

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MICRA CONSULTING

KAREN ALVARADO CALVO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Agosto 25, 2011

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Lic. Manuel Álvarez Cervantes, MAP - MBA
PROFESOR TUTOR

Ing. Osvaldo Martínez Gómez, MAP - PMP
LECTOR No.1

Ing. Mónica Cascante, MAP
LECTOR No.2

Karen Alvarado Calvo
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

El camino del desarrollo de esta maestría ha sido un viaje muy interesante que me ha permitido crecer profesional y personalmente. He enriquecido no solo mis conocimientos académicos sino también mi visión de hacia dónde y cómo quiero ejecutar cada proyecto de mi vida con una perspectiva global de todos los factores esenciales y con el conocimiento de herramientas importantes de soporte.

Este gran viaje y sobre todo hacia donde se dirija se lo dedico a mis padres. A mi papá con todo el amor y la nostalgia de mi corazón, por su preocupación y ocupación en formarme con herramientas y bases solidas. A mi mamá con todo mi esfuerzo y deseos de triunfo, por estar siempre a mi lado, por apoyar mis decisiones y todas aquellas aventuras que he emprendido, por confiar en mis capacidades y en lo que puedo lograr, y sobre todo por estar allí para lograrlo juntas.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera hacer un agradecimiento especial a la señora Alicia Hernández Arroyo, mi jefa durante un año y nueve meses y quien ha marcado mi desarrollo profesional. Gracias por la confianza depositada en mi persona, por el apoyo incondicional en lo laboral y por las inmensas e incuantificables oportunidades que me fueron dadas para avanzar en el desarrollo de mi carrera tanto dentro de la empresa como en mi área profesional. Si tus palabras y augurios llegan a ser ciertos –Dios primero– espero sepas que tu huella tuvo influencia.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE CUADROS	ix
INDICE DE ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi

1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del proyecto	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
2. MARCO TEORICO	5
2.1 Marco referencial o institucional.....	5
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	5
2.1.2 Misión.....	6
2.1.3 Valores.....	6
2.1.4 Estructura organizativa.....	6
2.1.5 Productos que ofrece	7
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	8
2.2.1 Proyecto	8
2.2.2 Administración de Proyectos.....	9
2.2.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	10
2.2.4 Ciclo de Vida de un Proyecto.....	11
2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos	12
2.3 Evaluación del Desempeño	14
2.3.1 Concepto.....	14
2.3.2 Importancia.....	15

3. MARCO METODOLOGICO	16
3.1 Fuentes de información	16
3.1.1 Fuentes Primarias	16
3.1.2 Fuentes Secundarias	17
3.2 Métodos de Investigación.....	18
3.3 Herramientas.....	20
3.4 Supuestos y Restricciones	20
3.5 Entregables	21
4. DESARROLLO	23
4.1 Análisis de Métodos de Evaluación de Desempeño.....	23
4.1.1 Método 360.....	24
4.1.2 Método de Evaluación por Objetivos	26
4.1.3 Método de Escalas de Puntuación	27
4.1.4 Autoevaluaciones.....	28
4.1.5 Sistema Actual de Evaluación de Desempeño	29
4.1.6 Método Elegido	31
4.2 Desarrollo de la Herramienta.....	36
4.2.1 Autoevaluación del Desempeño para Empleados	38
4.2.2 Autoevaluación del Desempeño para Gerentes	38
4.2.3 Evaluación Integral General	39
4.2.4 Resumen de Resultados de la Evaluación Integral de Desempeño	39
4.2.5 Plan Personal de Desempeño y Desarrollo (PPDD).....	40
4.3 Plan de Gestión para la Implementación del Proyecto del Nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño	41
4.3.1 Descripción del Alcance	41
4.3.2 Identificación de los Involucrados.....	42
4.3.3 Plan de Gestión de los Recursos Humanos	43
4.3.4 Plan de Gestión de las Comunicaciones	46
4.3.5 Plan de Gestión del Tiempo.....	48
Implementación.	48
Seguimiento y Control.....	50
Cierre.....	51

5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	52
6. RECOMENDACIONES	54
7. BIBLIOGRAFIA.....	56
8. ANEXOS.....	57
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO.....	57
Anexo 2: EDT DE LA REALIZACION DE LA TESINA	59
Anexo 3: CRONOGRAMA DE LA REALIZACION DE LA TESINA	62
Anexo 4: FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS	63
Anexo 5: FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES	64
Anexo 6: FORMULARIO PARA EVALUACIÓN INTEGRAL GENERAL	65
Anexo 7: FORMULARIO PARA EL RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE DESEMPEÑO	67
Anexo 8: FORMULARIO PARA EL PLAN PERSONAL DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO.....	68
Anexo 9: EDT DEL PROYECTO.....	69
Anexo 10: CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1: Organigrama Jerárquico Micra Consulting.....	7
Figura No. 2: Organigrama Jerárquico del Equipo de Proyecto	44

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1: Oferta de Tecnologías de Micra Consulting	8
Cuadro No.2: Fuentes de Información Utilizadas	18
Cuadro No.3: Métodos de Investigación Utilizados.....	19
Cuadro No.4: Herramientas Utilizadas.....	20
Cuadro No.5: Entregables	22
Cuadro No.6: Ventajas y Desventajas del Método 360.....	25
Cuadro No.7: Ventajas y Desventajas de la Evaluación por Objetivos.....	27
Cuadro No.8: Ventajas y Desventajas de las Escalas de Puntuación	28
Cuadro No.9: Ventajas y Desventajas de las Autoevaluaciones	29
Cuadro No.10: Aspectos positivos y negativos del Sistema Actual.....	31
Cuadro No. 11. Identificación de Requerimientos.	35
Cuadro No. 12. Matriz de Definición del Comité de Apoyo al Proyecto.....	36
Cuadro No. 13. Matriz de Identificación de los Involucrados.....	42
Cuadro No. 14. Matriz de Roles y Responsabilidades del Equipo de Proyecto.....	43
Cuadro No. 15. Matriz de Entregables	44
Cuadro No. 16. Matriz de Dedicación de los Recursos.....	45
Cuadro No. 17. Matriz de Comunicaciones	46

ÍNDICE DE ABREVIACIONES

AP	Administración de Proyectos
EDT	Estructura Detallada de Trabajo
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMO	Project Management Office
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologías de información

RESUMEN EJECUTIVO

Micra Consulting es un importante proveedor de soluciones de Tecnología de la Información (TI) para empresas en Centro y Latinoamérica. Fue fundada en el año 2003 como subsidiaria propiedad total de Intertec International, una innovadora firma de soluciones de Tecnología de la Información de los Estados Unidos. Pertenece a la industria de servicios; específicamente se dedica a la consultoría y servicio de subcontratación de tecnologías de información. Dentro de los servicios que ofrece se incluyen soluciones de plataforma de servicios de extremo a extremo, infraestructura, aplicaciones, gestión de proyectos, monitoreo empresariales, fuerza laboral a solicitud, y colocación permanente.

El objetivo general del presente proyecto consiste en desarrollar una propuesta de mejora al sistema actual de evaluación de desempeño del personal de la empresa Micra Consulting, que permita evaluar las relaciones entre jefe y colaborador, mejorar estas relaciones y optimizar la satisfacción de los empleados. Para lograr este objetivo general se plantean ciertos objetivos específicos que consisten en tres fases: investigar cuatro herramientas y/o métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlas con el sistema actual para identificar la metodología o combinación de ellas que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa; elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación de la herramienta definida y finalmente desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting.

Para el desarrollo del primer objetivo se acudió a la investigación documental mediante la consulta de fuentes secundarias. A través de un análisis y síntesis de la información recopilada se identificaron diferentes métodos de evaluación de desempeño, las ventajas y desventajas de cada uno y se compararon con el sistema actual con que cuenta la compañía. A partir de allí se hizo una propuesta sobre el sistema que sería más adecuado para la situación actual de la organización y para los objetivos que se pretendían. Para los objetivos dos y tres la principal herramienta fue el juicio experto de la gerente de recursos humanos por su experiencia en el área, y el método de investigación por entrevista grupal a todos los involucrados participantes principalmente para obtener la información de entrada acerca de requerimientos y necesidades, y a partir de allí crear la herramienta con los parámetros solicitados y posteriormente el plan de implementación del sistema de evaluación definido.

El nuevo sistema de Evaluación del Desempeño creado consistió en una combinación de tres de las cuatro metodologías existentes en el mercado investigadas. La herramienta desarrollada satisface la mayoría de requerimientos identificados para este proyecto entre los cuales se incluían una participación más activa por parte de los colaboradores; una visión y retroalimentación más integral que considerara más participantes y no solamente la opinión del superior directo;

una herramienta que permitiera definir claramente las expectativas para un periodo determinado y cuantificar los resultados logrados de manera objetiva. Sin embargo, uno de los requerimientos que algunos involucrados plantearon fue el incorporar una escala de puntuación para calificar a los evaluados y clasificarlos y compararlos con respecto a un grupo, y éste no fue incorporado en la herramienta. Esta fue una decisión unánime acordada entre los miembros del equipo de proyecto; la justificación para postergar su implementación dentro del sistema radica en que la prioridad para este proyecto es la obtención de retroalimentación integral sobre cada colaborador. El otorgar una calificación numérica que permita categorizar y definir los rangos de calificación y comparación entre los empleados sí es parte de los requerimientos que se identificaron pero no representan una prioridad para la organización en este momento. Sin embargo parte de los objetivos de la fase de cierre del proyecto es establecer una Escala de Puntuación para el siguiente ciclo de implementación del sistema que permita alinear los resultados de las Evaluaciones de Desempeño a muchos otros procesos organizacionales en el mediano y largo plazo, como por ejemplo procedimientos para ajustes salariales, políticas de compensación y planes de carrera profesional interna.

El sistema creado se ajusta a las necesidades y requerimientos actuales de la organización y sus colaboradores pero para optimizar su funcionalidad se recomienda programar sesiones regulares de uno-a-uno, las cuales son sesiones de seguimiento y control constantes y periódicas que ayudan a dar seguimiento a los objetivos planteados, asesorar a los colaboradores y replantear -en caso de ser necesario- las metas y acciones definidas para asegurar el logro de los resultados esperados. Se estableció que Recursos Humanos sería el custodio de los formularios finales del proceso con el propósito de asegurar la confidencialidad de la información y la veracidad del sistema, así como para mantener la accesibilidad a la información; por lo que no solamente se recomienda mantener la versión impresa y firmada como aceptación del jefe y el colaborador sino que también se sugiere crear un espacio en la intranet empresarial para consolidar estos documentos en un formato que no permita ser modificados y que se mantenga accesible de forma remota y en cualquier momento para las personas autorizadas. El plan de implementación propuesto consolida el nuevo sistema como un proceso robusto e integral, pero que requiere una considerable inversión de tiempo por parte de todos los participantes, razón por la cual se recomienda aplicar la herramienta y el sistema en sí en forma anual, y ejecutarlo unas 3 veces, es decir, durante 3 años; luego de este periodo se sugiere revisar las necesidades y requerimientos de la organización en ese momento para determinar si se requieren ajustes considerables al sistema o incluso una nueva metodología.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

El presente proyecto final de graduación se realizará para la empresa Micra Consulting International Limitada, que en adelante se hará referencia solamente como Micra Consulting.

Micra Consulting es una empresa de capital Norteamericano que fue fundada en Costa Rica en el año 2003 como subsidiaria de la casa matriz ubicada en Phoenix, Arizona, Estados Unidos. Es una organización global con oficinas en los Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y América Central.

Micra Consulting se dedica a entregar soluciones de Tecnología de Información diseñadas para satisfacer las necesidades de soluciones de Tecnología de Información de extremo a extremo y ofrece servicios de consultoría para proyectos, contratación externa o recursos a solicitud, utilizando varios modelos de servicios de TI incluyendo modelos personalizados desarrollados en conjunto con los clientes. Dentro de los servicios que ofrece se incluyen soluciones de plataforma de servicios de extremo a extremo, infraestructura, aplicaciones, gestión de proyectos, monitoreo empresariales, fuerza laboral a solicitud, y colocación permanente.

La organización posee una estructura a base de proyectos, con el apoyo y supervisión de una Oficina de Administración de Proyectos, con una cartera de clientes mediana, mayormente norteamericanos y algunos clientes locales y regionales de una gran variedad de industrias como finanzas, banca, valores, seguros, comercio minorista y mayorista, viajes, transporte, espacio aéreo, electrónica, gobierno, educación y atención a la salud, entre otras.

Su localización física se ubica en Zona Franca Ultrapark, en la provincia de Heredia, cantón Ulloa, distrito La Aurora. Dentro de la zona franca se ubica en el edificio 7B, segundo piso, oficina 6.

1.2 Problemática

Micra Consulting cuenta actualmente con aproximadamente 60 colaboradores. En el área de producción y desarrollo el nivel académico es alto, principalmente ingenieros en sistemas y en infraestructura en niveles de bachillerato universitario y licenciatura. Algunos pocos con grados de maestrías.

El área de soporte operativo y administrativo el nivel académico promedio es un poco menor ya que hay muchos colaboradores en el proceso de estudio de una primera carrera profesional.

Esto evidencia diferencias y amplia variedad de las áreas a desarrollar en cuanto a capacitaciones, compensación y carrera profesional. Cada área requiere una evaluación y plan de acción personalizado. Para realizar estos análisis y crear matrices comparativas entre lo que se pretende alcanzar y el estado actual, es necesario contar con herramientas como información del mercado actual y ofertas de compensación y beneficios de la competencia directa, pero también es sumamente relevante la información que se pueda obtener directamente del personal.

Las fuentes principales de información son los mismos colaboradores, se necesita conocer sus expectativas, sus proyecciones, sus requerimientos. Por eso se están orientando los esfuerzos a mejorar la comunicación dentro de la organización, ya que encuestas realizadas internamente han evidenciado que el personal tiene una percepción deficiente de cómo se realiza este proceso en la actualidad. Parte de ésta mejora en comunicación debe desarrollarse no sólo a nivel macro sino principalmente micro, es decir, iniciando con el contacto constante y periódico de los jefes con sus subalternos; aspecto que se va a desarrollar en el plan de implementación de la herramienta y/o método seleccionado.

1.3 Justificación del proyecto

Las evaluaciones de desempeño son una herramienta determinante en la toma de decisiones de aspectos claves como aumentos de salario, calificación y clasificación de puestos, promociones y cambios de roles, planes de capacitación, planes de carrera profesional interna; así como también son una herramienta que permite identificar fortalezas y debilidades tanto en el personal productivo, como en los supervisores y gerentes; y a otra escala permite evaluar la efectividad de los planes y estrategias de comunicación y administración actuales.

La herramienta de evaluación de desempeño existente actualmente fue desarrollada hace dos años y ha sido implementada tres veces en forma semestral. El cuarto periodo no se aplicó porque se consideró que la herramienta ya no estaba acorde a las necesidades y características del presente de la organización.

Asimismo la estrategia empresarial ha sido sometida a revisiones y está siendo reestructurada. Se está dando mayor atención y enfoque a la atracción, motivación y retención del talento humano, ya que el área de tecnologías de información presenta hoy en día gran competencia en el mercado.

Se han desarrollado y aplicado encuestas sobre satisfacción de los empleados y sus expectativas laborales, y dentro de los resultados obtenidos se ha evidenciado una necesidad de mejorar la relación entre empleado y jefe; así como una gran carencia en cuanto a definición de carreras profesionales y de planes de capacitaciones y entrenamientos técnicos y de habilidades personales. Sin embargo estas necesidades deben respaldarse con datos específicos y cualitativos que permitan identificar las áreas y temas concretos a trabajar en cada persona y que ayuden a establecer acciones preventivas, correctivas y proactivas requeridas para mejorar aquellos aspectos con rendimiento deficiente y a explorar y potenciar las fortalezas y oportunidades identificadas mediante planes de acción personalizados.

