivel mínimo de satisfacción esperado (promedio 5.6), sobresaliendo Fiscalía y Personas. Las gerencias de Desarrollo Tecnológico (prom. 5.27) y Gestión Comercial (prom. 5.34) arrojan los niveles de satisfacción más bajos. Estos resultados obtenidos se presentan mapa de calor de resultados en la tabla 2:

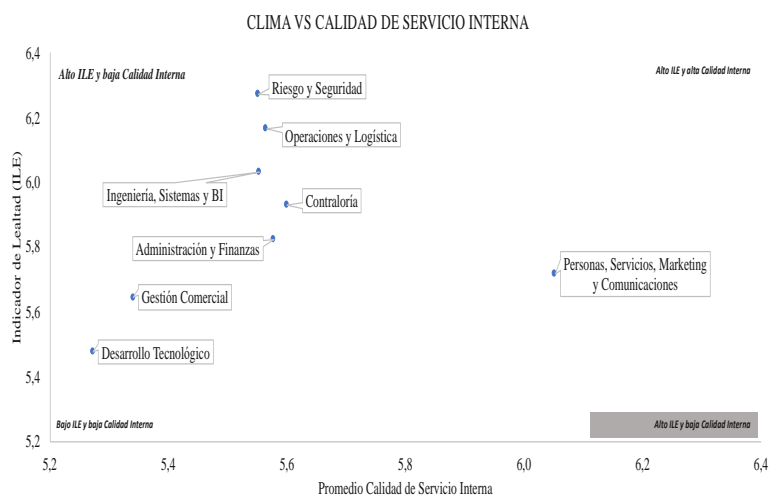
Tabla 2. Mapa de Calor resultados Calidad.

	Personas, Servicios, Mktg. y Comunic.	Fiscalía	Contraloría	Administración y Finanzas	Operaciones y Logística	Riesgo y Seguridad	Ingeniería, Sistemas y BI	Gestión Comercial	Desarrollo Tecnológico	Promedio
Promedio General	6,05	5,91	5,60	5,58	5,57	5,55	5,55	5,34	5,27	5,60
Cordialidad	6,47	6,63	6,20	6,16	5,92	6,12	5,99	5,76	5,71	6,11
Éxito contacto	6,41	6,28	6,28	6,12	5,94	5,97	6,03	5,82	5,77	6,07
Disposición	6,39	6,47	6,05	6,11	5,87	6,01	5,89	5,52	5,65	6,00
Interés	6,35	6,27	6,10	6,03	5,93	5,92	5,87	5,63	5,60	5,97
Oportunidad contacto	6,32	6,13	6,20	6,01	5,74	5,84	5,80	5,63	5,48	5,90
Referente técnico	6,08	6,29	5,53	5,74	5,93	5,77	5,85	5,17	5,70	5,78
Acompañamiento	6,17	6,06	5,64	5,82	5,78	5,74	5,65	5,30	5,30	5,72
Integridad del servicio	6,16	6,13	5,74	5,71	5,78	5,80	5,68	5,18	5,21	5,71
Oportunidad servicio	6,05	5,85	5,92	5,78	5,71	5,65	5,66	5,21	5,21	5,67
Proactividad	5,88	5,63	5,47	5,35	5,54	5,44	5,45	5,04	5,04	5,43

En resumen, por la organización la calidad es evaluada positivamente, pero con muchas oportunidades de mejora en cuanto a que las personas anticipen a las necesidades, prevención y resolución de problemas de los clientes internos y de otorgar reportes, información, etc. dentro de los plazos comprometidos. Y en especial en las gerencias de Gestión Comercial y Desarrollo Tecnológico.

Otro de los resultados importantes a mencionar es la relación entre clima y calidad de servicio interno, en el siguiente gráfico (Gráfico 1) puesto que da cuenta en que situación se encuentra la organización al relacionar estos dos aspectos. Se identifica que las gerencias de desarrollo tecnológico y gestión comercial como las más bajas en cuanto a clima (compromiso) y calidad. Y que la gerencia de riesgo y seguridad, la gerencia de operaciones y logística tiene los indicadores más altos en clima y calidad.

Gráfico 1. Relación clima calidad.



Para finalizar, se da cuenta de la relación entre resultado históricos del SED, Clima y Calidad. Se observó que las gerencias Operaciones y logística y Administración y finanzas tienen el menor desempeño dentro de los resultados históricos y a su vez tienen un alto ILE y baja calidad interna. En cuanto a las dos gerencias que tienen los desempeños históricos más altos Desarrollo

tecnológico tiene bajo ILE y baja Calidad interna, en el caso de Personas, servicios, Marketing y comunicaciones además de tener un buen desempeño general tiene alto ILE y alta calidad interna.

Entrevistas a gerentes, jefes y colaboradores. Los principales resultados obtenidos con relación al análisis de contenido (ver figura 6) efectuado a partir de las entrevistas a gerentes, jefes y colaboradores son los siguientes (Ver principales hallazgos del análisis de contenido de las entrevistas encargados SED y de gerentes, jefes y colaboradores en Anexo 9 y ver ejemplo de entrevista en Anexo 10):

- Queda claro que las evaluaciones de desempeño tienen un propósito definido, un enfoque principalmente hacia el pasado y en algunas oportunidades, dependiendo de la jefatura, hacia el futuro.
- La ED como potenciadora de la estrategia y objetivos de la empresa.
- La ED es una herramienta conectada con algunos procesos de gestión de personas.
- Posee métodos, etapas definidas, formas de retroalimentación establecidas, escalas de evaluación y roles determinados.
- En cuanto a los roles, el evaluador es un agente participativo y la jefatura cumple un rol importante de guía y feedback en el proceso.
- Las fortalezas que posee el SED se relacionan con el modelo, la calidad, con los métodos y los procesos. Y que en general busca una mejora continua.
- Y sus debilidades se relacionan, con la falta de comprensión del proceso, confusión muchas veces de las fechas y etapas pues es un proceso extenso dentro de las actividades anuales y a su vez plazos cortos entre etapas de periodos de evaluación, que puede ser tomado como un acto por cumplir o proceso continuo, pero no siempre se tiene claridad en ello por familia de cargo. Otra desventaja es que finalmente, no se aprecia como una herramienta interconectada

Resultados Fase III Diagnóstico: Identificación de oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora encontradas y desprendidas de todas las fases anteriormente descritas, es decir, de la revisión documental, de las entrevistas realizadas al Departamento DO, Entrevistas a los colaboradores de las distintas familias de cargo (evaluados y evaluadores) son las siguientes:

- Comunicar el propósito de las evaluaciones de desempeño de una forma fácil y amigable.
- Comunicar el método de las ED de forma clara y sencilla, evitando la múltiple postergación de plazos.
- Repensar las ED como una herramienta interconectada a todos los procesos de gestión de personas.
- Fortalecer en las jefaturas una visión de futuro en las ED.
- Comunicar las etapas de la ED de forma simple y como un proceso unificado.
- Realizar consultas de percepción de la ED en cuanto a la transparencia y justicia organizacional.
- Potenciar tanto en los evaluadores como los evaluados la retroalimentación modelos de retroalimentación de forma sencilla y clara (STAR y STAR-AR).
- Reforzar el rol de la jefatura como un guía.
- El SED como vía de transformación cultural.
- Potenciar la plataforma de registros ya existente como una herramienta que aporte información que apoye la gestión de personas.
- Generar una vinculación estadística y métodos de observación que den cuenta de procesos individuales o grupales a través del tiempo, o históricos.

Resultados Fase IV Propuesta y Aplicación

Proyecto de mejora. Esta propuesta se basó en todos los hallazgos descritos en el apartado resultados y en especial en las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora. Se realizó en conjunto con el equipo DO y consta de la articulación de tres enfoques, el primero enfatiza en conceptos generales sobre las ED, el segundo hacia las evaluaciones de desempeño 180° y 360°, Metas y finalmente el tercero, en un enfoque comunicacional de las competencias, proceso de evaluación desde una mirada global que permita comprender sus etapas y temporalidad, y cambios a efectuar, todas las propuestas enunciadas a continuación fueron realizadas.

1. Propuesta general:

Las ideas directrices de este eje dicen relación con el fortalecimiento del SED y sus evaluaciones ya existentes conservándolas, pues es una fortaleza encontrada en el diagnóstico, los ejes centrales generales “ideas fuerza” fueron: Reforzar el proceso de transformación cultural en general y a través de difundir información específica sobre sus roles a los colaboradores. Empoderar a las jefaturas. Menos etapas por cada proceso de las evaluaciones 180°, 360° ya existentes. Flujo más cortos y ágiles. Involucrar menos actores. Establecer menos preguntas. Generar una cultura de retroalimentación constante.

2. Propuesta de cambios en Evaluaciones 180°, 360° y metas ya existentes:

Evaluaciones 180° y 360°:

- En Evaluación 180° se medían 4 competencias transversales y 4 distintivas (total 40 preguntas) y en Evaluación 360° se medían 4 competencias transversales y 6 distintivas (total 50 preguntas), se propuso tanto para Evaluación 180° y 360° -ya que las conductas se encuentran diferenciadas por familia de cargo- pasar a medir 6 competencias transversales quedando con un total 24 preguntas en cada tipo de evaluación.

- Se propuso mantener la etapa de planes de acción solamente para las competencias más bajas.
- En el modelo anterior la etapa de retroalimentación, si bien podía utilizarse cuantas veces fuera pertinente, en estricto rigor se daba una sola vez al año y en el momento del término de la evaluación y no durante el proceso de alcanzar los planes de acción. Debido a aquello se propuso motivar a los jefes para que se reúnan con sus equipos durante todo el año, a través de reuniones individuales para entregar feedback, bajo una temática (fuera de sistema): Se propuso instaurar dos instancias: Las Conversaciones poderosas: “Tu rol en la organización” y las Conversaciones poderosas: “Desarrollo profesional y cumplimiento de tus objetivos”. Estas presentadas en cuanto a su realización en las reuniones de las jefaturas con sus subgerencias que se realizan una vez por mes.

En relación con metas:

- En el canon antecedente, se consideraba como resultado mínimo un 80%, un resultado esperado 100% y un resultado Máximo 120%, con un máximo de 5 metas, sin restricción por sistema y que las metas no debían pesar menos de 10%. Se sugirió cambiar a resultado Mínimo 90%, resultado Esperado 100% y resultado Máximo 120%, con una restricción de máximo de 4 metas y que éstas no deben pesar menos de 10%.
- Al igual que las evaluaciones 180° y 360° la retroalimentación en el modelo de metas anteriormente también se reducía a una vez al año, por tal razón se propuso, que la jefatura deba realizar un constante seguimiento, para ello el sistema estará abierto durante todo el año para registrar feedback cualitativo y una vez al año, se realizará una etapa de seguimiento “formal” por calendario, pudiendo cambiar y eliminar metas.
- Anteriormente en el proceso de metas se contaban de 3 etapas con participación de roles de jefatura directa más el Validador a Subgerente y Validador Gerente. Frente a esto se planteó

modificar que en metas no se solicite validación, quedando el registro de las metas modificadas o eliminadas. Solo se solicitará validación de Subgerente y Gerente, en las evaluaciones más bajas, menores a 90% y las más altas, mayores a 100%, sin embargo, los subgerentes y gerentes podrán visualizar toda su dependencia indirecta.

3. Enfoque de difusión y comunicación:

Se realizó una aplicación práctica de difusión de las actitudes y conductas esperadas, a través de la creación y difusión, por cada familia de cargo de cinco videos breves y concretos. Esta aplicación es una de las más importantes, puesto que permitió de forma focalizada y con total cobertura llegar a cada uno de los integrantes de la organización diferenciando por cada pilar y competencia atinente a cada persona, para socialización de lo esperado de cada colaborador, de forma que lo puedan consultar cuando deseen o trabajarlos junto a su jefatura en las instancias de feedback. Este material fue difundido a través de correo electrónico corporativo en una campaña comunicacional y alojado en las plataformas de uso habitual (Intranet de la empresa).

Los aspectos de mejora centrales tomados en estos videos fueron:

- Comunicar el propósito de las evaluaciones de desempeño de una forma fácil y amigable.
- Comunicar el método de las ED de forma clara y sencilla.
- Fortalecer en las jefaturas una visión de futuro en las ED.
- Comunicar las etapas de la ED de forma simple y como un proceso unificado.
- Potenciar tanto en los evaluadores como los evaluados la retroalimentación modelos de retroalimentación de forma sencilla y clara (STAR y STAR-AR).
- Reforzar el rol de la jefatura como un guía.
- El SED como vía de transformación cultural.

- Potenciar la plataforma de registros ya existente como una herramienta que aporte información que apoye la gestión de personas.

A modo de visión panorámica de la intervención, se puede sintetizar que la intervención se enfocó en generar una discusión general sobre las finalidades y propósitos de las ED con la gerencia y DO, para alinear los objetivos y promover ideas consensuadas en la cultura organizacional, lo que llevó a que en la aplicación práctica realizada en todo el siguiente ciclo completo de evaluaciones de desempeño en la empresa se centrara en la introducción de mejoras en las evaluaciones 180, 360 y metas, y en una campaña comunicacional sectorizada y focalizada por familias de cargos. Además, para obtener una *retroalimentación* de los resultados de la habilitación de la intervención, no como parte del diagnóstico sino como una forma de obtener información de la percepción de los cambios realizados en el SED luego de la aplicación de las propuestas realizadas, fue muy útil la realización de tres grupos focales para evaluación de mejoras. En estos grupos focales participaron 33 personas a las que se le consultó sobre las mismas categorías de las entrevistas efectuadas en el diagnóstico más la puntualización de los cambios realizados y los resultados fueron los siguientes:

- Se evalúa como positivo generar evaluaciones 180° con la misma metodología que 360°, fue un elemento reiterativo y a considerar una fortaleza.
- Se obtuvo la percepción y valoración positiva de la realización de menos preguntas para evaluar.
- Se evidencia como positivo el cambio a un flujo más corto y ágil.
- Se verbalizó que tener menos actores y validadores pues hace que el proceso sea más comprensible y llevadero.

- Menos pasos en cada flujo y etapas por cada proceso simplificaron las ED y permite tener mayor claridad.
- Se evaluó de forma positiva los videos claros y concisos que comunicaban las competencias y conductas que se esperaban de cada rol del colaborador.
- Se requiere fortalecer y trabajar el rol de la jefatura, donde éste forme, trabaje y lidere una cultura de retroalimentación y guía.

Discusión

En esta discusión se presenta los principales resultados agrupados en conceptos y/o tópicos obtenidos en la caracterización de la organización y su SED, para identificar el estado o situación de desarrollo de la organización, comparando lo obtenido con algunos antecedentes en la materia.

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, uno de los ejes más evidentes es que la evaluación de desempeño en Nexus es percibida por los colaboradores y declarada por la empresa, como un mecanismo de mejora continua, se establecen planes de mejora a nivel individual, se llevan a cabo las actividades planificadas, se realiza seguimiento y retroalimentación para introducir mejoras. Este resultado es coincidente con lo que señala Deming, puesto que enuncia que la mejora continua es parte de la cultura y filosofía de la empresa, alcanzando en sus estadísticas de desempeño año tras año mejores evaluaciones (Ciclo PDAC, Deming, 1989).

En cuanto al modelo de competencias en Nexus se evalúa como una fortaleza, pues tal como lo dice su política, tiene relación directa con el desarrollo del potencial y este con la motivación, también, refuerza el desempeño, la comunicación y transparencia. Además, la cultura en Nexus, según los resultados evidenciados, está relacionada a el modelo por competencias en las evaluaciones de desempeño, está asociada a la unificación de formas de trabajar y la actitud que se debe tener en Nexus como vía de transformación cultural, apalancando el crecimiento de la

compañía. Esta idea es consecuente con lo que refiere Liquidano, puesto que señala que la gestión por competencia debe permitir evaluar los conocimientos, desempeño y capacidad actual para alcanzar el propósito de la organización, identificar el nivel de compromiso por sus planes de acción buscando la mejora. Además, también señala que la empresa valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el progreso; su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad (Liquidano, 2006). Aunque, en Nexus en la práctica no se corresponde totalmente, puesto que en los resultados se evidencia que este punto se debe tener en cuenta como un aspecto de mejora, ya que, según lo recolectado, la postergación de plazos y falta de claridad en los procesos de evaluación quita el sentido de la importancia a las evaluaciones de desempeño, además las competencias se pueden trabajar no solo en el momento de la evaluación sino también en reuniones, en el día a día, etc.

Con respecto a el propósito de las ED en los resultados, se relaciona con un enfoque potenciador de la estrategia y alineando objetivos personales con los de la empresa, midiendo metas qué y competencias el cómo y las jefaturas son quienes deben liderar el desarrollo de los colaboradores y procurar una oportuna retroalimentación. Aunque este lineamiento está claro en los colaboradores, se evidencia que, en cuanto al sentido y coherencia en el propósito, el método y la interconexión de las ED con otras áreas y ejercicios de la gestión de personas y también de la empresa en general no está claro, pues solo en selección interna se aprecia un vínculo. Para Chiavenato (Chiavenato 2009) las ED tienen muchas más aplicaciones que ésta, como lo es comprender como las personas se acomodan e identifican con su puesto, recompensar, desarrollar no solo a través del entrenamiento sino también como construir una relación constructiva entre el

colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo. La ED también puede ser utilizada para retener a las personas, monitorear a las personas, hasta incluso para evaluar la gerencia de gestión de personas. Por ende, una mejora visibilizada es consensuar, establecer y comunicar de una forma clara que intención y qué interconexión tienen las evaluaciones, de modo que tanto en gestión de personas y gerencia general, utilicen la ED como una herramienta para direccionar y redireccionar la empresa.

En Nexus, el enfoque de las ED es mayormente hacia el pasado lo que Chiavenato (2009) enfatiza que no es adecuado, que lo ideal es que se oriente más a la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño.

Otro de los resultados fue que, si bien Star y Star-AR es un modelo es útil para la comprensión de qué elementos considerar para una buena realización retroalimentación, en la práctica no es un método recordado para guiarse en formas de realizar la retroalimentación. Por lo que buscar formas de retroalimentación de conversación, no tan estructuradas y rígidas, es un punto de mejora que puede aportar agilidad y donde realmente se realice una retroalimentación profunda, en esta línea las propuestas de conversaciones fuera de sistema podrían contribuir, pero se requiere de más tiempo de implementación para su medición. En el mismo orden de ideas, Chiavenato también plantea la necesidad de que la administración de personas debe proponer formas ágiles, fáciles de manejar y acordes a los contextos actuales (Chiavenato, 2009).

Acerca del rol de los jefes como guía del proceso, en este punto hay dos ideas centrales encontradas en relación a las ED, la primera se relaciona con que la jefatura no es comprometida y que hace este proceso limitándose a una tarea que debe cumplirse y la segunda da cuenta de un compromiso de parte de la jefatura, pero se hace hincapié en poder realizar reflexiones más

profundas, de forma aún más consciente, que es un mecanismo de mejora continua, no solo para el evaluado, sino que este espacio de retroalimentación formal. Y que es más bien un reflejo del liderazgo del propio jefe; y que, si se comprende de esta forma, genera una inercia colectiva hacia la mejora de los equipos liderados y de toda la empresa en general. Otro resultado relevante es que el jefe pueda explicar claramente según los parámetros de competencias cuales son los rangos para una mejor comprensión en dónde el evaluado está situado con el fin de planificar la adquisición de actitudes y formas de trabajo nuevas en pos de la mejora. Siendo conexo con el principio primordial del liderazgo que señala Koontz & O'Donnell el cual es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donnell, 2001). Y también coincidente con Fullan dado que afirma que rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Con relación a las etapas de las ED Escalas y sesgos, por su parte, la Teoría de la justicia organizacional pone el acento en que el éxito de los procesos de evaluación dependerá de las reacciones de los participantes. Estas reacciones dependen, entre otros aspectos, de: a) las actitudes y creencias de los participantes sobre cuestiones como su comodidad con los cuestionarios y las escalas de puntuación utilizadas, sus creencias acerca de la finalidad de esas evaluaciones, la satisfacción con el evaluador, las percepciones de los evaluadores sobre su autoeficacia para la evaluación, etc.; (b) el contexto de la evaluación: por ejemplo, el grado de participación de los miembros organizacionales en el desarrollo del proceso de evaluación y su satisfacción con el sistema de evaluación; y (c) la satisfacción con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación. Estudios han mostrado además la relación entre variables como el compromiso

afectivo con la organización y la percepción del sistema de evaluación como justo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013). Estos estudios son coincidentes con los resultados obtenidos en relación con las escalas y sesgos, los entrevistados hacen referencia a que, si bien es un proceso justo y transparente, las escalas parecieran ser muy estandarizadas, muchas preguntas y los sesgos que pudieran presentarse tienen relación con una jefatura, que quiere hacer el proceso rápidamente y que al realizar la evaluación recuerdan sólo las últimas situaciones ocurridas ya sean positivas o negativas. Tomando importancia la formación de criterios entre los jefes para unificar y comprender las escalas de evaluación y sesgos de forma práctica. Y, además, conocer a través de una medición sobre la percepción de los colaboradores de este aspecto es relevante, lo que no se ha realizado en Nexus a la fecha.

Se evidencia que actualmente en Nexus los datos de las evaluaciones de desempeño no son transformados en información, ni utilizados de forma estratégica y sistémica en conjunto con los demás procesos de gestión de personas. Este resultado se encuentra en contraposición con lo que Chiavenato señala, puesto que hoy en día las plataformas son un medio importante para generar agilidad y fluidez en los procesos, pero además también es uno de los factores que influyen en el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009 y Alles, 2017) por lo que visualizar la plataforma tecnológica de las ED como herramienta que aporte información no solo de registro de información, sino de facilitación en la interpretación de datos por parte de los diferentes roles y utilizarlas como un medio intencionado de gestión y auto gestión del conocimiento se vuelve clave para la gestión de personas.

La relación de Clima, Calidad y desempeño no es generalizada en los diversos estudios, incluso algunos estudios no señalan correlaciones, pero otros como Cárdenas, Arciniegas y Barrera

(2009) refieren que el clima organizacional afecta procesos internos e influye en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores o como Bermejo et al. (2008), Aldana et al. (2009) y Cortés (2009) que indican que clima organizacional, la motivación del personal, el liderazgo, la comunicación, el grado de participación, la reciprocidad de intereses entre individuo y organización, así como los procesos de control y toma de decisiones, entre otros, influyen en el comportamiento de los empleados y el logro de los objetivos institucionales. En el caso de Nexus se encontró solo un caso de las gerencias que obtiene resultados en clima, calidad y desempeño de forma relacionada, la gerencia de personas, servicios y márketing la cual tiene puntajes altos en los tres elementos. Pero no se encontró relación entre estos tres elementos, por ejemplo, en los resultados la gerencia de desarrollo tecnológico que obtuvo los más bajos indicadores de clima y calidad, pero tiene los mejores promedios en los desempeños más altos y al otro extremo, la gerencia de operación y logística es una de las gerencias con mayores resultados en clima y calidad, pero a su vez tiene los más bajos desempeños históricos. Se podría hipotetizar entonces que hay otros factores influyentes en estos casos, factores particulares de cada gerencia, como acceso a participación en la toma de decisiones, tipo de trabajo a desempeñar. Por ejemplo, desarrollo tecnológico es una de las gerencias que se llevan a adelante todas las nuevas ideas y sus requerimientos en plazos y carga laboral es alta y la gerencia de operaciones y logística funciona geográficamente en un lugar distinto a la empresa (planta Renca) y el quehacer está relacionado con la realización y distribución de las tarjetas de crédito físicas, pero esto es un desarrollo que no da cuenta este trabajo.

Conclusiones

El objeto de este estudio estuvo enmarcado en realizar un diagnóstico detectando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en evaluaciones de desempeño en Nexus realizándose con ello una aplicación práctica, en coherencia con algunos de los resultados, es decir, hallazgos encontrados que podrían incluirse para el año 2021, siendo guiado y consensuado con el área de desarrollo organizacional.

Los elementos que fueron un aporte significativo para la empresa e incluidos en la mejora, son la simplificación a través de la reducción de preguntas de las seis competencias transversales a medir en evaluaciones 180° y 360°, estableciéndose en 24 preguntas. Para evaluación de metas el máximo de 4 metas, a lo que antes eran mínimo 4, para modificar metas no se solicitará validación, pero quedará registro de las metas modificadas o eliminadas. Además, el jefe podrá visualizar el seguimiento de su dependencia indirecta y realizar constantemente seguimiento en el sistema, pues permanecerá abierto para registrar feedback cualitativo.

Otras de las conclusiones relevantes, que se lograron comprender a través de las entrevistas individuales y grupos focales, en cuanto al feedback fueron la importancia de la creación de espacios abiertos de retroalimentación. Tener la comprensión y visión amplia para generar gestión del conocimiento tanto del evaluado como del evaluador, para la incorporación de competencias, actitudes y nuevas capacidades, en definitiva, que las jefaturas puedan ser capaz de observarse para suspender sus supuestos y prejuicios con el fin de potenciar a los otros y con ello a sí mismo. Y por último, fomentar el proceso de transformación cultural, la evaluación de competencias se declara como una instancia de desarrollo, por lo que se decide que durante el año se motivará a los jefes para que se reúnan con sus equipos, a través de reuniones individuales, para entregar feedback, bajo una temática fuera de sistema, instaurando dos tipos de conversaciones las 1)

Conversaciones poderosas: “Tu rol en la organización” y 2) Conversaciones poderosas: “Desarrollo profesional y cumplimiento de tus objetivos”.

Para finalizar, la búsqueda de formas propias y contextualizadas las cuales causen un sentido de incorporación, muchas veces cosas más simples de las esperadas generan mayor impacto. En el contexto de pandemia todos los procesos fueron puestos a prueba y las estructuras y modelos de lo establecido fue totalmente cuestionado, para muchos evidente desde antes, pero no se generaba el salto a la comunicación tecnológica constante, a la flexibilización horaria y home office, lo que para Nexus se transformó en un 98% de las personas en casa, donde la productividad aumentó, el desempeño aumentó y los índices de clima-compromiso aumentaron.

El futuro de la administración de recursos humanos está en las personas, el capital intelectual es algo que no se ve, que no es físico ni ocupa un lugar, que no se puede contabilizar con las tradicionales formas y que no se puede sujetar a una ecuación con números cuantificables, pero que está transformando rápidamente el mundo de las empresas y negocios. Esto significa que tener a las personas correctas y saber colocarlas, retenerlas, remunerarlas, desarrollarlas y supervisarlas es vital para las organizaciones de hoy y de mañana, las evaluaciones de desempeño y retroalimentaciones son una palanca para el desarrollo de las personas, el desarrollo de los objetivos y de la empresa frente al entorno, una de las claves para transformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

Los aportes más destacados y logrados satisfactoriamente fueron la percepción y valoración positiva de la realización de la simplificación del flujo y etapas de la ED, menos preguntas para evaluar, el cambio a un flujo más corto y ágil, tener menos actores y validadores pues hace que el proceso sea más comprensible y llevadero. Y la evaluación positiva los videos pues se consideraron como claros y concisos en comunicar las competencias y conductas que se esperaban

de cada rol del colaborador. Si bien estos elementos fueron muy bien recibidos e incorporados tanto por los colaboradores como la empresa, aún queda mucho trabajo por hacer, uno de los principales desafíos es potenciar aún más la retroalimentación y la comprensión de esta como una palanca para elevar el desempeño, la productividad, potenciar el clima y la cultura y con ello obtener ventajas competitivas como organización.