1.4 Objetivo general

A continuación se presenta el objetivo general que se definió para el desarrollo de este proyecto:

Desarrollar una propuesta de mejora al sistema actual de evaluación de desempeño del personal de la empresa Micra Consulting que permita evaluar las relaciones entre jefe y subordinado, mejorar estas relaciones y optimizar la satisfacción de los empleados.

1.5 Objetivos específicos

A continuación se describen los objetivos específicos que contribuirán a lograr el producto entregable final de este proyecto:

- Investigar cuatro métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlos con el sistema actual para identificar la metodología que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa.
- Elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño definido.
- Desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco referencial o institucional

Micra Consulting es un importante proveedor de soluciones tecnológicas para empresas de todo el mundo. Su propósito es convertirse en el socio de soluciones globales de tecnología de la información para los retos organizativos de hoy.

Pertenece a la industria de servicios; específicamente se dedica a la consultoría y outsourcing de tecnologías de información. Esto incluye el desarrollo y/o mantenimiento de aplicaciones tecnológicas, software, bases de datos entre otros.

Cuenta con un historial de éxitos en su trabajo con empresas globales en la entrega de soluciones de TI diseñadas para satisfacer necesidades de soluciones de TI de extremo a extremo; además de amplia experiencia y conocimientos especializados en el servicio a clientes y/o socios en industrias de finanzas, banca, valores, seguros, comercio minorista y mayorista, viajes, transporte, espacio aéreo, electrónica, gobierno, educación y atención a la salud entre otras.

El Centro de Entrega de Micra Consulting está ubicado en la moderna y conveniente Zona Franca Ultrapark en Costa Rica. La fuerza laboral actual de Micra Consulting de más de 60 empleados se encuentra sumamente capacitada y educada en las últimas tecnologías. Todos los empleados dominan los idiomas inglés y español, lo que facilita una excelente comunicación con los clientes a nivel global.

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Micra Consulting es uno de los principales proveedores de soluciones de Tecnología de la Información (TI) para empresas en Centro y Latinoamérica. Micra fue fundada en el año 2003 como subsidiaria propiedad total de Intertec International, una innovadora firma de soluciones de Tecnología de la Información de los Estados Unidos. La casa matriz se ubica en Phoenix, Arizona.

2.1.2 Misión

La misión de la empresa Micra Consulting establecida desde su fundación consisten en:

Ser el socio de Tecnología de la Información que usted escoja, por nuestra capacidad y nuestro compromiso incondicional para mejorar, y hacer crecer y evolucionar nuestras capacidades y servicios globales.

2.1.3 Valores

Los valores de la empresa Micra Consulting establecidos desde su fundación son:

- Pasión y Compromiso - Esperamos y recompensamos el compromiso con nuestra misión: su éxito.
- Velocidad y Agilidad - Somos ingeniosos y adaptables, y logramos resultados más rápido que nuestros competidores.
- Dedicación Total - Tenemos la determinación de ser proactivos, responsables y confiables en todas nuestras transacciones.
- Trabajo en equipo - Colaboramos con efectividad y respaldamos el talento individual para garantizar resultados superiores.
- Honradez e Integridad - Somos abiertos, honrados y directos en nuestras palabras y acciones.

2.1.4 Estructura organizativa

La sede en Costa Rica de Micra Consulting posee una estructura jerárquica encabezada por el Presidente. Este mismo trabaja bastante de cerca con la fuerza de ventas y el equipo de soporte interno a ventas en la generación de negocios, búsqueda de clientes y establecimiento de relaciones comerciales y alianzas corporativas.

El Vicepresidente Ejecutivo funge como el Gerente General de la empresa en Costa Rica y a él le reporta el área de Recursos Humanos y Administración.

El Jefe de Operaciones vela por el desarrollo de los proyectos en sí, y tiene a su cargo a los encargados de desarrollo de aplicaciones y de tecnología de información interna.

En la siguiente figura No.1 se puede apreciar gráficamente el organigrama básico de la organización:

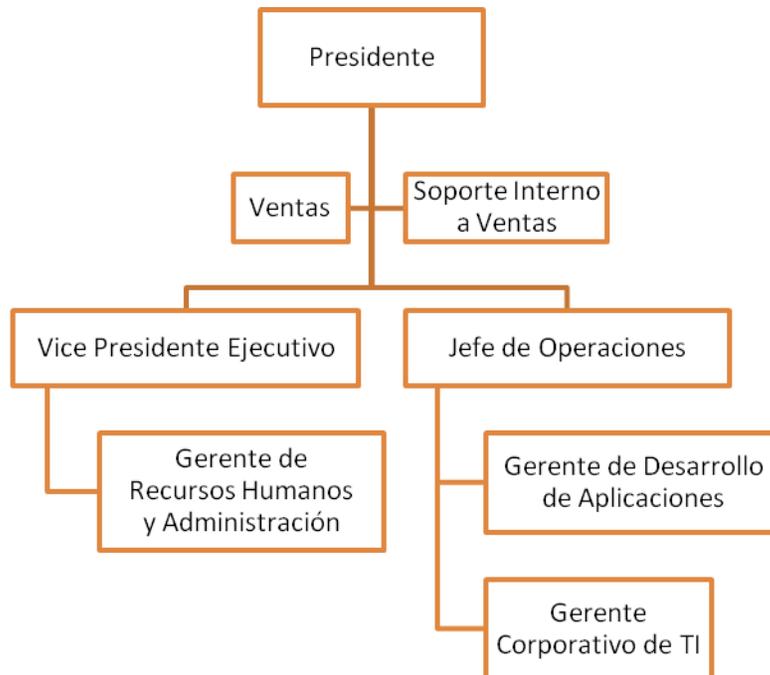


Figura No.1: Organigrama Jerárquico Micra Consulting
Fuente: Elaboración propia

2.1.5 Productos que ofrece

Micra Consulting tiene un historial exitoso trabajando con compañías globales para satisfacer necesidades de soluciones de Plataforma de Servicios de extremo a extremo, Infraestructura, Aplicaciones, Gestión de Proyectos, Monitoreo Empresariales, Fuerza Laboral a solicitud, y Colocación Permanente mediante experimentados recursos de tecnologías de información (TI). Ofrece servicios de consultoría para proyectos, contratación externa o recursos a solicitud, utilizando varios modelos de servicios de TI, incluyendo modelos personalizados desarrollados en conjunto con los clientes, a fin de ajustarse a sus estructuras y procesos organizativos únicos.

Dentro de la oferta de lenguaje o tecnologías están: Desarrollo de Java de Plataformas Cruzadas, Desarrollo de .NET, Integración de Aplicaciones

Empresariales, Inteligencia de Negocios y Almacenaje de Datos y Desarrollo de la Red. Estas tecnologías en detalle se especifican en el siguiente cuadro No.1.

Cuadro No.1: Oferta de Tecnologías de Micra Consulting

Expertise in:				
Cross Platform Java Development	.NET Development	Enterprise Application Integration	Data Warehouse & Business Intelligence	Web Development
<ul style="list-style-type: none"> • Java Applets, Servlets, JSP, Swing • J2EE (JMS, JNDI, JDBC, EJB, RMI) • CORBA 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual Studio .NET • Managed C++, C#, J#, VB .NET • ADO. Net • COM+ • Access • Exchange Server • SharePoint Server • Site Server • Commerce Server 	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Information Portal • JCA, Web Service • BPM, Application Integration, Data Integration • Rosetta Net • Exchange Server • SharePoint Server • Site Server • Commerce Server 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Object • Crystal Report • Oracle • DB2 • SQL Server • Sybase 	<ul style="list-style-type: none"> • PHP • Web Application Servers: Web Logic, Web Sphere and Sun One • JavaScript • JSP • ASP. Net • Web Services, XML

Fuente: Página web www.micraconsulting.com

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Las definiciones que se presentan a continuación son tomadas de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (2008)*.

2.2.1 Proyecto

Según la definición del PMBOK un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Tiene un principio y un final. El final llega cuando se logran los objetivos del proyecto, o cuando se termina un proyecto porque sus objetivos no pueden ser alcanzados o cuando la necesidad del proyecto deja de existir. Temporal no quiere decir necesariamente corto en duración, la mayoría de proyectos pretenden crear un resultado duradero.

Aunque algunos elementos puedan repetirse en ciertos proyectos, esto no cambia el hecho de que todos los proyectos son únicos.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades y tareas necesarias para desarrollar un proyecto y satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El administrador o director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

Entre las actividades necesarias para la administración de proyectos se incluyen identificar los requisitos; establecer objetivos claros y posibles de realizar; equilibrar las demandas de calidad, alcance, tiempo y costes; adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

El Project Management Institute ha desarrollado a través del PMBOK una guía de fundamentos y buenas prácticas a aplicar en la administración de proyectos. Debe considerarse que se conocen como buenas prácticas porque existe un acuerdo general en que se ha comprobado que la aplicación de esos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos; empero esto no significa que el conocimiento, las habilidades y los procesos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos. El director del proyecto en colaboración con el equipo del proyecto, es responsable de determinar qué procesos y en qué grado son apropiados para cada proceso para cualquier proyecto dado.

Para lograr una efectiva administración de proyectos se requiere que el equipo de proyecto comprenda y aplique los fundamentos de la dirección de proyectos; conocimientos, normas y regulaciones específicas del área de aplicación, que conozca y comprenda el entorno del proyecto; que cuenten con conocimientos y habilidades de dirección general y habilidades interpersonales y que tengan un

buen conocimiento acerca de las buenas prácticas establecidas en el PMBOK. No obstante, no es necesario que cada miembro del equipo sea experto en todas las áreas; es muy poco probable que una sola persona cuente con todos los conocimientos y habilidades; por eso es parte esencial de la administración de proyectos conformar un equipo de proyecto efectivo, integral e interdisciplinario en su composición.

Los fundamentos para la administración de proyectos que describe el PMBOK consta de tres elementos principales que se describirán en mayor detalle más adelante y que son la definición del ciclo de vida del proyecto, la definición de los cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y la definición de las nueve Áreas de Conocimiento.

2.2.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos son la forma en que se organizan los 42 procesos de dirección de proyectos de los Grupos de Procesos de dirección de proyectos. El PMBOK define nueve Áreas de Conocimiento las cuales consisten en la gestión dentro del proyecto de la Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones. Cada una de estas áreas se describe brevemente a continuación.

La Gestión de la Integración del Proyecto describe los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos elementos, procesos y actividades de la administración de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Administración de Proyectos. Incluye los procesos y/o actividades requeridos para asegurarse de que los varios elementos del proyecto estén coordinados correctamente.

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solamente el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.

La Gestión del Tiempo del Proyecto describe los procesos para asegurar la terminación oportuna del proyecto.

La Gestión de los Costes del Proyecto, describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos y satisfaga las necesidades por los cuales fue emprendido.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto abarca los procesos necesarios para hacer el uso más eficaz y organizar y dirigir el equipo del proyecto. Abarca el hecho de planificar los recursos humanos necesario, adquirir el equipo del proyecto, desarrollarlo y administrarlo.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto describe los procesos relacionados con la generación, recolección, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto es el proceso sistemático de identificar, analizar y responder al riesgo del proyecto. Incluye la maximización de la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos positivos y de reducir al mínimo de la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos adversos o amenazas al desarrollo y conclusión exitosa del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos.

Las Áreas del Conocimiento que se enfocan en el presente proyecto son principalmente Integración, Alcance, Tiempo, Recurso Humano y Comunicaciones. Referente a cada una de estas áreas se va a desarrollar el correspondiente plan de gestión.

2.2.4 Ciclo de Vida de un Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto puede definirse como un conjunto de fases en que el director de proyecto puede dividir un proyecto para facilitar su gestión. Generalmente esas fases son secuenciales pero algunas veces se superponen. El nombre y número de fases las determina la administración y las necesidades de

control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto, la naturaleza del proyecto en sí y sus áreas de aplicación. (PMBOK 2008).

Es importante aclarar que las fases del ciclo de vida de un proyecto no son lo mismo que los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. El ciclo de vida de un proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. Los productos entregables de una fase deben revisarse para verificar si están completos, si son exactos y se aprueban antes de iniciar el trabajo de la siguiente fase. Sin embargo también puede suceder que una fase comience antes de la aprobación de los productos entregables de la fase previa, es decir, que se sobre pongan.

Los ciclos de vida del proyecto ayudan a definir el trabajo técnico que se debe realizar en cada fase, cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase, cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable, quién o quienes están involucrados en cada fase y cómo controlar y aprobar cada fase.

El presente proyecto se desarrolla en fases o etapas las cuales se describirán en el plan de implementación, y las cuales son básicamente secuenciales, debe concluir una etapa antes de iniciar la siguiente.

2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se ejecutan para lograr un producto, resultado o servicio previamente especificado. Cada proceso es caracterizado por sus entradas, herramientas y técnicas que se pueden aplicar, y sus resultados (PMBOK, 2008).

El PMBOK (2008) hace referencia a los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos estableciendo que la administración de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas. Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe seleccionar los procesos apropiados que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto; usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes para que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto; cumplir con

los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados y equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

El Project Management Institute, (PMI por sus siglas en inglés) clasifica a esos procesos en cinco grupos definidos como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y son: Grupo de Procesos de Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre.

El Grupo de Procesos de Iniciación consta de aquellos procesos llevados a cabo para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente mediante la obtención de la autorización para iniciar dicho proyecto o fase.

El Grupo de Procesos de Planificación se compone de aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para lograr los objetivos para los que el proyecto fue planteado.

El Grupo de Procesos de Ejecución son todos los procesos llevados a cabo para completar el trabajo definido en el plan de administración del proyecto para satisfacer las especificaciones del proyecto, además de integrar a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control consiste en todos los procesos requeridos para dar seguimiento, medir, revisar y supervisar regularmente el avance y desempeño del proyecto, con el fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto de forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

El Grupo de Procesos de Cierre son aquellos procesos llevados a cabo para finalizar todas las actividades de todos los Grupos de Procesos para cerrar formalmente el proyecto o fase. En este grupo de procesos se formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado.

Los Grupos de Proceso que se desarrollan en el presente proyecto son los de Iniciación y Planificación. El objetivo de esta propuesta es obtener la aprobación del proyecto y planificar toda su Ejecución, Seguimiento, Control y Cierre. Estas últimas 3 etapas no se desarrollan en este proyecto, solamente se propone una

estrategia o plan para su implementación a futuro en la empresa y su posterior incorporación en los procesos organizacionales propios.

2.3 Evaluación del Desempeño

2.3.1 Concepto

Una evaluación del desempeño puede definirse como un proceso sistemático y estructural, que se lleva a cabo en forma periódica, y cuyo propósito principal es medir y evaluar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas realizan las actividades y responsabilidades del puesto que desempeñan.

Se considera un proceso sistemático y estructural porque una evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario evaluar más profundamente, identificar las causas de los comportamientos y establecer proyecciones y acciones de común acuerdo con el evaluado para mejorar el rendimiento y establecer parámetros de progreso para una futura evaluación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Con este procedimiento se persiguen varios objetivos, entre ellos: la vinculación de la persona al puesto, identificación de deficiencias y definición de necesidades de entrenamiento, potenciales promociones, incentivos por el buen desempeño y mediciones para planes de compensación, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, retroalimentación mutua, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, información básica para la investigación de Recursos Humanos y el desarrollo de diversas iniciativas.