Sugerencias

Las debilidades y oportunidades que aún faltan por comenzar a trabajar y sin duda necesarias de al menos de explorar, y además evidenciadas en los grupos focales, a modo de recomendaciones son: Primero, el enfoque de las ED en cuanto al sentido y coherencia en el propósito y el método desde la gerencia de gestión de personas y también de la empresa en general. Segundo, la interconexión con otras prácticas de gestión de personas (incentivos, por ejemplo), planes y estrategias de desarrollo concretos para las personas, el resultado de los desempeños, no solo como una rotulación a una categoría, sino siendo un factor de gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tercero, establecer fechas fijas en los años, para que sea predecible y donde la mayor cantidad de personas estén presentes en la empresa. Cuarto, fortalecer el rol de los jefes como guía del proceso, como potenciadores de generación de aprendizaje de las competencias, que sepan cómo transformar lo “negativo” en oportunidad y comunicarlo. Quinto, introducir modificaciones en las competencias para el contexto específico del teletrabajo. Sexto, generar una extensión (addon o dashboards) en la plataforma de las ED para que pase de registrar y entregar reportes información a entregar información transversal para el desarrollo y seguimiento del proceso de evaluación de desempeño año tras año de manera que estos datos sean transformados en información para utilizar de forma frecuente para gestionar a las personas, que debe reforzar, etc.

Sexto, comprender la importancia de la justicia organizacional y el desarrollo de la medición de la percepción sobre ésta.

Para finalizar, se debe mencionar que una de las grandes potencialidades en la reformulación o propuestas de cambio en las ED, fue el equipo del departamento de DO, puesto que una de las grandes enseñanzas de este desarrollo fue el trabajo en equipo, si bien la planificación y las actividades eran lideradas por quien desarrolla el presente trabajo, las discusiones, cambios de perspectivas, motivación y apoyo, fueron clave en que la implementación fuera percibida como satisfactoria, tanto en la retroalimentación obtenida como en la empresa en general, esto se debe sin lugar a dudas a un desarrollo de pensamiento, cuestionamiento y accionar en conjunto.

Referencias

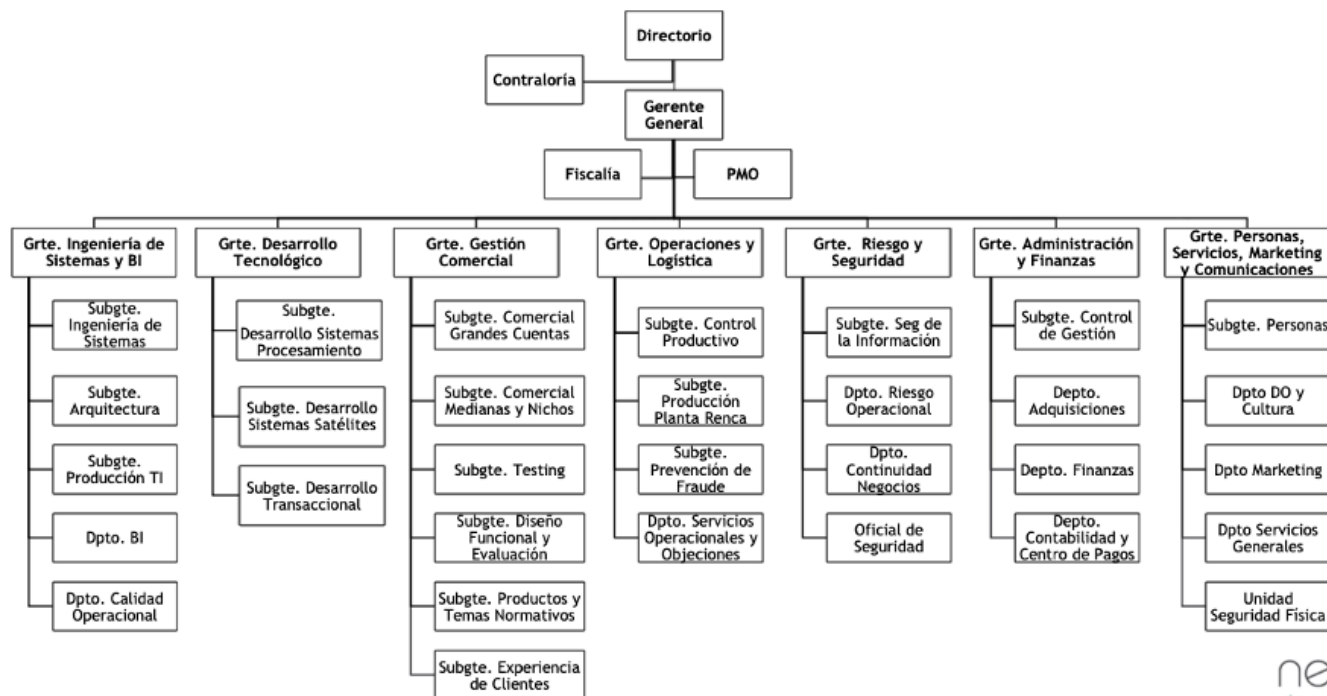
- Aguinis, H. (2013). Performance management. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Alles, M. (2017). Comportamiento organizacional, Ediciones Ganica.
- Bermejo, M., Bermejo, G., De la Rosa, G. (2008) Montaudon Evaluación del clima organizacional en una unidad hospitalaria de tercer nivel Revista del Hospital Juárez de México, 75 (1) (2008), pp. 50-57.
- Cárdenas L., Arciniegas Y., Barrera M. (2009) Modelo de intervención en clima organizacional International Journal of Psychological Research, 2 (2) (2009), pp. 121-127
- Chiavenato, I. (2000). Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia. Ed. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano 3º Edición. Chiavenato, I., 2009 Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. Journal of Applied Psychology, 98(2), 199-236.
- Cortés (2009) N. Cortés Diagnóstico del clima organizacional. Hospital «Dr. Luis F. Nachón». Xalapa. Veracruz [tesis para obtención de grado] Universidad Veracruzana, México (2009).
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Deming E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A.

- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., Rosales, C., (2014) Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, *Papeles del Psicólogo*, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 115-121, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España.
- Dirks y Ferrin, Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467. Fairness of performance appraisal and organizational commitment. *Asian Social Science*, 121-128.
- Escat, M., 2002, “Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia”, en www.gestiopolis.com consultado 9 enero de 2022.
- Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. En B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 14 (pp. 127-148). Greenwich: JAI Press.
- Fullan, M., y Escudero, J. M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric method*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. Ed. MacGraw-Hill. México.
- Kerlinger, F. (1983). “*Investigación del comportamiento, técnicas y metodología*”. Ed. Interamericana. México.
- H. Koontz, H., O’Donell, C. (2001) *Curso de Administración Moderna* o McGraw-Hill, México.
- Krippendorff, K. (2004). Confiabilidad en el análisis de contenido: algunos conceptos erróneos y recomendaciones comunes. *Investigación en comunicación humana*, 30 (3), 411-433.

- Krueger, R., (1991) El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid, Pirámide.
- Lévy – Leboyer (2003) Levy-Leboyer Claude. 1997. Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.
- Liquidano, M.C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En contaduría y administración, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178.
- Martínez-Miguel (2006), La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual) Vol.9 Revista de investigación en psicología, ISSN 1560-909X, Vol. 9, N° 1, 2006, págs. 123-146.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D., Hernández, S., (2009) Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 17 (2), pp. 91-96
- Política de gestión de personas Nexus, en sus páginas 4 y 5, publicadas en marzo del 2020.
- Política gestión de personas Nexus pág. 7 marzo de 2020.
- Política organizacional y cumplimiento normativo Nexus, página 16 publicada en octubre 2019.
- Reichertz, J. (2014). Induction, deduction, abduction. In U. Flick (Ed.), The Sage handbook of qualitative data analysis (pp. 123-136). London, UK: Sage.
- Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. Fórum Empresarial, 4(2 Invierno), 74-87.

ANEXOS

Anexo I. Organigrama Nexus S. A.:



Anexo 2. Ejemplos STAR y STAR-AR:

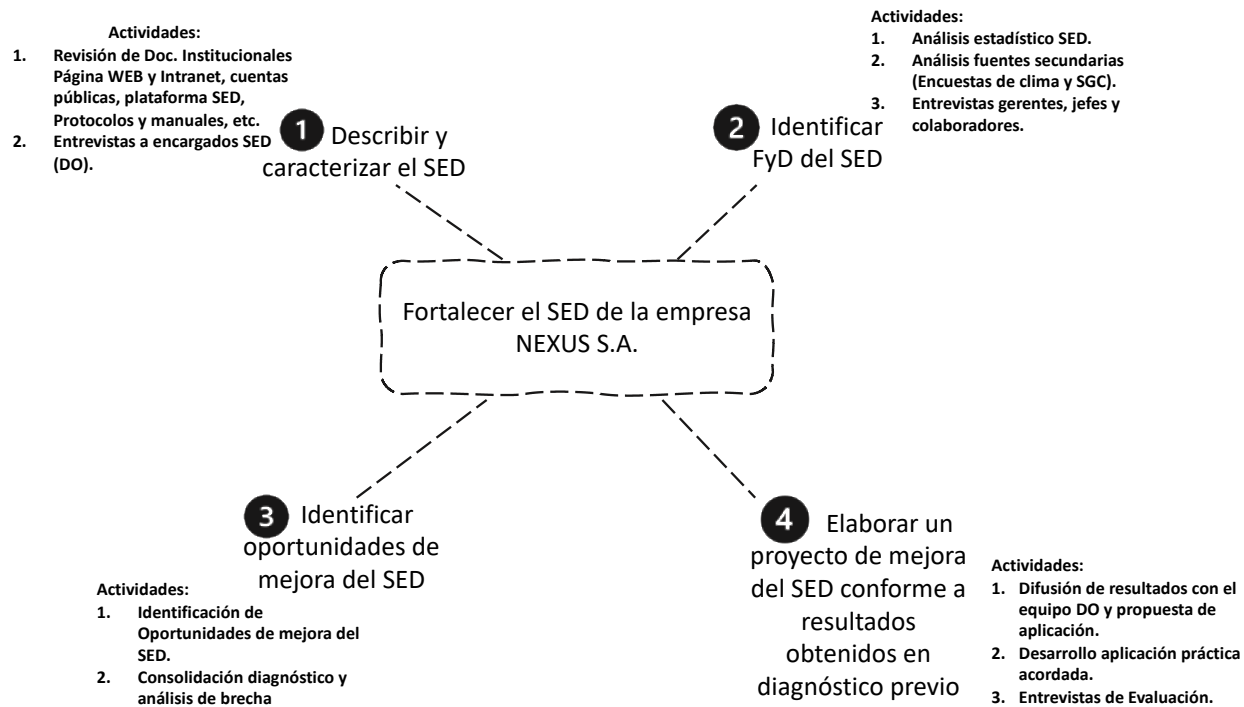
Ejemplo STAR:

Jefe: “Javiera, ayer en la reunión de coordinación con la mesa de trabajo (Situación), hiciste una muy buena síntesis de los acuerdos que tomamos en la reunión anterior (Tarea), el documento que nos entregaste resumía concretamente los contenidos que hemos trabajado (Acción), esto facilitó el avance y profundidad en los temas (Resultado)”.

Ejemplo STAR-AR:

Jefe: “ Javiera, ayer en la reunión de coordinación con la mesa de trabajo (Situación), hiciste una síntesis de los acuerdos que tomamos en la reunión anterior (Tarea), el documento que nos entregaste no resumía concretamente los contenidos que hemos trabajado, necesitamos que el resumen facilite el avance y profundidad en los temas (Acción Resultado) Pero, para mejorar esto puedes buscar un formato que se adapte mejor, (Alternativa Resultado) te parece si revisamos tu propuesta mañana así la próxima reunión lo podemos poner en práctica”.