2.3.2 Importancia

Hoy en día resulta indispensable que las organizaciones cuenten con un sistema de evaluación del desempeño de todo su personal que sea acorde a su área e industria, a su cultura organizacional y a los objetivos que persigue.

Las evaluaciones del desempeño son de gran importancia para los ejecutivos estratégicos de las empresas, para el área de recursos humanos y para los jefes de cada área porque permiten recolectar información de la fuente principal que son los colaboradores, así como mantenerse informado sobre la actualidad de cada persona, tanto en el campo de preparación académica y profesional como en lo personal.

El análisis y procesamiento de la información obtenida de las evaluaciones de desempeño sirven para implantar nuevas políticas de compensación; hacer reconocimientos especiales por rendimiento extraordinario; establecer planes de mejora del desempeño; ayuda a tomar decisiones de ascensos, transferencias y separaciones; permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo; ayuda a detectar errores en el diseño del puesto o incluso en la comunicación del perfil del puesto; ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño de sus funciones.

Un sistema de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado conlleva beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el evaluado, para el jefe y para la empresa.

3 MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es el apartado de un trabajo en donde se expone la manera cómo se va a llevar a cabo la investigación y/o el desarrollo del proyecto. A través del presente marco metodológico se explicarán cuáles técnicas, métodos y herramientas serán utilizados para el desarrollo de los objetivos y la consecución de los entregables establecidos; así como la forma en que se hará uso de esas técnicas y herramientas. Finalmente se describirá la manera en que se procesará y analizará la información y resultados obtenidos producto de los métodos utilizados.

3.1 Fuentes de información

Una fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, los cuales posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador (Eyssautier, 2002).

3.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes de información primarias son aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utilizan método como encuestas, entrevistas, método experimental o por observación (Eyssautier, 2002).

El proyecto se desarrollará principalmente en el departamento de recursos humanos, sin embargo será necesaria la participación de todas las áreas de negocio para recolectar información acerca de requerimientos, necesidades y expectativas. Inicialmente se hará una reunión con los gerentes de áreas y los líderes de equipos para presentar información general y básica acerca de la importancia y beneficios de un sistema de evaluación del desempeño; así como los resultados de la investigación acerca de diferentes herramientas existentes en el mercado y la propuesta de sistema que se considere mejor se ajusta a las

necesidades de la compañía. A la vez se les pedirá participación y colaboración con sus opiniones e ideas.

Otra de las fuentes primarias a utilizar, y probablemente la más frecuente será la asesoría y auditoría de la Gerente de Recursos Humanos, la señora Alicia Hernández Arroyo. Ella cuenta con 9 de años de experiencia en el área de recursos humanos, y ha estado en la empresa por casi cuatro años desempeñando el puesto de gerente. Los gerentes de cada área también serán participantes en los procesos de aprobación mediante reuniones periódicas donde se presentarán los avances alcanzados.

Con la información de entrada obtenida de estos participantes como fuentes de información primaria y el juicio experto de la gerente de recursos humanos se confeccionará la herramienta del objetivo dos y el plan de implementación del objetivo tres.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan cualquier medio. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2002).

El primer objetivo se desarrollará mediante investigación documental la cual consiste en la recopilación de datos existentes mediante la consulta a libros y fuentes de información de internet para investigar acerca de tres métodos existentes en el mercado para evaluaciones de desempeño. Luego de la consulta bibliográfica se analizará la información recopilada para determinar el método y herramientas o combinación de los mismos que se va a utilizar para el desarrollo de un nuevo sistema de evaluación de desempeño en la empresa Micra Consulting.

Para el segundo entregable se hará uso de la información recopilada de las fuentes primarias en la reunión realizada al inicio y los acuerdos tomados en reuniones posteriores de presentación de avances. Asimismo se tiene como principal fuente de consulta las propuestas recibidas por tres consultores externos

para el desarrollo de este proyecto, las cuales no fueron aprobadas por el alto presupuesto requerido; de allí la necesidad de utilizar recursos internos.

En el cuadro No.2 que se presenta a continuación se resume el tipo de fuentes de información que se utilizarán en el desarrollo de cada objetivo:

Cuadro No.2: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Investigar 4 herramientas y/o métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlas con el sistema actual para identificar la metodología o combinación de ellas que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Libros/artículos
Elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación de la herramienta definida	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto de Gerente de Recursos Humanos - Intereses y expectativas de los gerentes y supervisores involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la investigación realizada - Cuestionario del sistema actual - Propuestas recibidas de consultores externos - Investigación de fuentes en internet
Desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto de Gerente de Recursos Humanos - Intereses y expectativas de los gerentes y supervisores involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos tomados en las reuniones de discusión con los involucrados - Investigación de fuentes en internet

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento. Existen muchas versiones de métodos, y en general implican procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción (Eyssautier, 2002).

Para el desarrollo del objetivo 1 se buscará descomponer una unidad general como lo es el tema de evaluaciones de desempeño en elementos y partes particulares como lo serían los distintos métodos y herramientas existentes para la

ejecución de evaluaciones, haciendo uso del método analítico sintético. Cuatro de esos elementos (métodos y/o herramientas) serán investigados por separado para luego analizar la información recopilada, sintetizarla y documentar los hallazgos y conclusiones.

Se hará uso del método estadístico para el desarrollo de los objetivos 2 y 3, ya que ambos van a propiciar la recopilación de datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos para su posterior organización, análisis e interpretación.

Asimismo se utilizará el método de observación por entrevista grupal y por encuesta, ya que se llevarán a cabo reuniones periódicas como foros de discusión donde se presentarán los avances y se definirán ajustes necesarios, cambios solicitados o aprobaciones de entregables mediante el intercambio conversacional entre el grupo participante acerca del material presentado. Por otro lado, el objetivo 2 se pretende que sea un tipo de encuesta/cuestionario que permita recolectar información mediante la invitación a contestar una serie de preguntas definidas en un cuestionario para el posterior procesamiento e interpretación de los datos.

En el cuadro No.3 que se presenta a continuación se describen los métodos de investigación a utilizar en el desarrollo de cada objetivo.

Cuadro No.3: Métodos de Investigación Utilizados

Objetivo	Método(s) de Investigación
Investigar 3 herramientas y/o métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlas con el sistema actual para identificar la metodología o combinación de ellas que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa	- Analítico-Sintético
Elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación de la herramienta definida	- Estadístico - Observación por entrevista - Observación por encuesta
Desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting	- Estadístico - Observación por entrevista

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas

Una herramienta se puede definir como dispositivos o procedimientos que aumentan la capacidad de hacer ciertas tareas (<http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta>, Marzo 08, 2011).

En el siguiente cuadro No.4 se detallan las principales herramientas a utilizar en el desarrollo de este proyecto, y se especifica cuál o cuáles objetivos se ven afectados por cada una:

Cuadro No.4: Herramientas Utilizadas

Objetivo	Herramientas
Investigar 3 herramientas y/o métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlas con el sistema actual para identificar la metodología o combinación de ellas que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Libros/artículos
Elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación de la herramienta definida	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Reuniones de discusión - Internet - Libros/artículos - Formulario de evaluación actual - Herramientas existentes en el mercado - Plataforma SharePoint
Desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Reuniones de discusión - Internet - Libros/artículos - Herramientas existentes en el mercado - Plataforma SharePoint

Fuente: Elaboración propia

3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos son aquellas hipótesis que se hacen y que deben cumplirse para alcanzar los objetivos. También pueden verse como circunstancias y eventos que necesitan ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero están fuera del control total del equipo de proyecto.

Las restricciones son aquellas limitaciones que pueden limitar la solución que se le puede dar al problema que origina el proyecto (iie.fing.edu.uy/ense/asign/proy97/Plan%20del%20Proyecto-especificacion.doc, Marzo 08, 2011).

Uno de los supuestos que se hacen es que el grupo de gerentes y líderes de proyectos involucrados en este proyecto estarán de acuerdo en que es necesario cambiar el sistema de evaluación de desempeño que se tiene actualmente, y que estarán dispuestos a colaborar y participar en el proceso. Asimismo se supone que el sistema elegido y la herramienta desarrollada serán aplicadas siguiendo la guía y el plan de implementación definidos.

Dentro de las restricciones y limitaciones que se tienen para el desarrollo del presente proyecto es un presupuesto mínimo o nulo. Básicamente se cuenta con la disponibilidad parcial de los recursos humanos involucrados. Las propuestas externas no fueron aprobadas debido al alto costo de las mismas, por lo que se hará uso de recursos tanto humanos como tecnológicos que sean internos. El tiempo para el desarrollo de este proyecto también es limitado, se espera que inicie su implementación para finales de este año 2011.

Otra limitación que se presenta es la falta de experiencia en proyectos similares de los involucrados. La herramienta existente fue desarrollada por un consultor externo con seguimiento del personal de recursos humanos de Micra Consulting, sin embargo en esta ocasión no se considera que se aprobará presupuesto para al menos la asesoría de un consultor. Por otro lado las herramientas de este tipo son mayormente privadas ya que son desarrolladas por empresas consultoras que solamente proveen la herramienta bajo el concepto de compra, no para referencia, por lo tanto se requerirá mucha investigación y trabajo conjunto con el personal.

Dentro de los límites del alcance del proyecto se establece que se contempla el desarrollo de las herramientas y los respectivos planes para implementarlas, mas queda por fuera la ejecución de dicho plan incluyendo la aplicación de la herramienta, lo cual implica que no se mostrarán resultados. Asimismo se aclara que no se presupuesta el proceso de implementación.

3.5 Entregables

Un entregable se puede definir como cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto (http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=29, Marzo 08, 2011).

En el cuadro No.5 que se presenta a continuación se describen los paquetes de trabajo que componen los entregables correspondientes a cada objetivo:

Cuadro No.5: Entregables

Objetivos	Entregables
Investigar 3 herramientas y/o métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlas con el sistema actual para identificar la metodología o combinación de ellas que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación sobre 3 herramientas y métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y comparación con el sistema actual - Sistema a utilizar para el proceso de evaluación del desempeño en Micra Consulting definido
Elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación de la herramienta definida	<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta para la aplicación de una evaluación del desempeño para el personal de Micra Consulting que cumpla con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> ▪ en idioma inglés ▪ digitalizada ▪ extensión no más de 30 preguntas
Desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de implementación del sistema de evaluación del desempeño a corto, mediano y largo plazo - Calendario de implementación

Fuente: Elaboración propia

4 DESARROLLO

4.1 Análisis de Métodos de Evaluación de Desempeño.

El primer paso para alcanzar el objetivo propuesto de este proyecto es investigar cuatro métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlos con el sistema actual para identificar la metodología que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa.

Según Werther y Davis (2000) la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado el jefe respectivo debe emprender una acción correctiva. De manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Los resultados obtenidos de un proceso de evaluación del desempeño pueden ser utilizados para identificar para qué tipo de trabajo será más apta una persona y lo bien que puede encajar dentro de la cultura de la empresa. Suelen indicar cómo se comportan las personas, qué les motiva, cómo se comunican, cómo interactúan con sus colegas. No muestran cualidades buenas o malas en una persona, simplemente proporcionan una comprensión de cómo el individuo prefiere comportarse en el trabajo y las características que muestra y exterioriza como reacción a su entorno. (Thomas International Discom [Thomas], 2011).

Identificar el talento adecuado, incrementar la motivación y desarrollar habilidades de liderazgo, gestión, procesos de sucesión y otros son hoy por hoy fundamentales para el éxito empresarial. La implementación de un buen sistema de evaluación puede ayudar a estas y muchas otras iniciativas. Por ejemplo un sistema de evaluación adecuado ayuda a identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o deficientes de selección, orientación y/o capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los

desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (Werther & Davis, 2000).

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero por lo general insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, se puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a aquellos que no, y determinar las necesidades de motivación y retos de cada uno. Además ayuda a las organizaciones a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación e incluso a la toma de decisiones referentes a promociones internas y compensación entre otras.

Por todas estas razones una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño; el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado; además de adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Para definir el sistema más apropiado para la empresa Micra Consulting se van a describir cuatro técnicas y analizar sus ventajas y desventajas, para luego concluir cuál de ellas se adapta mejor a las necesidades actuales y de mediano plazo de la organización.

4.1.1 Método 360

La cada vez más frecuente tendencia hacia cambios estructurales y culturales ha llevado a las organizaciones modernas a remover capas gerenciales haciendo su estructura más plana, y a empezar a utilizar equipos de trabajo con autoridad para toma de decisiones. Asimismo, a medida que las organizaciones cambian su cultura y alinean su visión y valores, se implementan cambios radicales en la cultura organizacional que han hecho que las evaluaciones tradicionales del jefe se vuelvan imprácticas, ilógicas y obsoletas. Entre estos cambios podemos citar un mayor liderazgo participativo, mayor empoderamiento concedido a los empleados, mejoras en el servicio al cliente, integración de iniciativas de calidad en las actividades diarias de trabajo, recompensas a equipos de trabajo, etc. (Aporta Solutions [Aporta], 2011).

Ante esta situación la opción más práctica para la retroalimentación sobre el desempeño del personal de una organización se dirige hacia aquella hecha por múltiples fuentes.

La retroalimentación 360 recoge información de varias personas sobre la efectividad de otra, dándole así la oportunidad de verse ante los ojos de los otros.

La técnica de evaluación 360 consiste en la evaluación a una persona desde múltiples niveles y fuentes. Cada colaborador es evaluado por el jefe, por un grupo de subordinados, algunos compañeros o colegas del mismo nivel. Pueden también participar clientes tanto internos como externos. Cada evaluado hace además una autoevaluación sobre los mismos temas para efecto comparativo. (Aporta, 2011).

Al venir las evaluaciones desde diferentes fuentes, hace que la evaluación sea más creíble, más justa, más exacta y más motivadora.

El propósito es proveer información precisa acerca de las competencias de desempeño más importantes, es decir, la combinación de habilidades, comportamientos, actitudes, aptitudes y creencias requeridas para lograr un desempeño superior en el puesto de trabajo (Werther & Davis, 2000).

Los resultados obtenidos de una evaluación donde se han involucrado diversos puntos de vista desde distintos niveles ayuda a identificar áreas en las cuales la persona evaluada está rindiendo por arriba, justo en el nivel esperado, o por debajo de los estándares de su supervisor, colegas, subordinados, de él mismo, y otros. Asimismo ayuda a la persona a conocer sus fortalezas y oportunidades de desarrollo de una manera precisa y confiable.

En el cuadro No. 6 se resumen las ventajas y desventajas de este método:

Cuadro No.6: Ventajas y Desventajas del Método 360

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Incluye perspectivas adicionales a la del superior inmediato • Incluye autoevaluación lo cual permite a cada persona exponer su perspectiva • Mayor credibilidad a los resultados • Mayor objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso es más largo • Implica más tiempo para procesar y analizar la retroalimentación recibida • Requiere una cultura organizacional madura y niveles de liderazgo de apertura y flexibilidad

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Método de Evaluación por Objetivos

La técnica de evaluación por objetivos consiste en que el jefe inmediato y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que dichos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurar el logro de los objetivos; pero para esto es necesario que reciba retroalimentación periódica (Werther & Davis, 2000).

Cuando se fijan los objetivos a futuro los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica hacia la cual organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que colaborador y jefe identifiquen las necesidades específicas de desarrollo del empleado (Werther & Davis, 2000).

La metodología de evaluación del desempeño por objetivos se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período (<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/otros-metodos-de-evaluacion-de-desempeo.html>, Junio 07, 2011).