Anexo 3. Relación objetivo general, objetivos específicos y sus actividades correspondientes:



Anexo 4. Libro referencial de códigos y guiones de entrevistas:

Libro Referencial de Códigos	
Objetivo General: Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño de la empresa Nexus S.A.	
Objetivos específicos: 1.- Describir y caracterizar el Sistema de Evaluación del desempeño. 2.- Identificar las fortalezas y debilidades del Sistema de Evaluación del desempeño actualmente vigente en la empresa Nexus S.A. 3.- Identificar oportunidades de mejora del Sistema de Evaluación del desempeño actualmente vigente en la empresa NEXUS S.A.	
Categoría	Códigos
1. Mejora Continua	Ciclo de Mejora Filosofía de negocio Macroprocesos Practicas
1.1 Mejorar el nivel de gestión	Planear Hacer o llevar a cabo Comprobar, analizar o verificar Corregir errores o fallos eventuales Control de procesos Estandarización de la información Reduciendo posibilidades de errores
1.2 Kaizen	Esfuerzo continuo con la participación Empleados de una organización se pregunten como se puede mejorar el procedimiento, el producto, la máquina Aprender en la práctica. Eliminar todos los desperdicios. Participación activamente en el proceso de mejora. El aumento de la productividad sin alta inversión financiera Se debe aplicar en cualquier lugar Comunicación transparente de las mejoras Las acciones deben centrarse en el lugar de mayor necesidad mejora de procesos Prioridad a la mejora de las personas
2. Sistema de Gestión de la Calidad.	Calidad Estándares Procesos Procesos de mejora continua Cultura de calidad Menos errores en los procedimientos Reducción de conflictos Efectividad organizacional.
2.1 Normas ISO.	SGC

	<p>Vocabulario y definiciones Parámetros Calidad a través de su cultura Comportamientos Actitudes Actividades Procesos Capacidad de satisfacer a sus clientes Función Desempeño previsto Valor percibido por el cliente Beneficio percibido por el cliente</p>
2.1.1 Términos o elementos globales SGC	<p>Para la norma el SGC requiere en términos globales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades en la cual la organización identifica sus objetivos, determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. • Gestionar los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes. • Posibilitar a la alta dirección poder optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. • Proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.
2.1.2 Principios de Calidad	<p>Finalmente mencionar que la serie ISO proporciona ocho principios básicos para la administración de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el cliente. • Liderazgo. • implicación de las personas. • Enfoque por procesos. • Enfoque por sistemas de administración. • Mejoría continua. • Enfoque de datos para la toma de decisiones. • Relaciones de asociación con proveedores.
3. Sistema de gestión de Personas	<p>Existen diversas concepciones acerca de la Gestión de Recursos Humanos, por ejemplo, Cuesta (2005) la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. Otros como Chiavenato lo define como el “Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las</p>

	<p>personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)” (Chiavenato, 2000).</p>
3.1 Modelos de Gestión de Personas.	<p>Para generar obtener una visión global de las perspectivas que ha tenido la gestión de recursos humanos en su temporalidad, se presenta una descripción organizativa de las fases que Liquidano (Liquidano, 2006) antes de ir a una revisión de algunos de los Modelos en gestión de recursos humanos como tal.</p> <p>Esta evolución y cambio ha exigido que la gestión de recursos humanos sea capaz de desarrollar estrategias y recursos humanos coherentes entre sí, ajustados a la estrategia organizacional, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización.</p>
3.1.1 Administrativa	<p>Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la gestión de recursos humanos (GRH en adelante) en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.</p>
3.1.2 Gestión	<p>Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.</p>

3.1.3 Desarrollo	Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una GRH donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.
3.1.4 Estratégica	Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.
3.1.5 Por competencias	Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo,

	<p>evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.</p>
3.1.6 Del conocimiento	<p>Administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GRH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado.</p>
4. ED (Evaluación de Desempeño) y Propósito.	<p>La evaluación del desempeño es definida por Chiavenato, en su libro gestión del talento humano como una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009). También, se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.</p> <p>Este proceso recibe distintos nombres y varía enormemente de una organización a otra. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.</p>
4.1 ED como herramienta interconectada a otros procesos de Gestión de Personas.	<p>A través de ella se puede detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. Uno de sus principales aportes es la de aumentar el conocimiento</p>

de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo.

La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relacionadas con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales. En suma, es un potente medio para resolver problemas de desempeño, para administrar sus operaciones con excelencia, mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Comprender la relación de selección, diseño de carrera, incentivos y/ o Programas de reconocimientos, cultura, etc, con las ED.

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos para sumar a las personas. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

2. Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

3. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados

	<p>de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.</p> <p>5. Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.</p> <p>6. Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición. Chiavenato, I., 2009, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill.</p>
4.2 Métodos de ED	<p>Los métodos tradicionales de evaluación más utilizados son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Todos estos métodos son objeto de severas críticas, debido a que son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son auto contenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación, que sea simple y relajada, amigable y motivante, uno de los recursos que hoy más se utilizan son las plataformas de internet e intranet.</p> <p>Hoy por hoy la tendencia en evaluaciones de desempeño es un sistema de administración del desempeño con la participación del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.</p>
4.2.1 Escalas de Evaluación y sesgos.	<p>Folger et al. (1992) utilizan la “metáfora del test” para describir las asunciones implícitas que subyacen al desarrollo de las escalas de evaluación. Estas asunciones se refieren a: (a) que la naturaleza de los</p>

	<p>puestos de trabajo permite mediciones válidas y fiables de las conductas y de los resultados laborales; (b) que los evaluadores pueden y desean hacer evaluaciones precisas; y (c) que existe un criterio de evaluación racional y verdadero para cada puesto. Perspectiva de evaluación hacia el futuro, según Chiavenato. En Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3ª Edición.</p> <p>Aunque existen diferentes tipos de sesgos en la evaluación (p. ej., halo, severidad, primacía), el de benevolencia es uno de los más frecuentes. El sesgo de benevolencia es la tendencia por parte de los evaluadores a asignar puntuaciones altas en las evaluaciones (Aguinis, 2013; Guilford, 1954)</p>
4.2.2 Justicia Organizacional.	<p>Por su parte, la Teoría de la justicia organizacional incide en la importancia de constructos similares, al poner el acento en que el éxito de los procesos de evaluación dependerá de las reacciones de los participantes. Estas reacciones dependen, entre otros aspectos, de: a) las actitudes y creencias de los participantes sobre cuestiones como su comodidad con los cuestionarios y las escalas de puntuación utilizadas, sus creencias acerca de la finalidad de esas evaluaciones, la satisfacción con el evaluador, las percepciones de los evaluadores sobre su autoeficacia para la evaluación, etc.; (b) el contexto de la evaluación: por ejemplo, el grado de participación de los miembros organizacionales en el desarrollo del proceso de evaluación y su satisfacción con el sistema de evaluación; y (c) la satisfacción con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación.</p> <p>Estudios han mostrado además la relación entre variables como el compromiso afectivo con la organización (sentimientos positivos de identificación, implicación y apego hacia la organización) y la percepción del sistema de evaluación como justo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013). Por tanto, la aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida en relación a su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará.</p>

	<p>Díaz et Al, 2014. Díaz et Al, 2014, Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, Papeles del Psicólogo, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 115-121, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004.</p>
<p>4.3 Etapas de la Evaluación de Desempeño.</p>	<p>Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Estos objetivos se generan en consenso con la jefatura. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello. b) El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. c) La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. d) El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo. e) El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.

	<p>f) Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en este sentido.</p> <p>g) La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias.</p>
4.4 Enfoque hacia el futuro de la ED.	<p>Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.</p>
4.5 ED como potenciadora de la estrategia y objetivos de la empresa.	<p>La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones en todos los procesos de administración de personas. La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.</p> <p>La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.</p>

<p>4.6 Aplicaciones y relaciones de las ED con los demás procesos de gestión de personas.</p>	<p>La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos, los principales procesos que tienen implicancias son los siguientes: procesos para sumar a las personas, procesos para colocar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas, procesos para monitorear a las personas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos.</p>
<p>4.7 Comunicaciones</p>	<p>Revisar en Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición</p>
<p>4.8 Puntos Débiles de la ED.</p>	<p>Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son: Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie. Detectar debilidades del SGD.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.</p>

4.9 Rol en las Evaluaciones de desempeño	
4.10 Evaluación de desempeño y cultura organizacional	
4.10.1 Transformación cultural	
5. Retroalimentación	
6. Oportunidades de Mejora	Oportunidad de mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización. [Fuente: UNE 66178:2004, 3.2]
7. Debilidades	Debilidades: sinónimo de limitaciones. Se conciben como factores endógenos que actúan de manera desfavorable y que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlos o paliarlos. Se presenta como una carencia organizacional o falta de solidez de la estructura de los recursos, métodos, procesos, productos o servicios que ofrece y que pueden constituirse en una influencia negativa en los resultados esperados. Perales-Palacios. et al, 2014, El programa Ecoescuelas: Una evaluación crítica de fortalezas y debilidades, Perfiles Educativos, Volumen 36, Issue 145, Pages 98-119, ISSN 0185-2698.
8. Fortalezas	Fortalezas: sinónimo de potencialidades y ventajas, se identifican como factores internos (atributo organizacional) que impactan de manera favorable; aquí habría que situar las capacidades, recursos, métodos, procesos, productos, servicios y posiciones alcanzadas, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas en tecnologías, imagen, costes y capacitación. Perales-Palacios. et al, 2014, El programa Ecoescuelas: Una evaluación crítica de fortalezas y debilidades, Perfiles Educativos, Volumen 36, Issue 145, Pages 98-119, ISSN 0185-2698.

Entrevista a encargados del proceso de Evaluación de Desempeño.

Preguntas:	Sobre lo que se espera levantar y algunas referencias bibliográficas para comparar a posterior:
1. ¿Cómo funciona el proceso de Evaluación de desempeño? ¿Cómo se implementó?	Conocer cómo es el proceso, tipos de evaluaciones, breve reseña de la historia de las evaluaciones de desempeño.
2. ¿Cuál es el propósito de las evaluaciones de desempeño en Nexus?	Conocer el propósito de las ED. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3º Edición, ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño? ¿Por qué se evalúa el desempeño?
3. ¿Cómo se evalúa el desempeño?	Folger et al. (1992) utilizan la “metáfora del test” para describir las asunciones implícitas que subyacen al desarrollo de las escalas de evaluación. Estas asunciones se refieren a: (a) que la naturaleza de los puestos de trabajo permite mediciones válidas y fiables de las conductas y de los resultados laborales; (b) que los evaluadores pueden y desean hacer evaluaciones precisas; y (c) que existe un criterio de evaluación racional y verdadero para cada puesto. Perspectiva de evaluación hacia el futuro, según Chiavenato. En Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3º Edición.
4. ¿Cuales es el rol del Equipo DO en las Evaluaciones de desempeño?	Que piensa el Equipo DO que es su rol.
5. ¿Como crees tu que es la opinión de los evaluados con relación a la confianza y justicia percibida en las evaluaciones de desempeño?	Por su parte, la Teoría de la justicia organizacional incide en la importancia de constructos similares, al poner el acento en que el éxito de los procesos de evaluación dependerá de las reacciones de los participantes. Estas reacciones dependen, entre otros aspectos, de: a) las actitudes y creencias de los participantes sobre cuestiones como su comodidad con

	<p>los cuestionarios y las escalas de puntuación utilizadas, sus creencias acerca de la finalidad de esas evaluaciones, la satisfacción con el evaluador, las percepciones de los evaluadores sobre su autoeficacia para la evaluación, etc.; (b) el contexto de la evaluación: por ejemplo, el grado de participación de los miembros organizacionales en el desarrollo del proceso de evaluación y su satisfacción con el sistema de evaluación; y (c) la satisfacción con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación.</p> <p>Estudios han mostrado además la relación entre variables como el compromiso afectivo con la organización (sentimientos positivos de identificación, implicación y apego hacia la organización) y la percepción del sistema de evaluación como justo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013). Por tanto, la aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida en relación a su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará. Díaz et Al, 2014.</p>
<p>6. ¿Qué mirada hay sobre los sesgos de en las evaluaciones? ¿Cómo DO responde a esas interrogantes si es que las hay? ¿Las hay?</p>	<p>Aunque existen diferentes tipos de sesgos en la evaluación (p. ej., halo, severidad, primacía), el de benevolencia es uno de los más frecuentes. El sesgo de benevolencia es la tendencia por parte de los evaluadores a asignar puntuaciones altas en las evaluaciones (Aguinis, 2013; Guilford, 1954)</p>
<p>7. ¿Cómo se comunica la evaluación de desempeño? Desde la información del proceso, hasta cómo se comunican los resultados.</p>	<p>Revisar en Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3º Edición</p>

<p>8. ¿Los otros procesos de gestión de personas tienen relación con la evaluación desempeño? ¿A cuáles procesos y en que forma?</p>	<p>Comprender la relación de selección, diseño de carrera, incentivos y/ o Programas de reconocimientos, cultura, etc, con las ED.</p> <p>La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos para sumar a las personas. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios. 2. Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias. 3. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas. 4. Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
--	--

	<p>5. Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.</p> <p>6. Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición.</p>
<p>9. ¿Cuáles son las dificultades del sistema de Evaluación de desempeño? ¿Hay resistencias hacia el proceso?</p>	<p>Detectar debilidades del SGD.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas de las evaluaciones de desempeño en la empresa?</p>	<p>Detectar Fortalezas del SGD.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las</p>

	<p>evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.</p>
--	---

- Díaz et Al, 2014, Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, Papeles del Psicólogo, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 115-121, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España.
- Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>.
- Chiavenato, I., 2009, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill.

Entrevista a Evaluados.

Se entrevistarán 3 personas de cada tipo de evaluación (180°, 360° y Metas), en total 9 personas.