Estos programas de administración por objetivos pueden enfrentar dificultades en la práctica. Esto debido a que en ocasiones los objetivos son excesivamente ambiciosos y en otras se quedan cortos (Werther & Davis, 2000).

En el siguiente cuadro No. 7 se resumen las ventajas y desventajas de este método:

Cuadro No.7: Ventajas y Desventajas de la Evaluación por Objetivos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de los resultados es más objetiva pues existe un parámetro de comparación • Genera motivación y compromiso en los empleados debido a su participación en la formulación de los objetivos • Da claridad a las expectativas a futuros y hacia dónde orientar los esfuerzos • Permite medir el progreso de los resultados para tomar medidas preventivas y correctivas a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere lograr acuerdo entre las partes en cuanto a los objetivos finales • Pueden plantearse objetivos muy ambiciosos que no sean realizables por factores ajenos en el transcurso del plazo, lo cual afectaría el resultado de la evaluación del desempeño del empleado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Método de Escalas de Puntuación

El método de escalas de puntuación es uno de los más antiguos y comunes. Se clasifica dentro de los métodos de evaluación con base en el pasado en los cuales se evalúa algo que ya ocurrió y que por lo tanto puede ser medido con veracidad (Werther & Davis, 2000).

La técnica consiste en establecer unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Las escalas pueden tener cualquier tipo y cantidad de niveles o valores y por lo general consisten en una serie de grados consecutiva como puede ser: ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala (<http://www.scribd.com/doc/3329772/La-evaluacion-por-escalas>, Junio 07, 2011).

Entre las ventajas de este método se pueden mencionar la facilidad de su diseño, la sencillez de aplicarlo, los evaluadores requieren poca capacitación, se puede aplicar a grupos grandes.

Dentro de las desventajas destacan la gran subjetividad de este mecanismo lo cual aumenta las posibilidades de que surjan distorsiones involuntarias. La evaluación se basa solamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

En el siguiente cuadro No. 8 se resumen las ventajas y desventajas de este método:

Cuadro No.8: Ventajas y Desventajas de las Escalas de Puntuación

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Genera resultados veraces ya que se evalúa algo que ya ocurrió, veraz • Resulta muy sencillo de responder por parte de los evaluadores • Requiere poca capacitación para los participantes • Muy útil para aplicar en grupos grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar complejo definir una escala estándar que se ajuste para todos los criterios a evaluar • Pueden darse ambigüedades si los niveles de la escala no están bien definidos • Gran subjetividad en los resultados de la evaluación del desempeño ya que es la opinión de una sola persona

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Autoevaluaciones

Las autoevaluaciones son la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Pueden constituir una técnica de evaluación muy útil si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Si se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro (Werther & Davis, 2000).

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, ya sea orientado al desempeño pasado o al futuro. El aspecto más importante radica en la participación activa del funcionario en el proceso de mejoramiento y autodesarrollo, y su dedicación al proceso de mejoramiento. Asimismo proporciona al superior inmediato retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto (<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-3-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>, Junio 07, 2011).

Este método es poco común ya que se requiere un buen nivel cultural, equilibrio emocional y capacidad para realizar una autoevaluación libre de subjetivismo y distorsiones personales.

En el siguiente cuadro No. 9 se resumen las ventajas y desventajas de este método:

Cuadro No.9: Ventajas y Desventajas de las Autoevaluaciones

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Implica la participación activa de los empleados en su auto mejoramiento y desarrollo • Disminuye la resistencia y rechazo a los resultados • Ayuda a identificar áreas de trabajo y desarrollo a futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar difícil para las personas la tarea de autoevaluarse por lo que el proceso puede consumir más tiempo • Requiere un buen nivel de equilibrio emocional y objetividad de los participantes

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Sistema Actual de Evaluación de Desempeño

El sistema que existe actualmente en Micra Consulting para la evaluación del desempeño de su personal consiste en un método tradicional de evaluación de competencias y es en una sola dirección, es decir, cada persona es evaluada únicamente por su jefe inmediato.

El proceso se divide en 2 direcciones, existe un formulario general para empleados y otro para supervisores o gerentes.

El formulario para empleados evalúa las siguientes 10 competencias:

- 1- Asistencia y puntualidad
- 2- Motivación e interés
- 3- Cooperación
- 4- Comunicación y uso del lenguaje
- 5- Relaciones interpersonales en el trabajo
- 6- Trabajo en equipo
- 7- Confiabilidad operacional
- 8- Calidad del trabajo
- 9- Satisfacción del cliente interno y externo
- 10- Actitud

En cada competencia el superior inmediato debe calificar a su subordinado en uno de los siguientes 3 rangos de escala o nota:

- 60-79
- 80-94
- 95-100

Luego ambos deben reunirse para dar retroalimentación al empleado, explicar el por qué de cada calificación y comentar posibles diferencias de opiniones. Además se define un plan general de acción en donde se establecen los compromisos que adquieren tanto el colaborador como el evaluador y se identifican las necesidades de capacitación. Además se define el periodo en el que se revisará dicho plan.

El formulario para supervisores o gerentes evalúa las siguientes 10 competencias:

- 1- Coaching
- 2- Calidad y organización del trabajo
- 3- Rendimiento
- 4- Liderazgo
- 5- Toma de decisiones
- 6- Seguimiento y solución de problemas
- 7- Relaciones humanas y comunicación
- 8- Responsabilidad
- 9- Proactividad e iniciativa
- 10-Compromiso

En cada competencia el superior inmediato debe calificar a su subordinado en uno de los siguientes 3 rangos de escala:

- Sobresale
- Cumple
- No cumple

De la misma manera deben reunirse cada supervisor o gerente con sus respectivos jefes para analizar y discutir las calificaciones y resultados. Igualmente se define un plan general de acción en donde se establecen los compromisos que adquieren tanto el colaborador como el evaluador y se define una próxima fecha de seguimiento.

Al comparar este sistema actual con los métodos anteriormente descritos se identifica que tiene sus aspectos positivos pero también sus deficiencias. En el siguiente cuadro No.10 se detallan ambos aspectos:

Cuadro No.10: Aspectos positivos y negativos del Sistema Actual

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de competencias definidas permite a los colaboradores entender la retroalimentación con mayor claridad • Cuenta con una escala que permite cuantificar los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividad del proceso al involucrar solamente la opinión de una persona • Retroalimentación limitada ya que no se consultan fuentes de diversas perspectivas • No se establecen objetivos claros y definidos a evaluar en el futuro, sino solamente una propuesta general de compromisos a seguir • No involucra la opinión del colaborador mismo

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Método Elegido

Primero que todo se necesita definir con claridad los objetivos que se pretenden lograr con la implementación de un nuevo y modificado sistema de evaluación. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, se deben preferir los enfoques de carácter comparativo los cuales son aquellos enfoques de evaluación comparativa o en grupos que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Estos métodos también son útiles para lograr suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados al futuro como el sistema de administración por objetivos pueden centrarse en metas específicas. Con la autoevaluación puede proponerse la identificación de aspectos

específicos que se pueden mejorar o servir como instrumento para la promoción interna (Werther & Davis, 2000).

Para determinar los objetivos e identificar las necesidades y requerimientos de los involucrados, se llevaron a cabo sesiones grupales con los altos ejecutivos, gerentes locales de departamentos y líderes de proyectos. De estas sesiones se desprende que el principal objetivo del nuevo sistema es obtener retroalimentación desde distintos puntos de vista. A su vez esto permitirá disminuir la subjetividad del proceso cuando solamente una persona evalúa y en una sola dirección, es decir, jefes hacia subordinados; y adicionalmente lograr un mayor involucramiento de todos los participantes. También se pretende ir estableciendo una base de resultados escalonados que permitan en un mediano plazo alinear los resultados del proceso de evaluación de desempeño con otros procesos tales como ajustes salariales y carrera profesional.

El enfoque específico que se ha seleccionado ha sido influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. El sistema anterior ha permitido establecer una cultura de evaluación del desempeño en la compañía y con ello disminuir la resistencia de las personas a ser evaluados. Asimismo ha llevado a la organización a un punto de madurez que le obliga a dar un paso más allá y actualizar el sistema hacia una metodología más integral y en función de las necesidades y oportunidades actuales.

Para alcanzar los objetivos planteados se optará por un sistema integral de evaluación del desempeño que combine las cuatro técnicas o métodos descritos anteriormente. La base del sistema será el método 360 ya que se pretende dar a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible al obtener aportes desde diversos ángulos. Además con este método se rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar como pares, subordinados, clientes internos y/o proveedores. Asimismo esta técnica permite que los empleados brinden retroalimentación acerca del desempeño de su jefe. Este último factor ha

sido de los más demandados por el personal en los resultados de encuestas de satisfacción realizadas a inicios de este año 2011.

En el nuevo sistema se incorporarán las autoevaluaciones. Estas suelen incluso ser parte del método 360 y en la metodología a implementar se pretende obtener retroalimentación de cómo cada colaborador se ve a sí mismo, qué tan bien comprende las funciones de su puesto y cómo considera que puede mejorar o las áreas en las que quiere trabajar para progresar tanto dentro como fuera de la compañía.

El resultado general obtenido de todas las evaluaciones y autoevaluaciones de cada persona se clasificará dentro de una escala determinada que permita ubicar a cada participante dentro de un rango comparativo entre unidades de negocios y equipos de trabajo haciendo uso de la técnica de escalas de puntuación. Esto permitirá identificar a los casos sobresalientes así como también a aquellos en los cuales debe ponerse especial atención y trabajar en un plan de acción específico para mejorar el desempeño.

Para desarrollar la obtención de retroalimentación de resultados en el pasado, se desarrollarán cuestionarios sencillos y concretos. Sin embargo como ya se mencionó, se pretende lograr un sistema más integral mediante el cual no solamente se mida el desempeño durante un periodo de tiempo y se evalúen los resultados obtenidos, sino que se quiere proyectar esos resultados hacia el futuro. Esto se hará mediante la incorporación de una sección de establecimiento de objetivos a desarrollar y cumplir para el siguiente periodo de evaluación. Esas metas serán definidas en conjunto por los colaboradores y sus jefes inmediatos, y serán validadas por los altos ejecutivos antes de hacerse oficiales y ponerse en efecto. El propósito de esta sección es establecer parámetros que permitan en el futuro medir el desempeño y logros con base en los objetivos planteados con anterioridad. Además esto permite al empleado identificar con mayor claridad hacia dónde enfocar sus esfuerzos y acciones y poder medir el progreso de manera más concreta. Adicionalmente tiene un factor de motivación y compromiso mayor ya que él mismo propuso y aceptó los objetivos a desarrollar.

Es vital comprender que la retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso se perciba como una pérdida de tiempo. Por eso es necesario establecer un seguimiento con una frecuencia apropiada lo cual resaltarán que la evaluación es importante y que es un proceso continuo, por lo que el comportamiento cuenta en todo momento y no solo al momento de generar resultados; y que además permita tanto a colaboradores y jefes identificar posibles desviaciones o imprevistos que puedan afectar los resultados a futuro y tomar las medidas correspondientes a tiempo.

Igual de importante es la comunicación respecto al avance del proceso y sobre todo hacer que los resultados sean visibles. Se debe mantener a todos los participantes informados acerca de la etapa en la que se encuentra en momentos determinados, en qué consiste cada etapa, avisarles cuando una nueva fase está iniciando y concluyendo, y por supuesto exponer los resultados.

Sin embargo, hay un aspecto que resulta ser clave y probablemente el más importante a considerar para asegurar el éxito del sistema de evaluación. Todos los participantes, ya sean evaluadores o evaluados, deben comprender con claridad cómo funciona el proceso, entender cuál es su función y lo que deben hacer, y conocer lo que se pretende lograr con el proceso completo. Para alcanzar esos objetivos será necesario realizar diversas sesiones de comunicación y orientación. En el caso de los evaluados las sesiones pretenden explicarles el proceso, el objetivo que se busca y la participación que se requerirá de ellos. Para los evaluadores la orientación debe ser más amplia y profunda pues necesitan comprender el propósito de cada pregunta en caso de consultas, cómo procesar la información obtenida, lo que deben hacer con los resultados, cómo elaborar los reportes de retroalimentación, cómo dirigir las sesiones de entrega de resultados para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la ejecución de acciones para el desarrollo de los individuos y el seguimiento para confirmar el avance en el desarrollo.

En el siguiente cuadro No.11 se presenta una matriz que resume los requerimientos solicitados por los involucrados para esta fase del proyecto:

Cuadro No. 11. Identificación de Requerimientos.

Lista de Requerimientos:
<ul style="list-style-type: none">• Idioma inglés• Involucrar más participantes en el proceso de recolección de retroalimentación, que trabajen con el evaluado en diferentes niveles jerárquicos• Incluir autoevaluaciones• Crear formularios para gerentes y formularios para personal en general• Incluir un apartado para la definición de metas a futuro en conjunto entre el empleado y su jefe inmediato• Incorporar sesiones de seguimiento a las metas planteadas• Asegurar que se dé una comunicación constante en cuanto al seguimiento y control del proceso

Fuente: Elaboración propia

Todos estos factores ejecutados apropiadamente maximizarán las posibilidades de alcanzar los objetivos que se persiguen con este proceso y aseguran el éxito del sistema de evaluación de desempeño para la organización y todos los participantes.

4.2 Desarrollo de la Herramienta

Para desarrollar la herramienta que se va a utilizar para evaluar el desempeño del personal de la empresa, se designó un comité con el cual se realizaron varias sesiones de lluvia de ideas para averiguar acerca de los intereses y expectativas de todos los involucrados. El comité que participó en estas sesiones estaba conformado por los diferentes gerentes de departamentos (reclutamiento, ventas, desarrollo, soporte tecnológico interno, entre otros), el Vicepresidente Ejecutivo que es también el Gerente General, el Jefe de Operaciones, varios líderes de proyectos, personal de recursos humanos y del área financiera. El propósito de involucrar miembros de todas las áreas es obtener la perspectiva más amplia posible en cuanto a las necesidades actuales de la compañía.

Dicho comité no es lo mismo que el Equipo del Proyecto. En la matriz a continuación (cuadro No.12) se describe la conformación del comité de apoyo al proyecto, quienes son los encargados de discutir y definir la creación de la herramienta a utilizar. Por su parte, el equipo de proyecto se encargará del desarrollo en sí del proyecto mismo, su implementación y el debido seguimiento y control así como el cierre.

Cuadro No. 12. Matriz de Definición del Comité de Apoyo al Proyecto.

Miembro	Puesto
Douglas Dorweiler	Gerente Global de Desarrollo y Producción
Kent Feuerhelm	Gerente General
Luis Infante	Gerente Local de la Oficina de Administración de Proyectos
Jeffry Bermúdez	Gerente Local de Desarrollo de Software
David Timm	Gerente Local de Reclutamiento
Yuriy Melnyk	Gerente Local de Negocios y Ventas
Alicia Hernández	Gerente Local de Recursos Humanos
Manfred Dahmen	Líder de Proyectos de Desarrollo
Rosa Alfaro	Líder de Proyectos de Negocios
Magdalena Bonilla	Líder de Proyectos de Negocios
Melania Bello	Asistente de Gerencia y Finanzas
Karen Alvarado	Asistente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Conforme se avanzaba en estas sesiones y con las ideas, sugerencias y requerimientos identificados, se fueron creando distintas plantillas para los cuestionarios de evaluación. Estas plantillas eran presentadas al comité para discusión, retroalimentación y aprobación.

Según el método elegido, se determinó que se necesitarían los siguientes cuestionarios:

- a- Auto evaluación del desempeño para empleados
- b- Auto evaluación del desempeño para gerentes
- c- Evaluación integral general

Después de 6 sesiones grupales los cuestionarios finales a utilizar fueron definidos y aprobados por todos los participantes del comité. Asimismo se definieron dos formularios adicionales, uno para consolidar la información recibida sobre los evaluados y posteriormente entregar los resultados, y un formulario para establecer por escrito el plan de desempeño y desarrollo de cada persona

A continuación se describen los tres cuestionarios así como las dos secciones complementarias que conforman la herramienta para la aplicación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño al personal de Micra Consulting.

Se debe recordar que por requisito de los patrocinadores del proyecto, la herramienta debía ser en idioma Inglés ya que cierto porcentaje considerable del personal de la empresa es nativo hablante de este idioma.

Todas las secciones de la herramienta contienen al inicio una tabla para recolectar información básica como lo es el nombre del evaluado, el jefe directo, la posición o puesto de trabajo, el departamento o proyecto, la fecha de evaluación, el nombre del evaluador, entre otros.

Asimismo, cada sección cuenta con uno o dos párrafos de introducción e instrucciones así como también con ejemplos para guiar a la persona en el proceso de completar el cuestionario.

4.2.1 Autoevaluación del Desempeño para Empleados

En el anexo No. 4 se puede observar el formulario creado para la autoevaluación del desempeño para los empleados el cual consta de 5 preguntas. Con este formulario se busca que cada persona reflexione sobre sí mismo y sobre sus fortalezas y debilidades.

La primer pregunta pide a la persona que describa su rol de trabajo, esto con el fin de identificar si el perfil y las funciones del puesto existentes están siendo bien comprendidas y aplicadas por el funcionario. Asimismo también permitirá identificar si las definiciones de puestos según el manual están alineadas, subvaloradas o sobrevaloradas con respecto a la realidad demandada por el puesto.

La segunda pregunta pide a la persona que mencione y ejemplifique los principales logros que ha obtenido durante el periodo en evaluación.

La tercera pregunta pide a la persona que describa y ejemplifique aquellas áreas y habilidades que considera sus principales fortalezas.

La cuarta pregunta pide que mencione aquellas áreas que la persona considere como oportunidades para trabajar y mejorarlas para que evolucionen de debilidades a fortalezas.

La última pregunta da espacio para que la persona anote o comente cualquier otra situación adicional que considere importante y que no se haya evaluado en este cuestionario.

4.2.2 Autoevaluación del Desempeño para Gerentes

En el anexo No.5 se puede encontrar el formulario creado para la autoevaluación del desempeño para gerentes el cual consta de 3 áreas a evaluar.

La primera área es Estrategias y Objetivos Organizacionales, en la cual se les pide que describan las metas que han desarrollado y alcanzado respecto a sus puestos, a la relación con sus clientes y a contribuciones adicionales a la organización no directamente relacionadas con sus funciones.

La segunda es Construcción de la Unidad de Negocios. En esta área se les pide evaluar su estilo de gerencia y los aportes logrados en su departamento o unidad

de negocios y con respecto a la construcción y relación con sus equipos de trabajo.

La última área es Implementación hacia la Visión en la cual deben describir aquellas iniciativas y proyectos que están en proceso tanto los directamente requeridos por sus funciones y puesto como aquellos no relacionados directamente pero que contribuyen a la organización.

4.2.3 Evaluación Integral General

En el anexo No.6 se encuentra el formulario general para la evaluación del desempeño de todos los colaboradores mediante la metodología del 360.

La primera pregunta pide a los evaluadores que mencionen y ejemplifiquen los principales logros que la persona que están evaluando ha obtenido durante el periodo en evaluación y de los cuales ha tenido conocimiento.

La segunda pregunta pide al evaluador que mencione y ejemplifique aquellas áreas y habilidades que considera son las principales fortalezas del evaluado.

La tercera pregunta les pide que describa aquellas áreas que visualiza como oportunidades de mejorar para el evaluado.

La última pregunta da espacio para que la persona anote o comente cualquier otra situación adicional que considere importante y que no se haya evaluado en este cuestionario.

4.2.4 Resumen de Resultados de la Evaluación Integral de Desempeño

En el anexo No.7 se puede observar el formulario que se va a utilizar para compilar la retroalimentación recibida de las diversas fuentes. El evaluador principal, es decir, cada jefe inmediato, leerá todas las respuestas recibidas y realizará un análisis y síntesis de la misma.

Este cuadro resumen es el que posteriormente será presentado a cada colaborador para su análisis y discusión; al final de esa sesión, ambos participantes deben firmar como confirmación que los resultados fueron entregados y revisados en conjunto entre el jefe y el colaborador.

4.2.5 Plan Personal de Desempeño y Desarrollo (PPDD)

En el anexo No.8 se presenta el formulario para describir el plan de desempeño y desarrollo de cada colaborador para el siguiente periodo en evaluación.

El propósito de este formulario es definir aquellas competencias y objetivos específicos que deberán trabajarse en un periodo determinado antes de la próxima evaluación, y para ello tanto el evaluado como su evaluador -su jefe inmediato- deberán acordar mutuamente las metas que se establecerán, así como las acciones que se requerirán y los plazos. Adicionalmente esta propuesta será revisada y aprobada por la alta gerencia respectiva.

En el cuadro de este formulario hay un espacio designado para indicar el estado de progreso de cada objetivo. Para efectos de esta primera ronda de aplicación de la nueva herramienta, este espacio no se completará aún, sino que todos los cinco formularios de cada persona se entregará a recursos humanos para crear un expediente de cada individuo, el cual se utilizará y actualizará en las sesiones de seguimiento que deberán darse en el periodo antes de la siguiente evaluación del desempeño.

4.3 Plan de Gestión para la Implementación del Proyecto del Nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño

4.3.1 Descripción del Alcance

El proyecto consiste en el desarrollo de un nuevo sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa Micra Consulting, que se integrará a los procesos organizacionales para ser aplicado una vez por año.

Este proyecto se desarrollará en cinco etapas las cuales se describen a continuación.

Las etapas de Ejecución, Seguimiento y Control son las que se encuentran dentro del alcance específico de la gestión del presente proyecto.

En la etapa de Iniciación la Gerencia General, la Gerencia de Producción y los socios inversionistas han aprobado la realización de este proyecto con base en la necesidad identificada de mejorar y actualizar el sistema de evaluación de desempeño existente actualmente. Asimismo, han nombrado al Director o Administrador del Proyecto.

En la etapa de Planificación se realizó la identificación de los involucrados y la recopilación de los requerimientos de cada uno. Se conformó un comité para la confección de la herramienta para la evaluación del desempeño la cual fue aprobada tanto por el comité como por los altos ejecutivos.

En la etapa de Ejecución se implementará la herramienta diseñada siguiendo un cronograma propuesto de tiempo y actividades asignadas a cada miembro del equipo del proyecto. También se establecerá una etapa de Seguimiento y Control para evaluar el éxito del proyecto e identificar oportunidades de mejora y proceder luego a cerrar el ciclo del proyecto para el año 2011 e iniciar la planeación del proyecto para el ciclo 2012.

El tiempo proyectado para el desarrollo de este proyecto es de ocho meses aproximadamente, iniciando el día 19 de Setiembre del 2011 y estimando el cierre del proyecto para el día 10 de Agosto del 2012.

Para efectos de la tesis queda por fuera la presentación de las fases de ejecución, control y seguimiento y cierre, así como los resultados a obtener producto de la

implementación del proyecto. Pero para efectos de la empresa el plan de implementación sí contempla todas estas fases.

En el anexo No. 9 se puede observar la Estructura de Desglose de Trabajo del plan de implementación del presente proyecto y que se desarrolla a continuación. En la EDT del proyecto se aprecian los paquetes de trabajo, así como la cronología en que se deberán desarrollar las actividades con el fin de lograr cada entregable.

4.3.2 Identificación de los Involucrados

En el siguiente cuadro No.13 se detallan los involucrados que se han identificado pueden afectar o verse afectados con el desarrollo de este proyecto. Además se describen los temas importantes que se deben considerar en el análisis e interacciones con cada uno de ellos.

Cuadro No. 13. Matriz de Identificación de los Involucrados.

¿Quién?	¿Por qué?	¿Para qué? (temas)
Equipo del proyecto	Serán los encargados de desarrollar la herramienta que debe satisfacer las necesidades y expectativas de los demás involucrados.	Conocer la disponibilidad para participar en las sesiones necesarias para trabajar en la confección de la herramienta, así como sus expectativas sobre el proyecto
Gerente Local de Recursos Humanos y Asistente	Serán los encargados de dar apoyo y seguimiento al proyecto. Además serán los guías en la vinculación de los resultados obtenidos con otros procesos internos en un mediano plazo.	Recibir asesoría acerca de tiempos estimados para las etapas, formas de comunicación con los diversos involucrados y en los diferentes procesos.
Gerentes locales de áreas	Serán quienes deben ejecutar la mayor parte del trabajo del proyecto por lo que deben conocer muy bien el proceso e involucrarse para asegurar el cumplimiento de plazos y objetivos.	Identificar las necesidades y expectativas sobre los aspectos a evaluar que consideran más necesarios y oportunos. Involucrarlos en el proceso desde el inicio para disminuir la resistencia al proyecto ya que deberán participar muy activamente.
Altos ejecutivos: Gerente General, Presidente, Gerente de Desarrollo y Producción	Son los patrocinadores del proyecto y quienes darán el visto bueno final a la herramienta creada y al plan de implementación propuesto.	Determinar las expectativas que tienen sobre los resultados del proyecto. Conocer la disponibilidad de presupuesto e inversión de tiempo por parte del equipo del proyecto, así como plazos de entrega.

Personal de Micra Consulting	Se requerirá su participación de una manera más activa que la acostumbrada. Generalmente los empleados presentan cierta resistencia a ser evaluados debido al temor de represalias	Identificar las principales dudas e inquietudes. Explicarles el objetivo del proyecto y el proceso a seguir. Solicitar su colaboración para las evaluaciones integrales para sus jefes y otros compañeros. Disminuir la resistencia al proyecto.
------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

El equipo de proyecto está conformado por personal que pertenecen a diversas áreas funcionales de la empresa. En la matriz a continuación (cuadro No.14) se describe la conformación del equipo del proyecto así como el rol y las responsabilidades de cada uno.

Cuadro No. 14. Matriz de Roles y Responsabilidades del Equipo de Proyecto

Rol	Responsabilidades	Puesto	Nombre
Patrocinador, Evaluador	Revisa, Autoriza	Gerente General	Kent Feuerhelm
Patrocinador, Evaluador	Participa, Revisa, Autoriza	Gerente Global de Desarrollo y Producción	Douglas Dorweiler
Evaluador	Participa	Gerente Local de la PMO	Luis Infante
Evaluador	Participa	Gerente Local de Desarrollo	Jeffry Bermúdez
Evaluador	Participa	Gerente Local de Reclutamiento	David Timm
Evaluador	Participa	Gerente Local de Negocios y Ventas	Yuriy Melnyk
Asesor, Evaluador	Participa, Coordina, Revisa	Gerente Local de Recursos Humanos	Alicia Hernández
Evaluador	Participa	Líder de Proyectos de Desarrollo	Manfred Dahmen
Evaluador	Participa	Líder de Proyectos de Consultoría	Rosa Alfaro
Director de Proyecto	Participa, Ejecuta, Coordina	Asistente de Recursos Humanos	Karen Alvarado

Fuente: Elaboración propia

En la figura No.2 que se muestra a continuación, se presenta la organización jerárquica del equipo de proyecto.



Figura No. 2: Organigrama Jerárquico del Equipo de Proyecto

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No.15 que se presenta a continuación se describen los entregables que se desarrollarán durante el proyecto y se identifica el miembro del equipo del proyecto que funge como principal responsable.

Cuadro No. 15. Matriz de Entregables

Entregable	Descripción	Responsable
Campaña de comunicación	Planificar, desarrollar y ejecutar la campaña de comunicación para informar a todo el personal acerca del nuevo proceso y explicarles lo que se requerirá de ellos.	Gerente local de Recursos Humanos y Asistente
Envío de formularios	Distribuir los formularios respectivos en el momento preciso a los destinatarios indicados	Administrador del proyecto
Preparar resumen de resultados	Revisar y compilar las respuestas recibidas a través de los formularios contestados. Analizar y realizar un resumen de los resultados obtenidos.	Gerentes locales y Líderes de Proyectos
Informar sobre los avances y estado del proceso	Mantener a todos los participantes informados sobre la etapa del proceso que está en ejecución, si hay alguna demora en el proceso, los siguientes pasos a seguir, entre otros.	Administrador del proyecto
Dar seguimiento a los avances en el proceso con los participantes	Monitorear el avance de los jefes en cada fase de la que son responsables para poder identificar retrasos o fallas en el proceso para tomar medidas correctivas y preventivas.	Administrador del proyecto
Entregar la retroalimentación a los empleados	Revisión entre jefe y subordinado de los resultados obtenidos y análisis realizado por los jefes. Así como completar el formulario del plan de desarrollo personal y de desempeño en conjunto.	Gerentes locales y Líderes de Proyectos

Coordinar sesiones de revisión de objetivos y progreso	Cada jefe debe reunirse con sus subordinados cierto plazo después de la sesión de retroalimentación y definición de objetivos para evaluar el progreso en el trabajo hacia las metas y tomar acciones preventivas o correctivas según sea necesario.	Gerentes locales y Líderes de Proyectos
Coordinar y liderar sesión de revisión y actualización del sistema	Una vez finalizado el primer ciclo de implementación del nuevo sistema el comité deberá reunirse para evaluar y analizar los resultados obtenidos y determinar las mejoras y cambios que requiere el sistema.	Administrador del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado, los miembros del equipo de proyecto provienen de diversas áreas funcionales de la organización, y su participación en este proyecto no implica la dedicación exclusiva al mismo, sino que deben continuar también con las funciones de sus roles. Por ende, en el siguiente cuadro No.16 se expone la estimación del porcentaje del tiempo laboral que cada miembro del equipo va a dedicar al proyecto en forma semanal.

Cuadro No. 16. Matriz de Dedicación de los Recursos

Puesto	Miembro	% dedicación Semanal
Gerente General	Kent Feuerhelm	5% - 2 horas
Gerente Global de Desarrollo y Producción	Douglas Dorweiler	15% - 6 horas
Gerente Local de la PMO	Luis Infante	12.5% - 5 horas
Gerente Local de Desarrollo	Jeffry Bermúdez	12.5% - 5 horas
Gerente Local de Reclutamiento	David Timm	12.5% - 5 horas
Gerente Local de Negocios y Ventas	Yuriy Melnyk	12.5% - 5 horas
Gerente Local de Recursos Humanos	Alicia Hernández	20% - 8 horas
Líder de Proyectos de Desarrollo	Manfred Dahmen	12.5% - 5 horas
Líder de Proyectos de Consultoría	Rosa Alfaro	12.5% - 5 horas
Asistente de Recursos Humanos	Karen Alvarado	35% - 14 horas

Fuente: Elaboración propia

La propuesta para la asignación de estos porcentajes es que todos los evaluadores dediquen al menos 1 hora por día a trabajar en este proyecto. Dentro de la semana existen de 1 a 2 sesiones grupales de 1 hora cada una en las cuales entre otros temas se revisa el progreso del proyecto, los obstáculos, atrasos o cualquier consulta que surja entre el equipo. El Gerente General tiene una función fiscalizadora por lo que su intervención radica en la asistencia a esas sesiones. En cuanto a la Gerencia de Recursos Humanos, por su función asesora le será requerido invertir más tiempo en la atención de consultas y revisión del proceso. En cuanto al Director de Proyecto su dedicación al proyecto sí será mayor ya que deberá dar seguimiento al proceso, programar sesiones de revisión individual, atender dudas, y velar por el seguimiento, control y cumplimiento del plan.