Preguntas:	Sobre lo que se espera levantar y algunas referencias bibliográficas para comparar a posterior:
11. ¿Cuál es el propósito de las evaluaciones de desempeño en Nexus?	Conocer el propósito de las ED. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición, ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño? ¿Por qué se evalúa el desempeño?
12. ¿Cuénteme cómo es el proceso de ED en la empresa y sus principales características? ¿Cuáles son los aspectos centrales que son evaluados en la ED?	Folger et al. (1992) utilizan la “metáfora del test” para describir las asunciones implícitas que subyacen al desarrollo de las escalas de evaluación. Estas asunciones se refieren a: (a) que la naturaleza de los puestos de trabajo permite mediciones válidas y fiables de las conductas y de los resultados laborales; (b) que los evaluadores pueden y desean hacer evaluaciones precisas; y (c) que existe un criterio de evaluación racional y verdadero para cada puesto. Perspectiva de evaluación hacia el futuro, según Chiavenato. En Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición.
13. ¿Qué opinión existe en la empresa sobre el proceso de evaluación de desempeño? ¿Qué cree ud. que piensan los colaboradores/as? • • Y ¿Como crees tu que es la opinión de los evaluados? ¿Cuál es tu opinión sobre la confianza e imparcialidad del proceso de evaluación del desempeño en general?	Por su parte, la Teoría de la justicia organizacional incide en la importancia de constructos similares, al poner el acento en que el éxito de los procesos de evaluación dependerá de las reacciones de los participantes. Estas reacciones dependen, entre otros aspectos, de: a) las actitudes y creencias de los participantes sobre cuestiones como su comodidad con los cuestionarios y las escalas de puntuación utilizadas, sus creencias acerca de la finalidad de esas evaluaciones, la satisfacción con el evaluador, las percepciones de los evaluadores sobre su autoeficacia para la evaluación, etc.; (b) el contexto de la evaluación: por ejemplo, el grado de

	<p>participación de los miembros organizacionales en el desarrollo del proceso de evaluación y su satisfacción con el sistema de evaluación; y (c) la satisfacción con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación.</p> <p>Estudios han mostrado además la relación entre variables como el compromiso afectivo con la organización (sentimientos positivos de identificación, implicación y apego hacia la organización) y la percepción del sistema de evaluación como justo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013). Por tanto, la aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida con relación a su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará. Díaz et Al, 2014.</p> <p>Aunque existen diferentes tipos de sesgos en la evaluación (p. ej., halo, severidad, primacía), el de benevolencia es uno de los más frecuentes. El sesgo de benevolencia es la tendencia por parte de los evaluadores a asignar puntuaciones altas en las evaluaciones (Aguinis, 2013; Guilford, 1954)</p>
<p>14. ¿Qué opinión tiene respecto de la forma en la que la empresa comunica los resultados de la ED? ¿Qué recomendaciones realizaría en este tema?</p>	<p>Revisar en Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición ¿Cómo se comunica la evaluación de desempeño? Desde la información del proceso y sus etapas, hasta cómo se comunican los resultados.</p>
<p>15. ¿La evaluación de desempeño se vincula a la gestión de personas en la empresa? ¿Cómo se utiliza en la empresa la información resultante de las ED? ¿Qué decisiones se</p>	<p>Comprender la relación de selección, diseño de carrera, incentivos y/ o Programas de reconocimientos, cultura, etc, con las ED.</p>

<p>toman en base a los resultados obtenidos?</p>	<p>La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos para sumar a las personas. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios. 2. Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias. 3. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas. 4. Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo. 5. Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas. 6. Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y
--	---

	<p>posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición.</p>
<p>16. ¿Cuáles son las fortalezas y beneficios de las evaluaciones de desempeño en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Detectar Fortalezas del SED.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.</p>
<p>17. ¿Cuáles son las dificultades del sistema de Evaluación de desempeño?</p>	<p>Detectar debilidades del SED.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta</p>

	aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.
--	---

- Díaz et Al, 2014, Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, Papeles del Psicólogo, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 115-121, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España.
- Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>.
- Chiavenato, I., 2009, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill.

Entrevista a jefes, subgerentes y gerentes.

Se entrevistarán 2 personas de cada segmento, en total 6 personas.

Preguntas:	Sobre lo que se espera levantar y algunas referencias bibliográficas para comparar a posterior:
18. ¿Cuál es el propósito de las evaluaciones de desempeño en Nexus?	Conocer el propósito de las ED. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición, ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño? ¿Por qué se evalúa el desempeño?
19. ¿Qué y cómo se evalúa en la evaluación del desempeño? ¿cómo es el proceso?	Folger et al. (1992) utilizan la “metáfora del test” para describir las asunciones implícitas que subyacen al desarrollo de las escalas de evaluación. Estas asunciones se refieren a: (a) que la naturaleza de los puestos de trabajo permite mediciones válidas y fiables de las conductas y de los resultados laborales; (b) que los evaluadores pueden y desean hacer evaluaciones precisas; y (c) que existe un criterio de evaluación racional y verdadero para cada puesto. Perspectiva de evaluación hacia el futuro, según Chiavenato. En Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición.
20. ¿Cuál es tu rol como evaluador?	Que piensa la jefatura sobre su rol.
<ul style="list-style-type: none"> • <p>¿Qué opinión existe en la empresa sobre el proceso de evaluación de desempeño? Qué cree ud. que piensan los colaboradores/as?</p> <p>Y ¿Como crees tu que es la opinión de los evaluados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • • ¿Cuál es tu opinión sobre la confianza e imparcialidad del proceso de evaluación del desempeño en general? • • 	Por su parte, la Teoría de la justicia organizacional incide en la importancia de constructos similares, al poner el acento en que el éxito de los procesos de evaluación dependerá de las reacciones de los participantes. Estas reacciones dependen, entre otros aspectos, de: a) las actitudes y creencias de los participantes sobre cuestiones como su comodidad con los cuestionarios y las escalas de puntuación utilizadas, sus creencias acerca de la finalidad de esas evaluaciones, la satisfacción con el evaluador, las percepciones de los

	<p>evaluadores sobre su autoeficacia para la evaluación, etc.; (b) el contexto de la evaluación: por ejemplo, el grado de participación de los miembros organizacionales en el desarrollo del proceso de evaluación y su satisfacción con el sistema de evaluación; y (c) la satisfacción con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación.</p> <p>Estudios han mostrado además la relación entre variables como el compromiso afectivo con la organización (sentimientos positivos de identificación, implicación y apego hacia la organización) y la percepción del sistema de evaluación como justo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee, 2001; Colquitt et al., 2013; Dirks y Ferrin, 2001; Salleh, Amin, Muda y Halim, 2013). Por tanto, la aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida con relación a su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará. Díaz et Al, 2014.</p> <p>Aunque existen diferentes tipos de sesgos en la evaluación (p. ej., halo, severidad, primacía), el de benevolencia es uno de los más frecuentes. El sesgo de benevolencia es la tendencia por parte de los evaluadores a asignar puntuaciones altas en las evaluaciones (Aguinis, 2013; Guilford, 1954)</p>
<p>21. ¿Cómo se comunica la evaluación de desempeño? Desde la información del proceso y sus etapas, hasta cómo se comunican los resultados. ¿Cuál es tu valoración de la comunicación?</p>	<p>Revisar en Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3º Edición</p>

<p>22.¿La evaluación de desempeño se vincula a otros procesos de gestión de personas? ¿En que forma?</p>	<p>Comprender la relación de selección, diseño de carrera, incentivos y/ o Programas de reconocimientos, cultura, etc, con las ED.</p> <p>La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos para sumar a las personas. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios. 2. Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias. 3. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas. 4. Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
--	--

	<p>5. Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.</p> <p>6. Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH. Ver Chiavenato 2009, Gestión del talento humano 3° Edición.</p>
<p>23. ¿Cuáles son las fortalezas y beneficios de las evaluaciones de desempeño en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Detectar Fortalezas del SED.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.</p>
<p>24. ¿Cuáles son las dificultades del sistema de Evaluación de desempeño?</p>	<p>Detectar debilidades del SED.</p> <p>La importancia del contexto social y organizacional en el que se desarrollan las</p>

	<p>evaluaciones es acentuada en lo que Folger, Konovsky y Cropanzano (1992) denominan como la metáfora de “due-process” (del proceso debido) Esta metáfora defiende la importancia de que los procesos a desarrollar tengan en cuenta aspectos como: (a) que los participantes tengan información previa sobre los objetivos y criterios que se van a usar y que puedan participar en su desarrollo, o al menos opinar sobre ellos; (b) que los evaluados tengan la oportunidad de explicar los resultados que han obtenido en la evaluación; (c) que los evaluadores estén familiarizados con los puestos de trabajo a evaluar y con el sistema de evaluación; y (d) que los evaluadores tengan la oportunidad de realizar juicios basados en la evidencia, sin presiones externas o prejuicios personales, y partiendo de valores como la honestidad y la justicia.</p>
--	---

- Díaz et Al, 2014, Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, Papeles del Psicólogo, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 115-121, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España.
- Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>.
- Chiavenato, I., 2009, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill.

Anexo 5. Principales hallazgos análisis documental:

Tema	Hallazgos
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> - 2016 unificación documental, repositorio, documentos y formatos. - 2020 realización de primera encuesta de calidad interna. - El modelo de competencias debe permitir evaluar los conocimientos, desempeño y capacidad actual para comparar la necesaria para alcanzar el propósito de la organización, identificar el nivel de compromiso por sus planes de acción buscando la mejora. - La respuesta ante la pandemia y dificultades que ella implicaba se sortearon con compromiso, a través de los pilares estratégicos, la continuidad y riesgo operacional se controlaron, incluso los proyectos planificados se desarrollaron con éxito y más que en periodos anteriores. El 98% de los colaboradores trabajando desde casa, debiendo compatibilizar funciones del trabajo con funciones del contexto donde estaban (familiar, niños, otras tareas). La Flexibilidad fue la clave para alcanzar las metas y el liderazgo para la cohesión de los equipos de trabajo. Bienestar y vínculo como elementos clave para la continuidad operacional.
Propósito y Enfoque ED	<ul style="list-style-type: none"> - El programa de gestión del desempeño permite la mejora, se utiliza el modelo por competencias alineando objetivos personales con los de la empresa, midiendo metas qué y competencias el cómo y las jefaturas son quienes deben liderar el desarrollo de los colaboradores y procurar una oportuna retroalimentación. - Evaluación de desempeño como mejora continua y factor de gestión del conocimiento.
Modelo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - 2011 Nexus generó un cambio de enfoque de Recursos Humanos a Gestión de Personas. - 2019 reorganización de la estructura organizacional. - En cuanto a la política: tiene relación directa con el desarrollo del potencial y este con la motivación. Refuerza el desempeño, la transparencia se da por el conocimiento, los contratos son conforme derechos según la ley. Promueve la comunicación es abierta y respetuosa, de forma de proteger los derechos y la dignidad de todos. - El proceso principal de gestión de personas está compuesto de 3 partes, evaluación (metas y desempeño), capacitación y la satisfacción y clima.
Método	<ul style="list-style-type: none"> - 2013 se instaló el modelo de gestión del desempeño. - 2015 se crearon las familias de cargo.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación permanente, Mayor retroalimentación, Medición del desarrollo, incorporación herramienta online. Permitiendo aunar, los objetivos, relaciones con la jefatura, definición de necesidades de capacitación y plan de carrera.
Etapas de las ED	<ul style="list-style-type: none"> - 2020 se realiza el Manual de Procesos para Definir, Mejorar y Medir las Competencias y Satisfacción del Personal, en el cual se desarrolla con precisión los flujos de procesos de las evaluaciones de desempeño.

Comunicación	- Promueve la comunicación es abierta y respetuosa, de forma de proteger los derechos y la dignidad de todos.
Escalas y sesgos	- 2020 se realiza el Manual de Procesos para Definir, Mejorar y Medir las Competencias y Satisfacción del Personal, en el cual se desarrolla con precisión los flujos de procesos de las evaluaciones de desempeño. - Todos los años se evalúa y planifica elementos de cambio en búsqueda de la mejora continua.
Rol del jefe	-2019 se comenzó a dar énfasis reforzar el liderazgo, se tiene la visión de que desarrollar competencias y habilidades en los líderes impacta en cómo guían sus equipos y el cumplimiento de los pilares estratégicos de la empresa, impulsando el trabajo en equipo colaborativo.
Cultura	- La gestión de personas de Nexus debe estar alineada a corporativamente a la cultura.
Plataforma	- 2013 se instaló el modelo de gestión del desempeño y con ello las diversas plataformas de capacitación y de ED.

Anexo 6. Análisis estadístico SED.

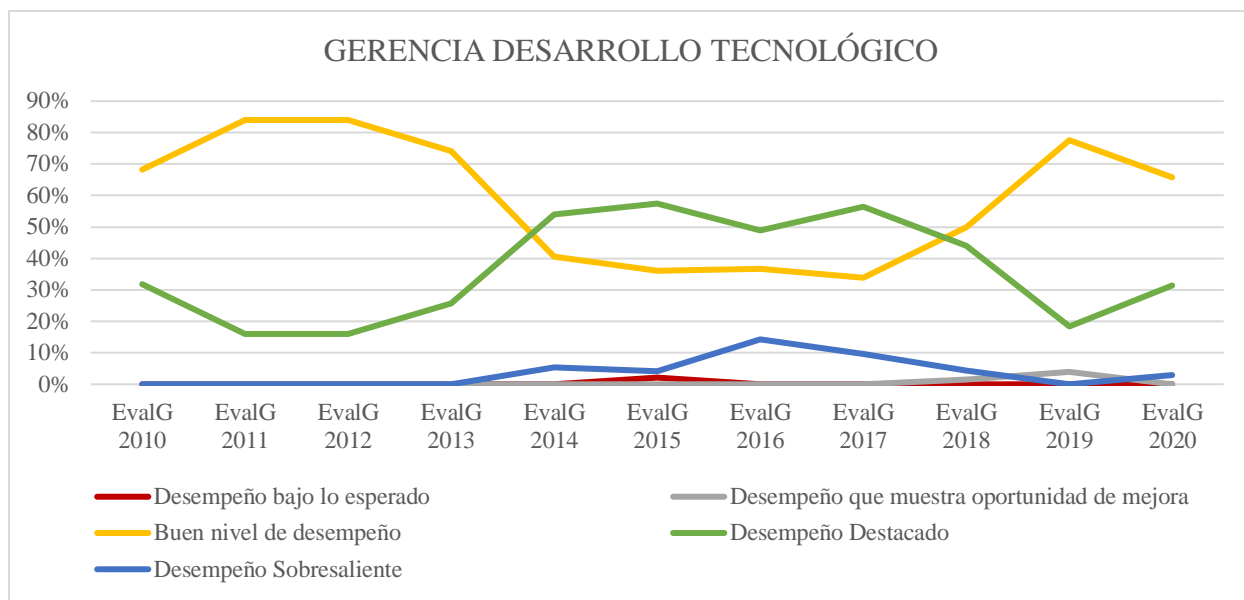
En el tiempo las ED en la categoría buen nivel de desempeño los porcentajes varían entre un 40% a un 75% y el desempeño destacado entre un 21% a un 48%, el desempeño sobresaliente no es mayor al 10% durante estos 10 años. Los desempeños bajo lo esperado y muestra oportunidad de mejora no superan el 4% cada uno, como se puede observar en el gráfico. Entre los años 2014 y 2017 se observa que existe un alza en el desempeño destacado volviendo a descender en los años 2018 y 2019, subiendo nuevamente al 40% en el 2020 como se observa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Evaluaciones de desempeño históricas.