4.3.4 Plan de Gestión de las Comunicaciones

La Administración de las Comunicaciones del proyecto se basa en incluir los procesos necesarios para garantizar que la generación de la información, la recopilación, el almacenamiento, la distribución, recuperación y disposición final de la misma sea realizada de una forma adecuada y oportuna.

El presente plan de gestión tiene como fin establecer el procedimiento formal de comunicaciones que utilizará el equipo de proyecto para comunicarse entre sí y con todos los interesados del proyecto.

En el siguiente cuadro No.17 se mencionan todos los elementos que deberán ser comunicados durante el desarrollo de este proyecto y se describen los medios que se utilizarán para comunicarlos así como los respectivos responsables y el tiempo adecuado.

Cuadro No. 17. Matriz de Comunicaciones

¿Quién?	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿A Quién?
Responsable	Elemento a comunicar	Momento y frecuencia	Medio o formato	Destinatario
Gerente Local de Recursos Humanos y Director de	Campaña de comunicación	Entre el Lunes 19 de Setiembre, 2011 y el Viernes 23 de Setiembre, 2011	Sesiones grupales presenciales con una	Todo el personal de la empresa

Proyecto			presentación de power point	
Gerentes locales de cada área de negocio y líderes de proyectos	Envío de formularios de autoevaluaciones	Lunes 26 de Setiembre, 2011	Correo electrónico	Miembros de sus equipos
Gerentes locales de cada área de negocio y líderes de proyectos	Envío de formularios de evaluaciones 360	Lunes 03 de Octubre, 2011	Correo electrónico	Evaluadores elegidos para cada miembro de sus equipos
Director del Proyecto	Comunicaciones sobre los avances y estado del proceso	Durante todo el proyecto, cada vez que inicia o finaliza una fase, cuando hayan atrasos y/o reprogramaciones	Correo electrónico. Reuniones presenciales si los atrasos en el cronograma son graves y se requieren tomar medidas	Todo el personal de la empresa
Director del Proyecto	Seguimiento a los avances en el proceso (recordatorios de fechas límites, reenvío de documentos necesarios para la siguiente fase)	Durante todo el proyecto, cada vez que inicia o finaliza una fase y cuando hayan atrasos y se requieran reprogramaciones en el cronograma	Correo electrónico	Equipo del Proyecto
Gerentes locales de cada área de negocio y líderes de proyectos	Entrega del resumen de resultados	Entre el Lunes 21 de Noviembre, 2011 y el Viernes 30 de Diciembre, 2011	Reuniones presenciales	Miembros de sus equipos
Gerentes locales de cada área de negocio y líderes de proyectos	Entrega del Plan de Desarrollo Personal y Profesional Aprobado	Entre el Lunes 06 de Febrero, 2012 y el Viernes 02 de Marzo, 2012	Reuniones presenciales	Miembros de sus equipos
Gerentes locales de cada área de negocio y líderes de proyectos	Comunicaciones sobre progreso de los objetivos	Entre el Lunes 25 de Junio, 2012 y el Viernes 20 de Julio, 2012	Reuniones presenciales	Miembros de sus equipos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Plan de Gestión del Tiempo

El cronograma para el desarrollo del proyecto contiene las tres etapas incluidas en la descripción del alcance: Implementación, Seguimiento y Control, y Cierre. A su vez, la etapa de Implementación se subdivide en cuatro fases que se ejecutan en un orden cronológico lineal.

Implementación.

El tiempo estimado total para esta etapa es de 120 días, iniciando el 19 de setiembre del 2011 y finalizando el 02 de Marzo del 2011.

A continuación se describen las fases de esta etapa.

A- Campaña de Sensibilización

La fase A consiste en la ejecución de la Campaña de Sensibilización cuyo objetivo es informar a todos los involucrados, sobre todo aquellos que aun no han participado activamente como lo es el personal general de la empresa, acerca del procedimiento que se va a ejecutar, describirles el nuevo sistema y explicarles el por qué del cambio del sistema, describir el proceso a seguir, las funciones y responsabilidades de cada uno y los tiempos estimado. Estas sesiones estarán a cargo del departamento de Recursos Humanos y deben completarse en una semana, entre el 19 y el 23 de Setiembre del 2011. Se estima que se necesitarán cuatro o cinco sesiones con un aproximado de 10 personas cada una.

B- Recolección de la información

La fase B consiste en el envío de los cuestionarios diseñados para solicitar retroalimentación de diferentes perspectivas acerca del desempeño de cada participante e inicia el 26 de Setiembre, una vez concluidas las sesiones informativas.

El siguiente día hábil cada jefe enviará mediante un correo electrónico general, el formulario de autoevaluación a los miembros de sus departamentos indicándoles

la fecha límite de entrega la cual consiste en una semana hábil, es decir 5 días laborales, desde que reciben el correo.

Una vez concluida esta semana cada jefe enviará vía correo electrónico individual el cuestionario para las evaluaciones generales del 360 a las personas previamente definidas a las que se les solicitará retroalimentación acerca de los miembros de su departamento. De igual manera se les indicará la fecha límite de entrega la cual consiste en dos semanas hábiles, es decir 10 días laborales, desde que reciben el correo.

Esta fase debe estar concluida para el 14 de Octubre del 2011, fecha en la que los jefes deben haber recibido de vuelta todos los cuestionarios enviados tanto de autoevaluaciones como de las evaluaciones 360.

C- Procesamiento de la información

La fase C consiste en la revisión de todos los cuestionarios recibidos y debe iniciar el 17 de Octubre del 2011. Para cada miembro de sus departamentos, los jefes deberán analizar la retroalimentación brindada y compilarla para a partir de allí elaborar un reporte con el resumen de dicha información en el formato específico creado para este reporte, el cual se puede observar en el anexo No.7. Una vez preparados todos los reportes de resumen de resultados deben ordenar a su personal a cargo en una escala de orden descendente según los resultados sobre su desempeño. Para completar esta fase cuentan con cuatro semanas de tiempo, es decir 20 días hábiles que deben concluir para el 11 de Noviembre del 2011.

Conforme estos reportes y la clasificación de los equipos estén listas, cada jefe puede ir solicitando una reunión con la Gerente Local de Recursos Humanos y el Gerente Global de Producción. El propósito de esta sesión es revisar los resultados para verificar la imparcialidad del análisis, así como identificar y reconocer aquellos casos destacados de mejor desempeño entre los equipos y aquellos que presenten una deficiencia notable y a los que se les deba poner especial atención y dar seguimiento. Este paso y esta fase C debe ser completada para el 18 de Noviembre del 2011.

D- Sesiones de Retroalimentación

La fase D consiste en la entrega de los resultados de la evaluación a cada persona. Cada jefe deberá programar sesiones individuales con cada miembro de su equipo para presentarle el formulario resumen de los resultados y discutirlos. En esa misma sesión deberán en conjunto establecer un plan de acción a seguir para mejorar las áreas que resultaron débiles o deficientes. Asimismo definirán los objetivos a lograr para el siguiente periodo de evaluación. Estas sesiones se deben llevar a cabo entre el 21 de Noviembre y el 30 de Diciembre del 2011.

Luego los jefes deberán presentar ese plan a los altos ejecutivos para validación. Esto porque producto de los planes de acción de mejora y de los objetivos planteados puede requerirse capacitaciones o alguna otra acción de apoyo, para lo cual los altos ejecutivos deben tener conocimiento y aprobar los presupuestos o medidas necesarias. Para esta evaluación y aprobación final se cuenta con cuatro semanas más.

Estos Planes de Desarrollo Personal y Profesional deben estar definidos y aprobados para el 03 de Febrero del 2012, fecha a partir de la cual los jefes deben volver a reunirse con cada miembro de sus equipos para informarles si hubo cambios o ajustes a la propuesta inicial y hacer oficial el inicio del plazo para trabajar en los objetivos. Estas sesiones deben llevarse a cabo entre el 06 de Febrero y el 03 de Marzo del 2012. En este punto concluye la etapa de Implementación.

Seguimiento y Control.

Una vez que los Planes de Desarrollo estén en ejecución, se dará un plazo de cuatro meses para trabajar y avanzar en los objetivos y las medidas establecidas. A partir del 25 de Junio del 2012 y por un plazo de cuatro semanas los jefes deberán reunirse con cada miembro de sus equipos para revisar el progreso logrado hasta el momento hacia la consecución de los objetivos planteados, determinar si hay aspectos que corregir o modificar y establecer medidas preventivas o correctivas de ser necesarias. Para Julio 20 del 2012 estas sesiones deben haberse completado.

Cierre.

Una vez concluidas las sesiones de seguimiento y control, el comité inicial de trabajo y el equipo de proyecto tendrán un periodo de dos semanas para reunirse a conveniencia, ya sea en varias sesiones o en una sola sesión amplia con el propósito de revisar el sistema, evaluar los resultados logrados, las causas de los atrasos si los hubo, identificar partes en el proceso que pueden mejorarse o que deban reforzarse. El objetivo es determinar si es necesario realizar cambios o ajustes al sistema para el siguiente ciclo, y a la vez establecer el cronograma para el nuevo ciclo 2012-2013. Esto debe estar listo para el 10 de Agosto del 2012, fecha en que se concretaría la conclusión de este proyecto.

En el anexo No. 10 se puede observar el cronograma completo diseñado para la implementación del presente proyecto.

Para la estimación de los tiempos de este cronograma y la determinación de la duración de cada actividad se utilizó principalmente el juicio experto en base al conocimiento e investigación de las metodologías investigadas y la información obtenida de las propuestas recibidas de compañías consultoras. Asimismo se recurrió a la consulta a las fuentes primarias que son los gerentes locales y líderes de proyectos miembros del equipo de proyecto, acerca de sus estimaciones y expectativas de inversión de tiempo para cada paso del proceso.

Una vez finalizadas todas las fases de la etapa de implementación, todos los formularios completos se entregarán al departamento de recursos humanos, que será la albacea del sistema de evaluación de desempeño. Recursos Humanos será responsable de custodiar los resultados obtenidos del proceso de retroalimentación así como de los planes de desarrollo definidos.

El objetivo de este proceder es por un lado resguardar la confidencialidad del sistema y evitar que los datos sean expuestos sin necesidad. Por otro lado es un método para conservar la información obtenida, ya que en el transcurso del tiempo pueden darse salidas de personal o movimientos de puestos por lo que los evaluados o los evaluadores pueden variar, y en el futuro será esencial contar con estos resultados sin importar el puesto o jefe inmediato en ese momento.

5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los procesos de evaluación de desempeño son beneficiosos tanto para las compañías como para los colaboradores. Los resultados obtenidos sirven para medir y proyectar el rendimiento global de los empleados y con esa base tomar decisiones sobre diversos aspectos que afectan personal y directamente a los evaluados como por ejemplo compensación, necesidades de capacitación, posibilidades de crecimiento y desarrollo de carrera profesional; pero también ayudan a las compañía y sus dirigentes a identificar procesos o procedimientos donde puedan existir errores como puede ser en el diseño de puestos o en la definición de los perfiles, en los sistemas de reclutamiento y selección, o los de inducción, o necesidades de inversión en herramientas o entrenamientos y por otro lado también les ayuda a diferenciar aquellos colaboradores que representan un aporte extraordinario para la organización y que resultan claves para el futuro y el progreso de la misma.

Micra Consulting y sus procesos de Recursos Humanos han ido evolucionando paralelo a su crecimiento y progreso, y el sistema de Evaluación de Desempeño anterior maduró lo suficiente hasta el nivel en que resultó no ser suficiente para satisfacer las necesidades y requerimiento de los colaboradores. Por esa razón el grupo de Altos Ejecutivos y Recursos Humanos se dieron a la tarea de avanzar a un nivel superior en este tema. Con la asesoría de la Gerente Local de Recursos Humanos se ideó la estrategia a seguir para la definición del nuevo sistema, y la clave principal fue involucrar la mayor cantidad de interesados y afectados en el proceso con el fin de disminuir la resistencia al nuevo sistema y procurar optimizar el sistema para que abarcara las necesidades de todas las áreas y satisficiera los requisitos de los involucrados.

El sistema creado consistió en una combinación de varias metodologías existentes en el mercado lo cual permitió asegurar la satisfacción de la mayoría de requerimientos identificados, entre los cuales se incluían una participación más

activa por parte de los colaboradores, una visión y retroalimentación más amplia que solamente la opinión del superior directo, una herramienta que permitiera definir claramente las expectativas para un periodo determinado y cuantificar los resultados logrados de manera objetiva.

Parte de las limitaciones que se establecieron en el proceso de desarrollar la herramienta, fue que se acordó no incorporar una escala de puntuación para calificar a los evaluados y clasificarlos y compararlos con respecto a un grupo. Esta decisión de postergar la incorporación de este requerimiento de algunos involucrados fue unánime entre el equipo de proyecto y tuvo su fundamento en el hecho de que el objetivo prioritario para este primer ciclo es la obtención de retroalimentación integral sobre cada colaborador y sobre el nuevo sistema.

La aplicación de la Administración de Proyectos (AP) en el desarrollo de este sistema fue el soporte para lograr planificar la organización del equipo en un proyecto adicional a sus funciones regulares diarias. El uso de herramientas como la EDT y el cronograma permiten que todo el equipo tenga claridad sobre lo que debe hacerse, cuando, como, lo que se espera de cada fase, los entregables de los que son responsables, entre otros.

Para el desarrollo de esta propuesta y para su incorporación a futuro dentro de los procesos organizacionales de Micra Consulting fue clave la identificación clara de todos los involucrados del proyecto, y con la aplicación de la teoría de AP se aseguró que las expectativas y necesidades de cada uno fuera evaluadas y consideradas, lo cual aumentó el nivel de identificación de estos para con el proyecto lo cual contribuye a disminuir la resistencia y favorecer la participación.

El plan de gestión de tiempo propuesto contempla cierta holgura para cada actividad, sin embargo va a ser vital la función del Administrador del Proyecto en el seguimiento del avance del proyecto y la actualización constante del estado del mismo para poder identificar de manera pronta y oportuna retrasos o inconvenientes que vayan a repercutir en la finalización exitosa y a tiempo del cronograma; ya que el equipo de proyecto no están dedicados en forma exclusiva al desarrollo del proyecto.

6 RECOMENDACIONES

En el presente proyecto se ha diseñado el plan de gestión para el nuevo sistema de Evaluación de Desempeño de Micra Consulting, sin embargo para asegurar el éxito del proyecto será clave seguir el cronograma establecido y cumplir con los entregables definidos. La función del Director de Proyecto y la aplicación que haga de las buenas prácticas recomendadas por la Administración de Proyecto serán vitales, el adecuado control y seguimiento a la planificación hecha permitirán identificar a tiempo desviaciones que deban ser atendidas y reprogramar las actividades y duraciones.

El sistema creado se ajusta a las necesidades y requerimientos actuales de la organización y quienes aportan en sus operaciones. Sin embargo, para poder asegurar que los resultados obtenidos y los objetivos planteados tenga un impacto tangible en los colaboradores es necesario mantener sesiones de seguimiento y control constantes y periódicas, estas son llamadas sesiones uno-a-uno que se llevan a cabo entre colaborador y jefe inmediato de forma regular, las cuales permiten revisar frecuentemente los objetivos planteados, asesorar al colaborador, identificar desviaciones, retrasos, cambios, y tomar las medidas preventivas y correctivas apropiadas y precisas.

Por otro lado, una vez concluido este primer ciclo de implementación del sistema como parte de la sesión de cierre debe establecerse como prioridad el establecimiento de una Escala de Puntuación para el siguiente ciclo. Esto no solamente para asegurar que se cumpla con el requerimiento que fue pospuesto sino porque hacerlo permitirá alinear muchos procesos en el mediano y largo plazo, como por ejemplo relacionar los resultados de Evaluación de Desempeño con los procedimientos para ajustes salariales, cambios en las políticas de compensación y factores de crecimiento para carrera profesional interna.

Los formularios de resumen de resultados y los planes de desarrollo personal y profesional serán entregados de forma impresa y firmados tanto por el jefe como

por el colaborador a Recursos Humanos, quienes se encargarán de agregarlo a los expedientes de cada persona. Sin embargo, se recomienda que una versión digital de estos formularios, en formato .pdf para que no pueda ser modificado, sea cargada en un folder de acceso privado y restringido en la Intranet de la empresa, administrado por Recursos Humanos, y que se autorice el acceso correspondiente a los gerentes de áreas, de manera que la información se mantenga segura y disponible en todo momento para ser revisada en las sesiones de seguimiento con los colaboradores.

La herramienta desarrollada y el plan de implementación propuesto lograrán que el sistema sea robusto e integral, mas sin embargo demanda una fuerte inversión de tiempo de todos los participantes. Debido a esto es que, a diferencia del sistema anterior que se aplicaba en forma semestral, se recomienda que el nuevo Sistema Integral de Evaluación de Desempeño sea aplicado solamente una vez al año.

Asimismo se recomienda implementarlo por al menos 3 años, ya que este primer ciclo representa de alguna forma un cambio e innovación en el proceso, y su implementación arrojará sugerencias sobre errores en el sistema o ajustes que permitan optimizar su funcionamiento y resultados. Una segunda ronda permitirá mejorar esos aspectos y estabilizar el sistema. Una tercera ronda consolidaría la madurez del proceso y en ese momento se hace necesario evaluar si el sistema continúa siendo apto para las necesidades de la organización y si responde a los requerimientos de los involucrados que, para ese momento, pueden o no ser los mismos que actualmente.

7 BIBLIOGRAFIA

Aporta Solutions. (2011). *Desarrollando Pilares de Nuestra Cultura Organizacional*. San José, Costa Rica.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Extraído el 19 de Febrero del 2011 del sitio web de Micra Consulting <http://www.micraconsulting.com/>.

Extraído el 08 de Marzo 2011 del sitio web <http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta>.

Eyssautier, M. (2003). *Metodología de la investigación – Desarrollo de la inteligencia*. (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Thomson Learning.

Plan del Proyecto. Extraído el 08 de Marzo 2011 del sitio web ie.fing.edu.uy/ense/asign/proy97/Plan%20del%20Proyecto-especificacion.doc

Project Management Institute (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (Cuarta ed.). Estados Unidos de Norteamérica.

¿Qué es un entregable en el proyecto? Extraído el 08 de Marzo 2011 del sitio web http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=29

Thomas International. (2011). *Propuesta & presupuesto*. San José, Costa Rica.

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.

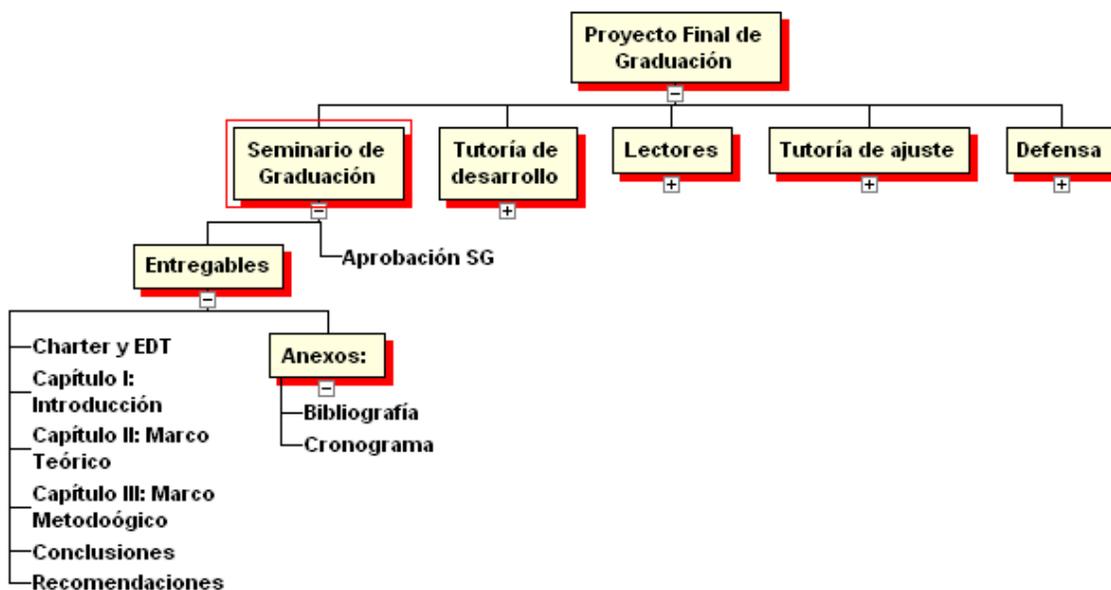
8 ANEXOS

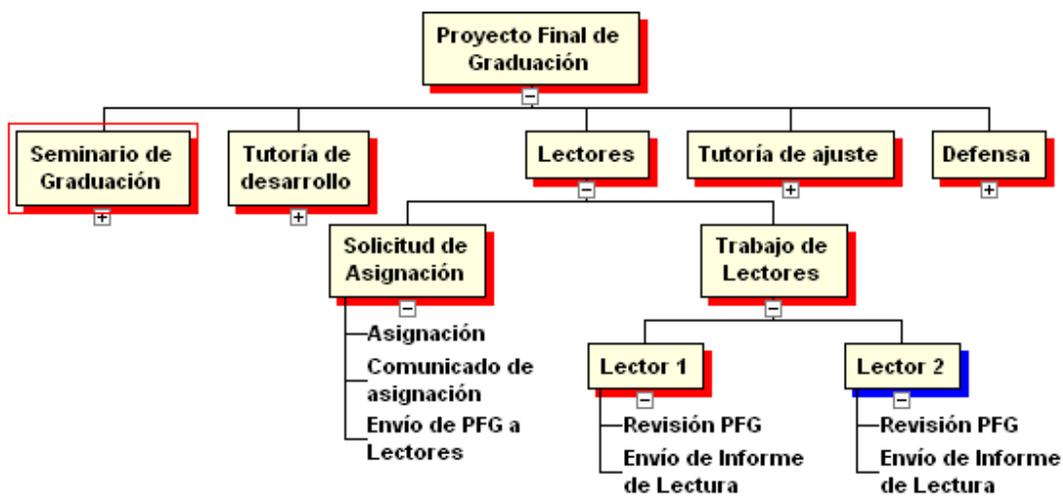
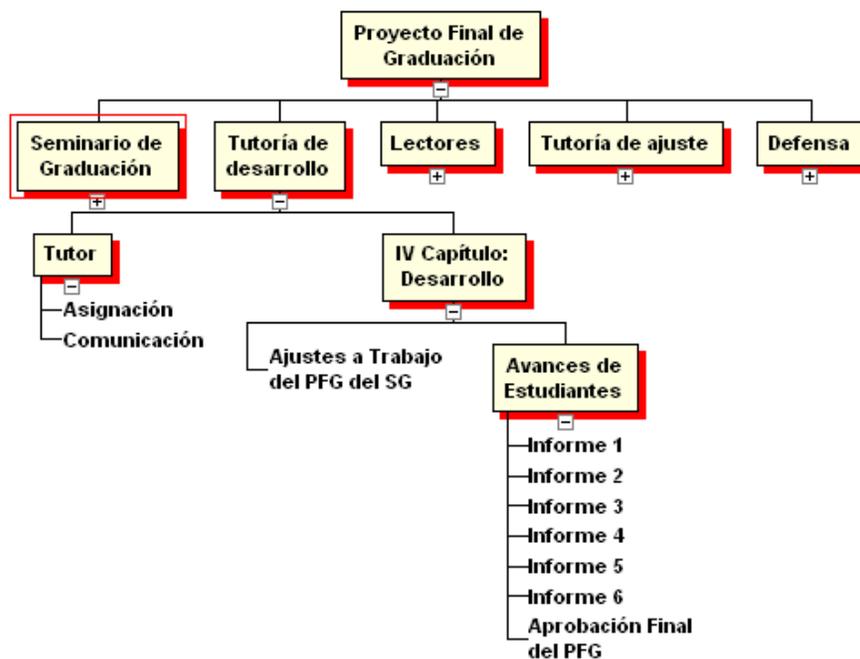
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

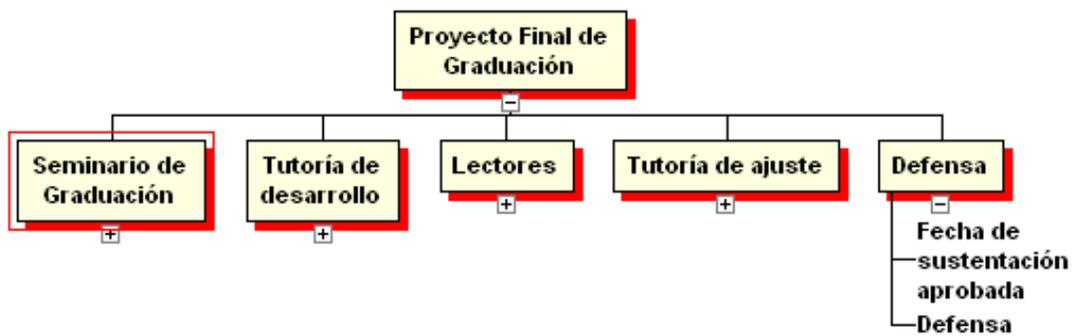
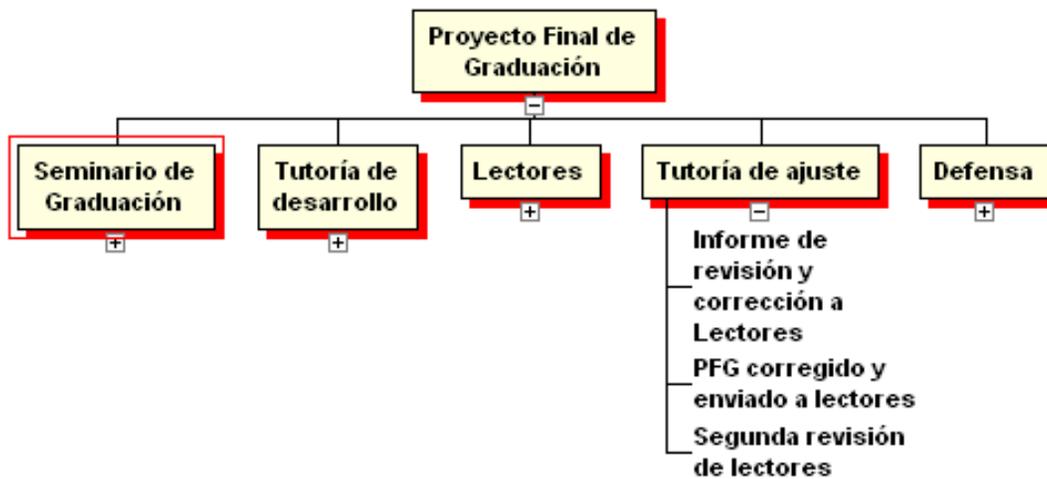
ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Febrero 15, 2011	Propuesta para mejorar el sistema de evaluación de desempeño del personal de la empresa Micra Consulting.
Areas de conocimiento/procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Integración, Alcance, Tiempo, Comunicación, Recurso Humano	Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Setiembre 2011	Agosto 2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>General: Desarrollar una propuesta de mejora al sistema actual de evaluación de desempeño del personal de la empresa Micra Consulting que permita evaluar las relaciones entre jefe y subordinado, mejorar estas relaciones y optimizar la satisfacción de los empleados.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar cuatro herramientas y/o métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado y compararlas con el sistema actual para identificar la metodología o combinación de ellas que mejor se ajuste a la realidad y cultura actual de la empresa. 2. Elaborar una herramienta, en idioma inglés, para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño definido. 3. Desarrollar el plan de implementación de la herramienta desarrollada para la evaluación del desempeño para su posterior aplicación al personal de Micra Consulting. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Las evaluaciones de desempeño son una herramienta determinante en la toma de decisiones de aspectos claves como aumentos de salario, calificación y clasificación de puestos, promociones y cambios de roles, planes de capacitación, planes de carrera profesional interna; así como también son una herramienta que permite identificar fortalezas y debilidades tanto en el personal productivo, como en los supervisores y gerentes; y a otra escala permite evaluar la efectividad de los planes y estrategias de comunicación y administración actuales.</p> <p>La herramienta de evaluación de desempeño existente actualmente fue desarrollada hace 2 años y ha sido implementada tres veces en forma semestral. El cuarto periodo no se aplicó porque se consideró que esta herramienta ya no estaba acorde a las necesidades. Asimismo la estrategia empresarial está siendo reestructurada y se está dando mayor enfoque a la atracción, motivación y retención del personal. Se han desarrollado encuestas sobre satisfacción de los empleados y sus expectativas laborales, y los resultados han arrojado una necesidad de mejorar la relación entre empleado y jefe; así como la necesidad de capacitaciones y entrenamientos técnicos y de habilidades personales.</p> <p>Estas necesidades deben respaldarse con datos específicos y cualitativos que permitan identificar las áreas a trabajar en cada persona y que ayuden establecer acciones preventivas, correctivas y proactivas requeridas para mejorar los aspectos con rendimiento deficiente y a explorar y potenciar las fortalezas y oportunidades mediante planes de acción personalizados.</p>	

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
<p>El producto final de a este proyecto es un documento que contenga:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación sobre cuatro herramientas y métodos de evaluación de desempeño existentes en el mercado. 2. Herramienta para la aplicación de una evaluación del desempeño para el personal de Micra Consulting en idioma inglés. 3. Plan de implementación de la herramienta desarrollada a corto, mediano y largo plazo. 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> - Las herramientas desarrolladas y aprobadas por las partes interesadas serán aplicadas siguiendo la guía y el plan de implementación respectivos. - No se presupuesta el proceso de implementación. 	
Límites	
<ul style="list-style-type: none"> - En ninguno de los niveles involucrados o interesados en el proyecto se cuenta con experiencias similares anteriores. La herramienta existente fue desarrollada por un consultor con seguimiento de personal de recursos humanos de Micra Consulting. - Las herramientas de este tipo son mayormente privadas ya que son desarrolladas por empresas consultoras que solamente proveen la herramienta bajo el concepto de compra, no para referencia. Por lo tanto se requerirá mucha investigación y trabajo conjunto con el personal. 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Se contempla el desarrollo de las herramientas y los respectivos planes para implementarlas, mas queda por fuera la ejecución de dicho plan incluyendo la aplicación de la herramienta, lo cual implica que no se mostrarán resultados. - El presupuesto es mínimo. Se requiere el uso de recursos tanto humanos como tecnológicos que sean internos. - El tiempo para el desarrollo de este proyecto es limitado. 	
Información histórica relevante	
<p>Ante la necesidad detectada se contactaron varias fuentes potenciales proveedoras de una herramienta similar, sin embargo las propuestas económicas no fueron aprobadas por los altos ejecutivos y finanzas.</p> <p>Empero, las propuestas recibidas, aunque no incluyen detalles de los cuestionarios ni el procesamiento de datos, sí establecen una guía de la dirección y áreas que deben evaluarse y como dirigir los planes de acción posteriores a la aplicación de la herramienta.</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Ciente(s) directo(s): Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Operaciones, Gerente General</p> <p>Ciente(s) indirecto(s): Personal de Micra Consulting</p>	
<p>Realizado por: Karen Alvarado Calvo</p>	<p>Firma:</p>
<p>Aprobado por: Prof. Manuel Alvarez Seminario de Graduación</p>	<p>Firma:</p>