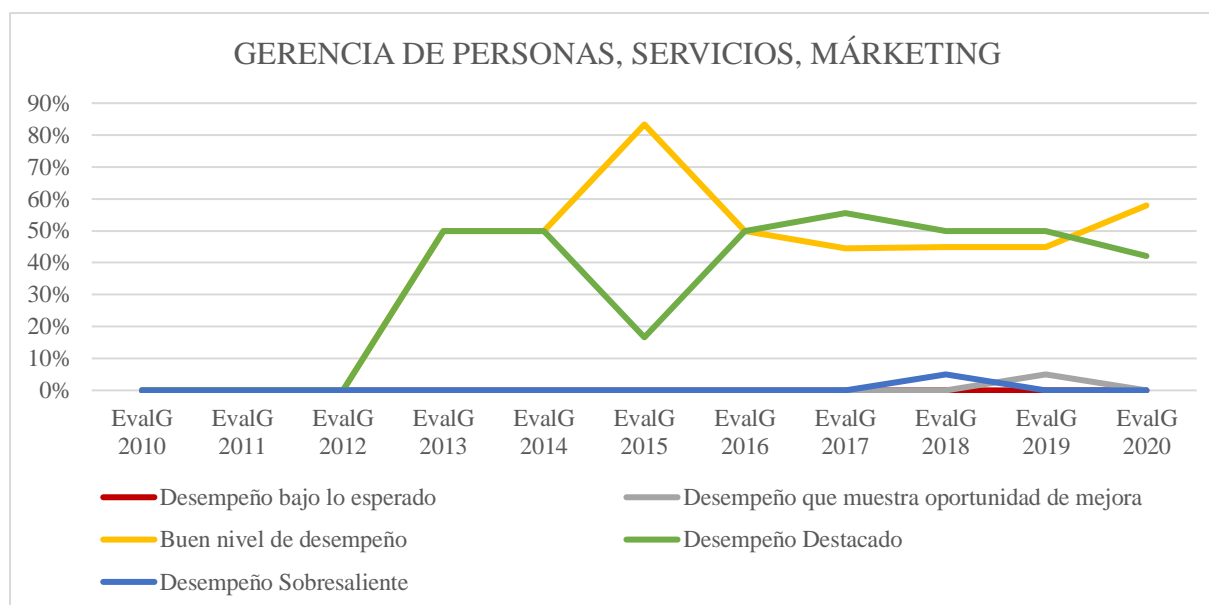
Las dos gerencias con resultados en promedios más altos durante la última década, y en especial los últimos tres años, fueron la gerencia de desarrollo tecnológico y luego la gerencia de personas, servicios y marketing. (gráfico 2 y 3) En la de desarrollo tecnológico el desempeño destacado crece desde el 2014 hasta llegar a un 57% y el buen nivel de desempeño varía entre un 34% y un 84%.

Gráfico 2. Gerencia de mayor desempeño promedio.



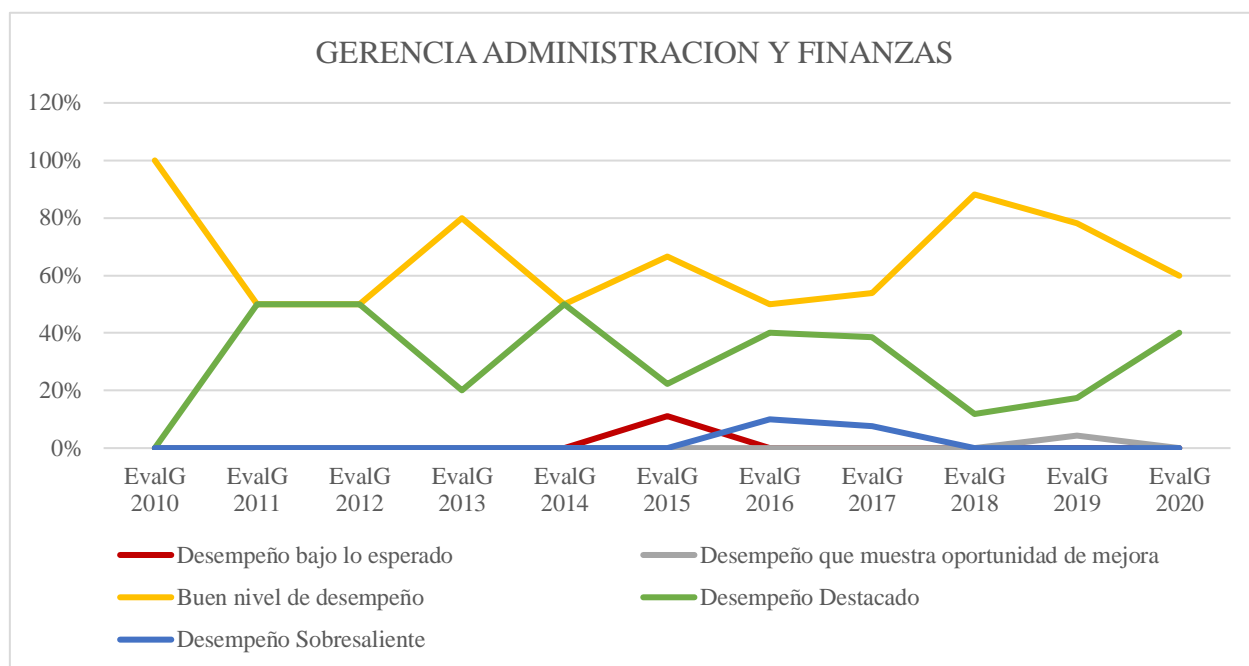
En el caso de la gerencia de personas, servicios y marketing la categoría buen nivel de desempeño se ubica cada año por sobre un 44% y llegando hasta un 83%. Desde el 2016 la categoría de desempeño destacado se mantiene por sobre un 42%.

Gráfico 3. Gerencia de segundo mayor desempeño promedio.



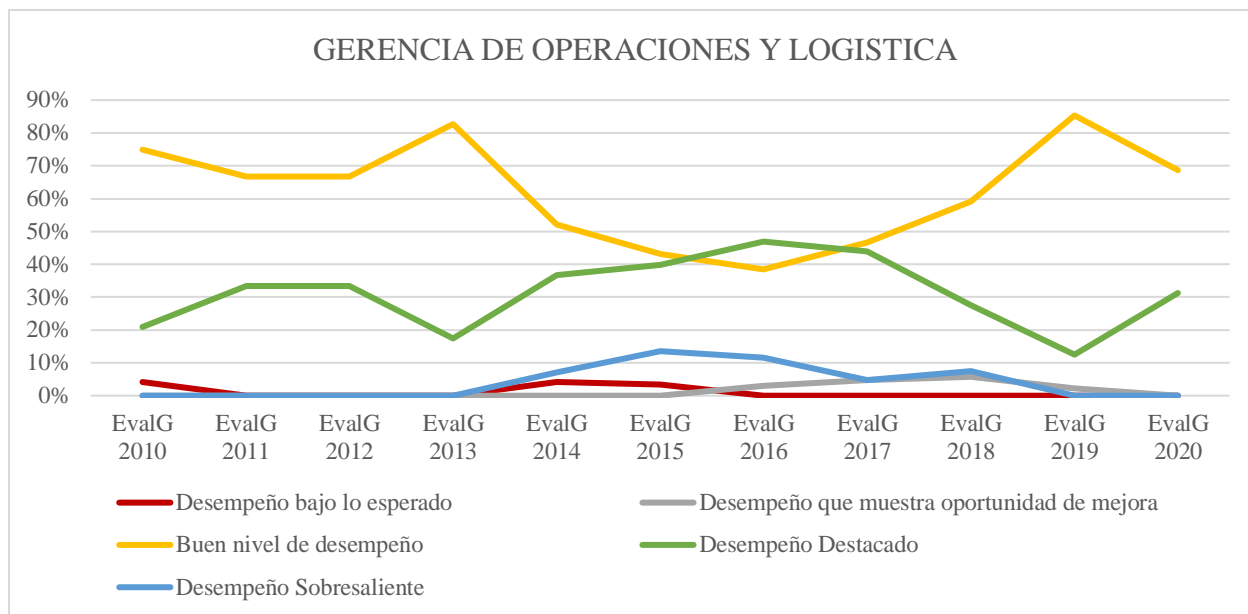
Las dos gerencias que han concentrado en promedio sus resultados en las categorías de menores desempeños en estos 10 años son la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de operación y logística (p.e. gráficos 4 y 5), aun cuando el 2018 y 2020 han aumentado significativamente el porcentaje de las categorías buen nivel de desempeño.

Gráfico 4. Gerencia de menor desempeño promedio



La gerencia de administración y finanzas se distingue por tener hasta un 11% de desempeño bajo lo esperado, un desempeño que muestra oportunidad de mejora hasta un 4% y un desempeño destacado desde 0% a no más de un 50%.

Gráfico 5. Gerencia de segundo menor desempeño promedio



En la gerencia de operación y logística si bien los años 2013 y 2019 obtienen por sobre un 83% en las evaluaciones de buen nivel de desempeño y un 14% en desempeño sobresaliente, en promedio es la segunda gerencia más baja, con no más de un 47% y puntuaciones de hasta solo el 13% de desempeño destacadas.

Anexo 7. Desglose temas indicador de lealtad. *Elaboración Kite Group Consultora, 2020.*



Anexo 8. Definiciones conceptos encuesta de Calidad.

A continuación, se presentan los seis pilares desagregados en 10 conceptos a consultar en la encuesta de calidad.

Pilar	Concepto	Definición
Eficiencia	Integridad del servicio	Los servicios (reportes, información, etc.) de esta área son entregados en forma correcta (sin errores ni problemas)
	Oportunidad servicio	Los servicios (reportes, información, etc.) de esta área son entregados oportunamente (dentro de los plazos comprometidos)
Contactabilidad	Éxito contacto	Independiente del tiempo transcurrido, logro contactarme con las personas de esta área (vía teléfono, email, presencial, Teams, etc.)
	Oportunidad contacto	Logro contactarme de forma oportuna con las personas de esta área (vía teléfono, email, presencial, Teams, etc.)
Amabilidad	Disposición	Las personas de esta área tienen disposición para ayudar
	Interés	Las personas de esta área tienen interés en prestar un buen servicio
	Cordialidad	Las personas de esta área tienen una relación cordial con sus clientes internos
Acompañamiento	Acompañamiento	Las personas de esta área se preocupan porque el servicio se haya entregado tal y como se necesitaba, que no tengas dudas y si las tienes, sepas que te pueden ayudar
Expertise Técnica	Referente técnico	Las personas de esta área son un referente técnico dentro de su ámbito de acción
Proactividad	Proactividad	Las personas de esta área se anticipan a las necesidades, previenen y resuelven problemas de sus clientes internos

Anexo 9. Principales hallazgos análisis de contenido.

Tema	Fortalezas:	Debilidades:	Oportunidades de Mejora:
Mejora Continua	-Las evaluaciones de desempeño (en adelante ED) como proceso de mejora continua, en la cual se observa el ciclo PDAC e conceptos coincidentes con la filosofía Kaizen.		
Propósito y Enfoque	- El propósito de las ED se relacionan con un enfoque potenciadora de la estrategia y objetivos de la empresa.	- El enfoque de las ED en general a través de los años no es entendida. En cuanto al sentido y coherencia en el propósito y el método desde la gerencia de gestión de personas y también de la empresa en general. - Enfoque de las ED orientadas al pasado, juzgar.	- El fondo del propósito explicitarlo, solo retroalimentación (generación de diálogo), diseño de carrera, de medición, de reconocimiento, incentivos o consecuencias claras según ello, que se transmita y comprenda que es un proceso muy importante. -El enfoque hacia el futuro en contraposición a la visión hacia el pasado, pues el futuro se presenta la oportunidad de mejorar y generar cada vez mejores desempeños.
Modelo de Gestión	- El modelo de gestión por competencias es percibido como una fortaleza.	- Como herramienta interconectada, no se logra evidenciar un enfoque claro ni unión con las prácticas e instrumentos de gestión de personas. - En Nexus no hay un plan para el resultado de los desempeños, se recibe una categoría, pero no	- ED como herramienta interconectada generaría más sinergia y foco en mejorar el desempeño.

		hay estrategias de crecimiento.	
Método	<ul style="list-style-type: none"> - El método de las ED basado en la retroalimentación. - ED como un proceso robusto, elaborado, serio, bien pensado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extenso, fechas inadecuadas (verano), falta de tiempo y procesos muy inmediatos de evaluación (“el día nos come”), muchas personas por evaluar ya sean jefatura o como par. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer fechas fijas en los años, para que sea predecible y donde la mayor cantidad de personas esté en la empresa. - Establecer menos preguntas para que sea más fluido.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - La retroalimentación como un lugar de encuentro formal, abierto, franco y respetuoso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Star y Star-AR es un modelo no recordado de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar formas de retroalimentación de conversación, no tan estructuradas y estadísticas, donde realmente se realice una retroalimentación profunda.
Etapas de las ED	<ul style="list-style-type: none"> - Las Etapas de ED son sólidas y transparentes (justas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapas de la ED tienen una fecha incierta, tiempo corto para realizar los procesos y además es solo una vez por año recordando los últimos meses de trabajo solamente para evaluar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer fechas fijas y que sean cortas, pero más veces en el año.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Las ED permiten la comunicación entre jefatura y los colaboradores. - Canales y formas oportunas y adecuadas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Más efectividad en la comunicación. Hay una percepción de falta de fondo, un lineamiento que una todo, “no una mezcla”. - Comprender la responsabilidad de la jefatura de transmitir la información, de asegurar la comprensión del propósito, establecer una relación de confianza para mejorar y que se comprenda

			realmente lo que se espera.
Escalas y sesgos		<p>- En las escalas y sesgos los entrevistados hacen referencia a que, si bien es un proceso justo y transparente, las escalas parecieran ser muy estandarizadas, muchas preguntas y los sesgos que pudieran presentarse dicen relación con una jefatura que quiere hacer el proceso rápidamente y que al realizar la evaluación se recuerdan sólo las últimas situaciones ocurridas ya sean positivas o negativas.</p>	<p>- La importancia de la formación de criterios entre los jefes para unificar y comprender las escalas de evaluación y sesgos, pues hay jefes que encuentran todo bueno, todo malo o quienes solo evalúan por los últimos meses.</p> <p>- “Más papistas que el Papa” es decir se hacen evaluaciones muy grandes para tratar de medir y abarcar todo y se pierde el enfoque de la retroalimentación.</p>
Rol del jefe		<p>- El rol de los jefes como guía del proceso, en este punto hay dos ideas centrales, la primera se relaciona con la jefatura que no es comprometida y que hace este proceso porque se debe hacer y quizás hasta por cumplir y la segunda da cuenta de un compromiso, pero se realizan reflexiones más profundas, como lo es realizar esta proceso de forma aún más consciente de que es un mecanismo de mejora continua, pero no solo para el</p>	<p>- Guía de parte del evaluador, no solo comunicar la evaluación, sino generar una retroalimentación profunda y mutua, y también que el jefe pueda explicar claramente según los parámetros de competencias cuales son los rangos para una mejor comprensión en dónde el evaluado está situado.</p>

		<p>evaluado, sino que este espacio de retroalimentación formal es más bien un reflejo del liderazgo del propio jefe y que si se comprende de esta forma genera una inercia colectiva hacia la mejora de los equipos liderados y de toda la empresa.</p>	
Cultura	<p>- ED como unificadora de formas de trabajar y la actitud que se debe tener.</p>		<p>- ED como vía de transformación cultural, apalancando el crecimiento de la compañía.</p> <p>- Considerar la cultura de dar siempre más plazos, eso quita el sentido de importante.</p> <p>- Las competencias se pueden trabajar no solo en el momento de la evaluación sino también en reuniones, etc.</p>
Plataforma			<p>Plataforma tecnológica como herramienta que aporte información.</p>

Anexo 10. Entrevistas

EE	Entrevistador
E1	C
()	Comentario de acción
...	Pausas o cavilaciones entre frases
.	Pausas entre comentarios
línea	Párrafo
1	EE: Estamos súper bien, ya, entonces C, vamos a partir, quiero que sepas que no hay preguntas
2	correctas e incorrectas, no hay muchas cosas que se parten desde el querer saber, ¿ya?
3	E1: Ya
4	EE: Y en el cómo funcionan, esto es totalmente anónimo así que, si tú me dices, no esto no
5	funciona ó esto no es así o esto sí- esto sí- que si yo o pensándolo bien, ahí- es tu opinión no
6	va a influir en nada solo necesito seas como lo más honesto transparente que sé que lo eres
7	E1: (ríe)
8	EE: Y que fluya, no pongas como tantas como aprensiones al respecto porque me interesa
9	saber tu opinión, incluso como lo que tú ves, que es lo que tú crees y como lo que lo que tú
10	sabes, en realidad en general si hay cosas que no sabes también, no importan, no, no te sientas
11	presionada ni mal ¿me entiende? quiero que te sientas tranquila en confianza y que digas todo
12	lo que puedas aportar para poder comprender eso es lo que estoy buscando yo comprender
13	E1: Ya
14	EE: Y todo lo específico de la evaluación desempeño así que es como, es como lo que lo que
15	tú sabes, lo que tú, ves y lo que tú, crees también porque puedes hacer ese análisis como más,
16	“ah yo pienso que esto funciona de esta manera o las personas piensan esto” aunque no sea
17	como tangible, aunque te diga hoy no pero que es como una diferencia que no es que sea real,
18	pero es lo que tú ves.
19	E1: Claro, si
20	EE: No importa que no te lo diga como un dato estadístico, pero es tu percepción y eso me
21	importa.
22	E1: Ya
23	EE: Entonces vamos con la primera, general ¿Cuál es el propósito de las evaluaciones de
24	desempeño en Nexus? Cual crees que es el punto central de la evaluación de desempeño o
25	porque es evaluar el desempeño
26	E1: Emmmm (toma una hoja) voy a ir anotando también yo ¿ya?
27	EE: Ya
28	E1: ¿Porque se evalúa el desempeño en Nexus? con palabra y no s como explicarlo con mis
29	palabras nomas yo

30	EE: Si, si, ¿cuál es el propósito de la evaluación de desempeño?
31	E1: Emmm conocer finalmente como se desempeña esa apersona o el evaluado, el evaluado
32	que suena feo, el colaborador eeeeeen la empresa entonces conocer eeeeeu desempeño ya
33	sean sus competencias, eh cuando evaluamos meta, es para ver cómo se desenvuelve el
34	trabajador en el área profesional en el área del trabajo propiamente tal y así también podemos
35	tener eee no se si estadísticas pero podemos tener resultados po obviamente la empresa
36	necesita saber para donde vamos y necesitai saber si la persona cumple o no entonces al hacer
37	una evaluación de desempeño una evaluación de competencia se puede definir eso que el
38	trabajador finalmente está cumpliendo y esta como remando pa el mismo lado y que trabajar
39	o nopo
40	EE: ¿Cual crees tuque? bueno ya me mencionaste como el punto central de la evaluación
41	medir, en el fondo lo que yo entiendo es como, medir el desempeño para poder guiar también
42	un poco y saber hacia dónde vamos, como tener un punto de referencia
43	E1: Claro
44	EE: Ir mejorando, y ¿porque se evalúa el desempeño? ¿porque eso y no otra cosa?
45	E1: Lo que pasa es que en Nexus se evalúa, competencias, en otras empresas se evalúan otras
46	cosas como no sabría especificar, que, pero a veces las metas, los objetivos están relacionados
47	también en la evaluación desempeño...en Nexus nosotros tenemos dos (detiene a pensar) en
48	Nexus tenemos doce mmmm, pucha la V espérame que me desconcentro por que la V me
49	manda Teams (ríe). En Nexus dos procesos uno que meta el otro que es competencia entonces
50	en Nexus nosotros evaluamos las competencias, porqué, hay una competencia que son
51	transversales y que se supone que todo profesional o todo colaborador debiese tenerlas que
52	son, por ejemplo: el trabajo en equipo, orientación al servicio el cliente, etc. Porque para el
53	Nexus es importante emmm que todo ingreso nuevo que todo colaboradore mmmm tenga esta
54	actitudes o estas competencias y a la vez también tenemos competencias distintivas que son
55	por familia de cargo, entonces se supone que uno espera de un gerente que tenga tales
56	competencia o se espera de un profesional tecnológico que tenga tales competencia entonces
57	así también se hace un reclutamiento y seleccionen base a competencia por ende la evaluación
58	desempeño en base a competencia y... ahora porque es así, no está definido desde antes
59	entonces como no no sabría diferenciar o explicarte por qué esto y porque no lo otro, es por
60	qué porque se hace finalmente
61	EE: Claro..., eeee ¿y cómo funciona entonces el proceso de evaluación de desempeño?
62	Como...
63	E1: ¿Como funciona?
64	EE: Si cómo funciona
65	E1: Eeeeeee ¿lo que te explicaba de las metas, eso?
66	

67	EE: Claro como, como cuales son los tipos, como funcionan, que como describe me un
68	poquito general como.
69	E1: Bueno tenemos e principalmente dos procesos grandes que uno es eee la evaluación de
70	competencia y el otro es eee el definir objetivo, definir metas eeemmmm el procesos de metas
71	tu... eee a principio del año normalmente se definen metas para todo el año, objetivos, en que
72	tienen porcentaje eee y se hace un seguimiento a mitad de año ma o meno de cómo van las
73	metas y después final de año se hace una evaluación de tus metas eeeeeeso es un proceso y el
74	otro esta... emmm... asociado competencias y se llama evaluación de competencia 360 ó180,
75	360 participan jefes , subgerentes y gerentes y en 180 todos los que no son jefatura. Eeeeeem
76	¿Cómo funciona o cómo es? Emmmmm es medio largo, es medio largo el proceso que
77	tenemos eee acá lo evaluado a seleccionan las duplas, seleccionada, seleccionan a quien te
78	van a evaluar, los jefes y los colaboradores que tú tienes a cargos en automático entonces ellos
79	ya te van a evaluar sí o sí pero tu elige el cliente interno y... ah y los pares también están
80	automático eee luego de eso viene el proceso de evaluación ahí te evalúan tú haces auto
81	evaluación te evalúa tu jefe te evalúa los para clientes internos los colaboradores después la
82	evaluación viene en la etapa de reunión de retroalimentación donde el colaborador tiene un
83	feedback con su jefatura directa y se definen planes de acción el colador ingresa los planes de
84	acciones sistema y el jefe valida y se finaliza el proceso de evaluación de competencia así
85	funciona
86	EE: Y los dos procesos funcionan de la misma forma
87	E1: Si o sea en meta es más fácil porque metas el evaluado ingresa sus metas y al jefe valida
88	y ahí se cierra entonces super corto en cambio de evaluación de competencias no porque hay
89	un... hay que validar las duplas hay que validar los evaluadores después de la etapa de validar
90	viene la etapa de evaluación de desempeño y después de evaluación viene retroalimentación
91	y después plan de acciono sea es más largo, pero es lo mismo el jefe validando y el jefe va
92	evaluando
93	EE: Ok y tú sabes desde cuando se empezó a implementar las evaluaciones de desempeño
94	E1: Cuando yo llegue... ya estaban entonces no te podría, sé que tengo datos del 2015 pero
95	pa atrás no sé si se hacían o no
96	EE: Ya, ya ¿y tu llegaste el 2015?
97	E1: No, llegue el dos mil dieci... hay estamos 2020 19 18 17
98	EE: Ya entonces ya llevaba tiempo implementado
99	E1: 17 18 20 o 16 (se pregunta) 2016 17 18 19 20 (se pregunta buscando la fecha) no el 2017
100	(afirma esa fecha) en enero del 2017 llegue, y ya estaba implementado el sistema de la
101	evaluación de competencias
102	EE: Y cuando tu llegaste había como problemas como de la implementación o algo así o la
103	empleo

104	E1: ¿Con la plataforma?
105	EE: no en general porque por ejemplo cuando las personas y como que cuando se implanta un
106	nuevo proceso o un proceso de evaluación cierto hay como una etapa de transición en que las
107	personas se adaptan a hacer evaluadas po, ¿eso ya está solucionado cuando tu llegaste? Ó
108	había ciertas cosas que como...
109	E1: No ya estaba instaurado como que ya se sabía que el jefe evaluaba que había una
110	autoevaluación eso ya estaba instaura ahora que la gente supiera como hacerlo es distinto
111	porque se confunde
112	EE: Ya
113	E1: Pero el sistema ya estaba instaurao
114	EE: Ok, ya super... pasemos a la siguiente emmm en el fondo bueno ya me contestaste un
115	poco acerca de cómo se evalúa el desempeño me decías que era en base a competencias si me
116	podrías hablar como en poquito más acerca de eso como por ejemplo cual es la perspectiva de
117	la evaluación de desempeño en que está enfocada como a las competencias a la mejora de
118	que... como, como esos elementos un poquito más acerca de cómo se evalúa el desempeño.
119	E1: Es que es lo mismo que te... que te comento porque finalmente e se evalúan las
120	competencias lo que te comentaba al principio... eeee porque en Nexus para Nexus es
121	importante que estos perfiles de cargo tengan ciertas actitudes, ciertas acciones entonces como
122	tu puedes medir eso a través de competencias porque si no no si tienes un reclutamiento basado
123	en otro, en otro, en otra cosa no... no vas a saber a quién está contratando entonces por ejemplo
124	la Aylin que es la niña... a tú la conocí tiene que hacer ehmmm un proceso de selección basado
125	en esoemmm por que... emmm son los pilares finalmente de Nexus entonces la evaluación de
126	competencias hoy en día es muy difícil modificarla yo creo porque como ya viene instalada
127	hace mucho tiempo emmmm la gente ya está acostumbrada entonces es muy raro que ahora
128	podamos evaluar...de otra forma me entiende así como evaluar otras cosas entonces la
129	actitudes las acciones que son las competencias pa Nexus es importante por eso se mantienen
130	EE: Ok... ¿cuál sería el rol del equipo de hoy la evaluaciones de desempeño?
131	E1: Eeeeeee super importante porque hoy tenemos una plataforma que emmmm no es tan...
132	osea no te entrega tanta... un servicio completo por decirlo así entonces el área de DO tiene
133	que estar emmmm pendiente de todo el proceso desde el inicio hasta el final entonces al
134	principio tienes que coordinar todo lo que essss la plataforma lo correo lo comunicado
135	eeeemmm después tienes que hacer seguimientos mandar reporte eh escribirle a lo gerentes
136	eee así que es como cuando tenemos los procesos de desempeño acá al menos yo que soy
137	como la encargada estoy super demanda porque tengo que estar pendiente de todo entonces
138	para mi el equipo DO es fundamental
139	
140	