Anexo 2: EDT DE LA REALIZACION DE LA TESINA







Anexo 3: CRONOGRAMA DE LA REALIZACION DE LA TESINA

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
1	Proyecto Final de Graduación	172 days	2/15/11	10/12/11		
2	Seminario de Graduación	25 days	2/15/11	3/21/11		
3	Entregables	24 days	2/15/11	3/18/11		
4	Acta del Proyecto	5 days	2/15/11	2/21/11		Alumno
5	Capítulo I: Introducción	5 days	2/22/11	2/28/11	4	Alumno
6	Capítulo II: Marco Teórico	5 days	3/1/11	3/7/11	5	Alumno
7	Capítulo III: Marco Metodológico y EDT	5 days	3/8/11	3/14/11	6	Alumno
8	Conclusiones	3 days	3/15/11	3/17/11	7	Alumno
9	Recomendaciones	4 days	3/15/11	3/18/11	7	Alumno
10	Anexos:	19 days	2/22/11	3/18/11		
11	Bibliografía	19 days	2/22/11	3/18/11	4	Alumno
12	Cronograma	19 days	2/22/11	3/18/11	4	Alumno
13	Aprobación SG	1 day	3/21/11	3/21/11	9,12	Profesor SG
14	Matricula PFG	1 wk	5/9/11	5/13/11	13	
15	Tutoría de desarrollo	69 days	5/20/11	8/24/11		
16	Tutor	2 days	5/20/11	5/23/11		
17	Asignación	1 day	5/20/11	5/20/11		Decanatura
18	Comunicación	1 day	5/23/11	5/23/11	17	Asist. Decanatura
19	IV Capítulo: Desarrollo	67 days	5/24/11	8/24/11		
20	Ajustes a Trabajo del PFG del SG	6 days	5/24/11	5/31/11	18	Alumno
21	Avances de Estudiantes	61 days	6/1/11	8/24/11	20	
22	Informe 1	2 wks	6/1/11	6/14/11		Alumno
23	Informe 2	2 wks	6/15/11	6/28/11	22	Alumno
24	Informe 3	2 wks	6/29/11	7/12/11	23	Alumno
25	Informe 4	2 wks	7/13/11	7/26/11	24	Alumno
26	Informe 5	2 wks	7/27/11	8/9/11	25	Alumno
27	Informe 6	2 wks	8/10/11	8/23/11	26	Alumno
28	Aprobación Final del PFG	1 day	8/24/11	8/24/11	27	Profesor Tutoría
29	Lectores	15 days	8/25/11	9/14/11		
30	Solicitud de Asignación	5 days	8/25/11	8/31/11		
31	Asignación	1 day	8/25/11	8/25/11	28	Decanatura
32	Comunicado de asignación	3 days	8/26/11	8/30/11	31	Asist. Decanatura
33	Envío de PFG a Lectores	1 day	8/31/11	8/31/11	32	Alumno
34	Trabajo de Lectores	10 days	9/1/11	9/14/11		
35	Lector 1	10 days	9/1/11	9/14/11		
36	Revisión PFG	9 days	9/1/11	9/13/11	33	Lector
37	Envío de Informe de Lectura	1 day	9/14/11	9/14/11	36	Lector
38	Lector 2	10 days	9/1/11	9/14/11		
39	Revisión PFG	9 days	9/1/11	9/13/11	33	Lector
40	Envío de Informe de Lectura	1 day	9/14/11	9/14/11	36	Lector
41	Tutoría de ajuste	13 days	9/15/11	10/3/11		
42	Informe de revisión y corrección a Lectores	9 days	9/15/11	9/27/11	37,40	Alumno
43	PFG corregido y enviado a lectores	1 day	9/28/11	9/28/11	42	Alumno
44	Segunda revisión de lectores	3 days	9/29/11	10/3/11	43	Lector
45	Defensa	7 days	10/4/11	10/12/11		
46	Fecha de sustentación aprobada	5 days	10/4/11	10/10/11	44	Asist. Decanatura
47	Defensa	2 days	10/11/11	10/12/11	46	Alumno

Anexo 4: FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS

Micra Consulting Integral Performance Review System Self Evaluation Form

The Personal Performance Plan and Performance Review form is a tool to assess past performance, accomplishments, opportunities for improvement and goal setting during your time with the Company. Please complete this self-evaluation form prior to your formal performance review.

Appraisee name:		Date:	
Immediate manager:		Review Period:	
Position:		Department/Project:	

Please take in consideration the following indicators for your responses and mention examples when possible:

Interpersonal Relationships, Accountability, Communication, Respect, Quality, Team work, Leadership, Discipline, Collaboration, Customer Satisfaction, Attitude, Adaptability, Coaching

- Please briefly describe your role in the company.
- Mention some situations or examples of your major accomplishments relative to the projects or services you've worked on or provided to a customer? *For example: **Your name** delivered \$4M software development project on-time/on-budget by leading cross-functional team and introducing project management best practices.*
- Mention some examples of your major strengths that proved valuable in supporting your partnership or projects? *For Example: **Your name** effectively thinks of solutions to problems and communicates the same to fellow workers, an example was when....*
- List your individual opportunities for improvement. *For example, if you notice that you rarely offer suggestions or recommendations during team meetings, you could write: **Your name** is going to commit to speaking up more.*
- Please provide any additional input you believe relevant to your performance in the past or in the future.

Please send your input to me no later than **<date>**.

Anexo 5: FORMULARIO PARA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES

Micra Consulting Integral Performance Review System Managers Self Evaluation Form

The Personal Performance Plan and Performance Review form is a tool to assess past performance, accomplishments, opportunities for improvement and goal setting during your time with the Company. Please complete this self-evaluation form prior to your formal performance review.

Appraisee name:		Date:	
Immediate manager:		Review Period:	
Position:		Department/Project:	

Please include relevant business results, leadership capability and embed accomplishments, strengths and developments in each of the categories below

- **Organizational strategy and objectives**

Describe the goals developed and accomplishments reached. Include your contributions to the organization based on your functions, relation with clients and also additional participation of non job related areas. You can consider indicators such as: planning, problem solving, initiatives implemented.

- **Business Unit building**

Describe your management style and contributions to your specific department/unit/team. Include description regarding sessions with your team, interactions with them, identification of staff problems, preventive and corrective measures taken, ability to give direction, to motivate, to communicate, to delegate, to coach, to help them growth.

- **Execution to the vision**

Describe efforts that are in process and will keep on development. Consider job related and non related areas and opportunities for improvement in your job environment.

Please send your input to me no later than **<date>**.

Anexo 6: FORMULARIO PARA EVALUACIÓN INTEGRAL GENERAL

Micra Consulting Integral Performance Review System General Evaluation Form

This questionnaire is designed to get feedback from different sources. In order to provide **XXX** with the broadest possible perspective, feedback is being requested from a range of people. You have been selected because you are familiar with how he/she works.

Any information that you can provide to assist in accurately representing his/her performance would be greatly appreciated.

Appraisee name:		Date:	
Appraiser name:		Review Period:	

Please take in consideration the following indicators for your responses and mention examples when possible:

Interpersonal Relationships, Accountability, Communication, Respect, Quality, Team work, Leadership, Discipline, Collaboration, Customer Satisfaction, Attitude, Adaptability, Coaching

- Mention some situations or examples of his/her major accomplishments relative to the projects or services you worked on with the employee or they provided you as a customer? *For Example if the challenge was to train staff in the new software by the opening of business you could write: **Name** designed, planned, and managed around-the-clock training using classroom instructors, online learning, and targeted job aids. 2 weeks later 96 percent of employees reporting to work had been trained in the new system.*
- Mention some examples of his/her major strengths that proved valuable in supporting your partnership or projects? ***Name** has the ability to frankly and respectfully communicate with his team members and colleagues and also give feedback effectively. This has helped him/her gain the respect of the people he/she works with.*
- List his/her individual opportunities for improvement. *For Example: Although a good worker and brilliant at achieving targets, **Name** loses out due to his lax attitude towards attendance.*
- Please provide any additional input you believe relevant to his/her performance in the past or in the future.

Answer the following questions Only if you are an employee of this person:

- Does he/she as your immediate superior meet with you regularly to set clear expectations? How often?
- Do you receive performance feedback from him/her that helps you improve your performance? Please provide examples.
- Does he/she listen to your suggestions and/or remove roadblocks critical for your success? Please provide examples.

Please send your input to me no later than <date>.

Anexo 7: FORMULARIO PARA EL RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE DESEMPEÑO

Integral Performance Review Summary

Overview: The purpose of this section is to summarize all the feedback received about appraise, from the people chosen. Managers and team leads receive all the questionnaires back, process and analysis the information and summarize concepts in the following chart. Then review and discuss information with appraisee.

Understanding of the job description
Major accomplishments
Strengths
Opportunities for improvement
Additional observations/inputs
Management performance

Immediate Manager: The appraisee's immediate superior has processed, summarized and analyzed the information above.

Print Name	Signature	Date

Appraisee: The person being evaluated accepts and agreed the information established above.

Print Name	Signature	Date

Employee comments to this review are optional and can be attached.

Anexo 8: FORMULARIO PARA EL PLAN PERSONAL DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

Personal Performance and Development Plan

Overview: The purpose of this section is to establish some personal areas of work (accountabilities) and professional objectives to work on through the next evaluation period. Appraiser and appraisee define together the main goals, objectives and areas of work for 2012*. Include specific actions and timeframes.

**This proposal must be validated by the correspondent upper management executive. (Note: % of accomplishment won't be completed until future evaluations and/or follow up sessions.)*

Performance Plan: identify specific actions/behaviors the employee needs to start/stop/continue doing in the upcoming performance period.

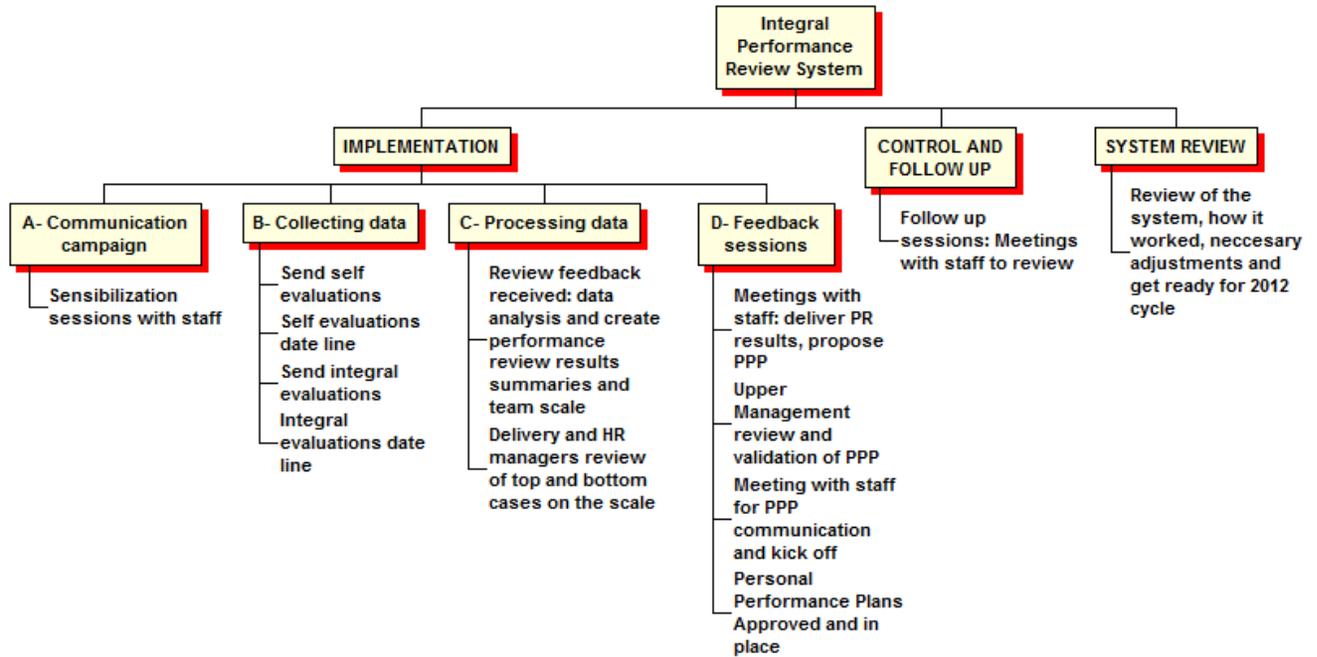
Development Plan: identify specific work assignments and topics for training designed to increase individual's effectiveness on present job and prepare for future assignments.

<employee name>

Development or Improvement	Action	Target Date	Success Criteria	Status/Progress	Comments

	Upper Management Validation:	Appraiser:	Appraisee:
Signature:			
Name:			
Date:			

Anexo 9: EDT DEL PROYECTO



Anexo 10: CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
0	Integral Performance Review System	235 days	9/19/11	8/10/12		
1	IMPLEMENTATION	120 days	9/19/11	3/2/12		
2	A- Communication campaign	5 days	9/19/11	9/23/11		
3	Sensibilization sessions with staff	1 wk	9/19/11	9/23/11		HR
4	B- Collecting data	15 days	9/26/11	10/14/11	3	
5	Send self evaluations	1 day	9/26/11	9/26/11		Managers
6	Self evaluations date line	1 wk	9/26/11	9/30/11	5SS	General Staff
7	Send integral evaluations	1 day	10/3/11	10/3/11	6	Managers
8	Integral evaluations date line	2 wks	10/3/11	10/14/11	7SS	General Staff
9	C- Processing data	25 days	10/17/11	11/18/11		
10	Review feedback received: data analysis and create performance review results summaries and team scale	4 wks	10/17/11	11/11/11	6,8	Managers
11	Delivery and HR managers review of top and bottom cases on the scale	4 wks	10/24/11	11/18/11	10SS+1 wk	Delivery and HR managers
12	D- Feedback sessions	75 days	11/21/11	3/2/12	11	
13	Meetings with staff: deliver PR results, propose PPP	6 wks	11/21/11	12/30/11	11SS+1 wk	Managers
14	Upper Management review and validation of PPP	4 wks	1/9/12	2/3/12	13FS+1 wk	Executive Managers
15	Meeting with staff for PPP communication and kick off	4 wks	2/6/12	3/2/12	14	Managers
16	Personal Performance Plans Approved and in place	0 days	3/2/12	3/2/12	15	
17	CONTROL AND FOLLOW UP	20 days	6/25/12	7/20/12	16	
18	Follow up sessions: Meetings with staff to review PPP	4 wks	6/25/12	7/20/12	16FS+4 mons	Managers
19	SYSTEM REVIEW	10 days	7/30/12	8/10/12		
20	Review of the system, how it worked, necessary adjustments and get ready for 2012 cycle	2 wks	7/30/12	8/10/12	18FS+1 wk	Committee