141	EE: Y como... eee ya entonces ee como que rol cumplen dentro de la evaluación de desempeño
142	es como... según lo que yo si para poder ratificar lo que yo entiendo es como un mediador por
143	así decirlo para que el proceso se, se desenvuelva
144	E1: Si, si porque tú puedes demandar un comunicado al principio, pero la gente no lo va a
145	hacer o no va a entender entonces nos van a preguntar ¿Qué se hace? o si no hacen nada
146	nosotros tenemos que insistirle para que puedan realizar la evaluación entonces estamos
147	pendientes durante todo el proceso de hacer seguimiento eso básicamente
148	EE: Ok, o sea la siguiente dice ¿Cómo crees tu que es la opinión de los evaluados con la con
149	relaciona la confianza y justicia percibida en las evaluaciones de desempeño
150	E1: Tu lo dices y si es como... eeee... como si le... como si la información es fidedigna asi
151	¿como si el evaluado efectivamente lo evaluó así?
152	EE: Claro o sea eee pueden ser varias cosas por ejemplo puedes decir que el evaluado como
153	con confía como en el sistema de desempeño
154	E1: Mmmmm (validando) yo creo que sí, yo creo que sí, que si confía si, emmm... si, porque
155	nosotros damos también esa confianza y de transparencia o sea esto es lo que por ejemplo no
156	se en metas rara vez nos ha pasado que dicen no es que yo no ingres esa meta entonces uno
157	dice oye, pero si tule ingresa te nosotros no hemos modificamos nada entonces si no ha pasado
158	que claro que han desconfiado pero muy poco muy poco entonces yo diría que en general un
159	90% si confiando en la plataforma
160	EE: Y por ejemplo con las evaluaciones en si por ejemplo de los, de sus jefes o los criterios
161	de evaluación, por ejemplo
162	E1: Espérame de nuevo es que me estaban llamando así que corte, (sonriendo) ¿dame otra
163	pregunta?
164	EE: No, en relaciones lo mismo de... como la confianza y justicia de las evaluaciones
165	desempeño como si las personas que son evaluadas confían como en el juicio del...
166	E1: Del jefe así de ¿cómo lo evalúan?
167	EE: Aha (afirmando)
168	E1: Yo diría que si pero es que tampoco hay una retroalimentación con respecto a eso porque
169	muy rara vez o a mí no me ha tocado nunca que alguien me diga: es que mi jefe me evaluó
170	mal
171	EE: Ya
172	E1: Entonces... si nos ha pasado que por ejemplo hemos tenido confusiones que nos han dicho
173	no que estaban pensando que estaban, pero eso masque nada en clima no en gestión del
174	desempeño que dicen que no que yo pensaba que me que tenía que evaluar al jefe de arriba y
175	no era el supervisor, pero en gestión del desempeño casi no porque esta con nombre y entonces
176	no no habría problema no no creo que haya... no desconfianza
177	

178	EE: Eeee como se comunican la evaluación de desempeño desde la información del proceso
179	hasta como se comunican los resultados
180	E1: Eeeen general se comunica a la compañía por comunicado y luego nosotros enviamos
181	correos personalizado ya sea en correo automático por plataforma o correo personalizado que
182	nosotros enviamos ya sea la Vivi o yo... casi todo es por correoeee se le mandan normalmente
183	seguimiento a los gerentes lo subgerente y así vamos bajando hasta llegar a la última persona
184	que no4.3 ha hecho na... mmmm... y esa es la forma como de comunicar
185	EE: Eeeemmm ¿cómo se relacionan los otros procesos de gestión de personas eeeee y que
186	relación puede tener con las evaluaciones de desempeño? ejemplo cuales procesos y en qué
187	forma.
188	E1: Por ejemplo las becas que se entregan los colaboradores tienen que ver con el nivel de
189	desempeño que puedan tener tiene que ser un buen nivel de desempeño hacia arriba si tiene
190	un...más bajo no pueden optar a beca no pueden optar a concurso interno no pueden postular
191	al concurso interno eeeee beneficio así son como los que están asociados a la evaluación de
192	desempeño por lo que yo me acuerdo ahora postulaba como concurso interno y becas si se
193	lanza algún proyecto en el año normalmente lo asociamos a eso también o sea quiere participar
194	de las cosas, ya, tiene que tener un buen nivel de desempeño
195	EE: Algún otro proceso dentro ya sea de DO o de relación como de recurso humano en general
196	o algún otro proceso que esté vinculado a la evaluación de desempeño
197	E1: (Piensa un momento) que puede ser que este asociado a eso
198	EE: O que tenga relevancia del proceso de evaluación de desempeño o que influya...que sea
199	considerado en el fondo
200	E1: Es que lo que yo me acuerdo nopo, es solo DO ósea la selección del personal ya no la
201	selección de personal concurso interno ponte tú que está dentro del depa DO eso está asociado
202	a la evaluación de desempeño otra cosa del área que está asociado no lo recuerdo, pero
203	procesos que son de afuera ponte tú en beneficio que son las becas para los colaboradores que
204	se... estas becas que son para pagar el estudio
205	EE: Claro
206	E1: Eeeemmmestan asociada a eso yyyyy pero no recuerdo...
207	EE: Otras
208	E1: Claro
209	EE: Emmmm cuales serían entonces para ir ya vamos terminando ya sino me queda dos mm
210	(ríe) cuales son las fortalezas y ventajas de las evaluaciones de desempeño en la empresa
211	E1: Fortalezas y ventajas de la evaluación de desempeño o sea como te decía al principio una
212	fortaleza eee... es que podamos medir esto ósea... que hay evaluaciones de desempeño para
213	mí ya es bueno porque se puede ir midiendo ir haciendo un seguimiento de como de cómo
214	están tus colaboradores del desempeño que van realizando si la empresa va vamos en subia

215	vamos en baja podía hacer una medición entonces eso es una fortaleza de que ya existe el
216	sistema me parece bueno y la ventaja es esa, es pues que podemos hacer seguimiento y tomar
217	decisiones podemos ya sea papara bien ya sea para para mal po me explico para bien no se
218	aumentos de sueldo aumentos de función de cargo y gestión del talento cosas así super positiva
219	y otra cosa negativa que es como ya sacar a la persona de la empresa o hacer allí un trabajo
220	más profundo trabajar con ciertas reas quizás no se entonces te permite emmm hacer todo este
221	tipo de cosas asique yo creo que una ventaja eee poderosa tener una evaluación de desempeño
222	EE: Y ha pasado eso como que han detectado con algún no se po alguna área o algo para
223	empezar a desarrollar o elementos que le hayan aportado información ¿te acuerdas de algún
224	caso?
225	E1: algún caso que no...
226	EE: Que, para mejorar claro, como que tú, lo que tume mencionas ahora como que decir
227	mira...
228	E1: Lo que pasa es que (interrumpe) por ejemplo lo que se recomienda porque son cinco
229	niveles los que tenemos en la evaluación de desempeño entonces hay un nivel que es el más
230	bajo uuuu que no me acuerdo siempre se me olvida (lo busca en sus apuntes) eee...
231	oportunidad de mejora y el otro es... eee... pera me a ver... siempre se me olvida la escala
232	(sigue buscando)... ya (lo recuerda) a ya bajo lo esperado el más bajo ya y después viene uno
233	que es oportunidad de mejorar entonces según... lo que yo o mi experiencia básicamente
234	cuando alguien están bajo lo esperado esa persona hay que sacarla porque no estar rindiendo
235	eee... porque por algo la evaluaste todo mal o sea ya no hay aquí algo que hacer hay que
236	sacarla esa es como la solución pero cuando está en el nivel oportunidad de mejora no es tan
237	drástica la decisión entonces ahí obviamente se puede hacer un trabajo y nos ha pasado que si
238	po que hay personas que han estado en esta en esta categoría que es oportunidades de mejorar
239	y se ha se ha trabajado con el jefe se ha trabajado con el gerente emmm para que esta persona
240	pueda a lo mejor motivarse y al otro año poder subir de categoría po a un buen nivel
241	EE: Y ahí Cinthia eeeeeee es DO quien impulsa como esas como desarrollo de esa persona o
242	es el jefe es de DO quien impulsa esto en conjunto con el jefe y lo que y el gerente po esa...
243	EE: Por eso estaría
244	E1: Porque DO finalmente es como un impulsador como un intermediario, pero no toma la
245	decisión el jefe es quien toma la decisión pero si DO hace, hace saber po dice mira tales
246	personas tienen tal nivel por algo también antes había una calibración ahora no, no va haber
247	pero antes hacia calibración por lo mismo porque si estaban acá (describe un nivel con sus
248	manos) nosotros decíamos oye pero está muy bajo que podemos hacer lo subimos que como
249	que tratábamos ahí de ser intermediario
250	EE: ¿Y porque no va a haber calibración?
251	

252	E1: Porque mmm ahora el proceso cambio y te evalúa ahora tenemos... antes era descendente
253	entonces que era descendente que evaluaba el jefe y listo y ahí se terminaba la evaluación
254	entonces no era muy objetivo por decirlo así por eso había una calibración posterior y ahí el
255	gerente dice no súbelo paca bájalo paca no súbele la nota en cambio ahora no porque hay
256	muchos hay otros factores ahora tiene evaluación del jefe tienes evaluación de pares y
257	evaluaciones de clientes internos además de colaboradores para el proceso de 360 entonces
258	una calibración acá como oye si te están diciendo esto es así que calibración vamos a tener po
259	no no hay por donde
260	EE: Ah ok super y ¿cuáles son las dificultades del sistema de evaluación de desempeño que
261	resistencias podrían haber o que problema ya sea de la de la evaluaciones en sí misma como
262	por ejemplo los sesgos de evaluaciones u otras cosas que cosas podrían haber si es que las
263	hay?
264	E1: Si lo que yo creo que la gente como este proceso es una vez al año la memoria es super
265	frágil entonces la gente no se acuerda eee... entonces no...hay que estar constantemente
266	recordando como es el proceso porque se confunden a veces estamos en un proceso de
267	evaluación de competencias se confunden con metas todavía la mayoría ya no, la mayoría
268	de... ya lo sabe pero hay personas que todavía se confunden entonces que están así como
269	constantemente haciendo recordatorio y seguimiento eeemmm¿Qué otra resistencia? Eee con
270	la plataforma que a veces como no es tan amigable yo creo que por ahí también es complicado
271	como que a veces siento que para la gente a veces es un cacho hacer este tipo de evaluaciones
272	y ahí nosotros tenemos que lidiar con eso po como por favor hazla porque se demoran mucho
273	en hacerla hay que estar así como presionándolo entonces eso es como nos complica un
274	poco...
275	EE: Y tu porque crees que se da eso como de que...
276	E1: Yo creo que en la cultura en general la cultura del Nexus siempre ha sido que se da más
277	plazo y se da más plazo se da más plazo entonces no lo toman como algo importante o
278	relevante que para la jefatura de jefe pa arriba debiese ser algo sumamente importante y aun
279	cuando estamos en 360 que son gerente y subgerente y jefe se demoran mucho entonces yo
280	creo que es algo cultural y algo que siempre se ha hecho así entonces no le dan la prioridad y
281	aunque que nosotros insistamos no le dan prioridad
282	EE: Y tú crees que es cosas de prioridad o no comprenden la importancia
283	E1: Yo creo que, yo creo que algunos si comprenden la importancia pero aun así no le dan
284	prioridad porqué, porque la prioridad para ellos es su operación la operación propia de su
285	trabajo eso para ellos es prioridad entonces nos pueden decir Cinthia yo sé que es super
286	importante evaluar a mi cola a mí a mi trabajador pero ahora estoy en contingencia entonces
287	yo creo que si lo saben que es importante pero en las prioridades a nivel macro lo dejan en
288	

289	segundo tercer o cuarto lugar entonces si yo creo que si le dan la importancia pero no la que
290	sé que nosotros esperamos
291	EE: Claro ok C no se si quisieras agregar algo más del proceso como en general algo que
292	tengas en mente.
293	E1: Mmmmm a mí me, a mí me gusta el proceso como es si le quitaría algunas cosas lo haría
294	un poco más rápido porque creo que nuestro proceso es muy largo tenemos consta de mucha
295	etapa entonces ahí la gente se marea se pierde y nosotros somos los que nos desgastamos
296	tratando de ver de mostrarle como es entonces sí puede ser algo más fácil sería ideal eee
297	modificar un poco el flujo yo creo que por parte del DO tenemos que ser un poco más flexibles
298	o de parte de personas de la gerencia de persona un poco más flexible tratar de modificar un
299	poco el flujo porque lo encuentro muy largo eee y la gente se acostumbra a la gente tule dices
300	es así y claro a lo mejor al principio va a ser un poco distinto pero se va a acostumbrar a la
301	larga finalmente lo que queremos es medir el desempeño pero que sea una forma rápida porque
302	eso también lo que buscan ellos es algo rápido decir oye tengo que hacer esto eee ya me voy
303	a demorar 20 minutos media hora y listo pero a veces no po dura un mes todo el proceso
304	entonces tiene mucha etapa no la gente se marea entonces comunicados tenemos que mandar
305	cuatro o cinco comunicados para un proceso un entonces la gente ya se chacrea y no entiende
306	nada al final
307	EE: Ok super muchas gracias C por tu tiempo de verdad
308	E1: Noooo gracias a ti por confiar en nosotras