

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y
AUDITORÍA
UNIDAD DE POSTGRADO



TESIS DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

TEMA: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA NORMA UNE-ISO 10667-1/2013 Y SU POSIBLE INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO.

POSTULANTE: LIC. JESÚS MAURICIO CÉSPEDES AVILÉS
TUTORA: M.M.A. RUTH BENITEZ

LA PAZ – BOLIVIA
2020

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	10
DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. ANTECEDENTES	10
1.2. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3. OBJETIVOS	11
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN	12
1.4.1. SOCIAL.....	12
1.4.2. METODOLÓGICA.....	12
1.4.3. TEÓRICA.....	12
1.4.4. PRÁCTICA.....	13
1.5. PROPÓSITO	13
1.6. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	13
1.6.1. Espacial.....	13
1.6.2. Temporal.....	13
CAPÍTULO II	14
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
2.1 MARCO TEÓRICO	14
2.2. MARCO CONCEPTUAL	16
2.2.1. ISO.....	16
2.2.2. EL DESEMPEÑO LABORAL.....	16
2.2.3. GLOBALIZACIÓN.....	17
2.2.4. NORMA UNE-ISO.....	17
2.2.5. PRODUCTIVIDAD.....	18
2.2.6. EFICIENCIA.....	18
2.2.7. ESTANDAR INTERNACIONAL.....	18
2.2.8. CONFIANZA.....	18
2.2.9. PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.....	19
2.2.10. ERRADICAR.....	19
2.2.11. MÉTODO.....	19
2.2.12. PROCEDIMIENTO.....	20
2.2.13. CONFIABLE.....	20
2.2.14. MANIPULACIÓN.....	20
2.2.15. MANIPULAR.....	20
2.2.16. RETROALIMENTACIÓN.....	20
2.2.17. PROMOCIÓN INTERNA.....	20
2.2.18. COMPENSACIÓN.....	21

2.2.19.	IDÓNEO.	21
2.2.20.	OBJETIVIDAD	21
2.2.21.	SUBJETIVIDAD.	21
2.2.22.	ESTANDARIZACIÓN.....	21
2.2.23.	PROFESIONALISMO.	22
2.2.24.	EVALUADOR.	22
2.2.25.	INCIDENCIA.....	22
2.2.26.	IMPLEMENTAR.	22
2.2.27.	RECURSOS HUMANOS.....	22
2.3.	MARCO NORMATIVO.....	22
2.3.1.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	22
2.3.2.	PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
2.3.3.	EL METODO DE 360° (feedback).....	31
2.3.4.	BENEFICIOS DE REALIZAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN	38
2.3.5.	UNE-ISO 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales.	39
2.4.	MARCO INSTITUCIONAL.	45
2.4.1.	ANTECEDENTES:	45
2.4.2.	MISIÓN VISIÓN Y VALORES.....	46
2.4.3.	OBJETIVOS.....	47
CAPÍTULO III		49
MARCO METODOLÓGICO.....		49
3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	49
3.2.	METODO DE INVESTIGACIÓN	50
3.3.	TIPO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	51
CAPÍTULO IV.....		53
MARCO PRÁCTICO		53
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
4.2.	DIAGNOSTICO.....	53
4.3.	ANÁLISIS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA	57
4.3.1.	Cuestionario	68
4.3.2.	Encuestas	68
4.3.3.	Tabulacion	691
4.3.4.	Interpretacion de resultados	698
4.4.	PROPUESTA.....	72
4.4.1.	GENERALIDADES.....	72

4.4.2. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA.....	73
4.4.2.1. PRIMER OBJETIVO ESPECIFICO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO EN LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO (AJ).	73
4.4.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE UTILIZA ACTUALMENTE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACION DEL JUEGO	75
4.4.2.3. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: DISEÑO DEL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA INTERNACIONAL UNE-ISO 10667-1/2013 EN LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO (AJ).	78
CAPÍTULO V.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1. CONCLUSIONES	116
5.2. RECOMENDACIÓN	116

RESUMEN DE TESIS DE GRADO MAESTRIA

En esta tesis de grado se hace referencia a la implementación y certificación de la UNE-ISO 10667-1/2013 y su posible incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego, para lo cual se elabora un Nuevo Manual de Procedimientos de Evaluación, empleando la Evaluación de 360° (feedback) basado en la norma UNE-ISO 10667-1/2013, esto permitirá medir e influir sobre el comportamiento del trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro y para beneficio de la organización.

Para realizar este trabajo se realizó un análisis de la actual evaluación y el grado de satisfacción del personal con la evaluación actual, en base a ello, se propone el Nuevo Manual de Procedimiento de Evaluación, empleando la Evaluación de 360° (feedback) en base a la UNE-ISO 10667-1/2013 con la finalidad de implementarla y Certificarse.

La presente investigación está enfocada en la elaboración de un Nuevo Manual de Procedimiento de Evaluación empleando el método de 360° (feedback) basada en los parámetros de la UNE-ISO 10667-1/2013, para implementar de esta forma la norma UNE-ISO 10667-1/2013, en la Autoridad de Fiscalización del Juego.

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas como un medio para aumentar la productividad de la empresa y de esta forma ganar competitividad. Sin embargo, hoy en día, el éxito de las empresas depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo.

Con el fin de conocer el real desempeño de los empleados y la medida en la que se están alcanzando los objetivos establecidos, se hace necesario un mecanismo de control orientado a medir la eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, principalmente a obtener información valiosa para la toma de decisiones.

Una clara tendencia que ha traído la globalización es el desarrollo de estándares internacionales que buscan una gestión profesional más eficiente. Y está comprobado que la obtención de certificados que acrediten el cumplimiento de estos estándares proporciona una serie de ventajas competitivas: reducción de costes, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso del personal, mejor imagen y mejor posición en el mercado, entre otras.

En el marco de esta avalancha de normas voluntarias, internacionales y certificables, las organizaciones encaran la necesidad y reconocen la importancia de una gestión de RR.HH. adecuada, pero el cumplimiento de los requisitos relacionados con los Recursos Humanos aparece como un obstáculo no siempre fácil de superar.

La reciente Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013: Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales representa una opción destacable en este escenario. Está orientada a insertar elementos de los sistemas de gestión de calidad y de mejora continua en el ámbito de la gestión de RR.HH. y específicamente, en los procesos de evaluación de personas en contextos laborales.

La Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 describe el proceso de evaluación de personas, grupos y organizaciones en contextos laborales desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel internacional. Su objetivo principal es generar confianza en los procesos de evaluación de personas, difundir buenas prácticas en cuanto a procedimientos y métodos, y asegurar tanto la equidad de los sistemas de evaluación como la calidad en la provisión de estos servicios. La norma se compone de dos partes bien diferenciadas:

1. UNE-ISO 10667-1/2013. Parte 1: Deberes del cliente (parte en la que se enfoca el proyecto).
2. UNE-ISO 10667-2/2013. Parte 2: Deberes del proveedor de servicios.

Esta norma estructura el proceso de evaluación de personas en contextos laborales desde una perspectiva basada en evidencias. Busca erradicar las malas prácticas en la evaluación de personas, grupos u organizaciones, llevando a cabo evaluaciones de manera objetiva y rigurosa, definiendo buenos métodos y procedimientos, y asegurando la equidad en su aplicación. Esta norma va dirigida tanto a empresas dedicadas a la selección y/o calificación de personal, como a áreas de RRHH, Sindicatos o Directivos de cualquier tipo de organización.

La evaluación de desempeño, que actualmente se efectúa en la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), se encuentra basada en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes y nada confiables puesto que son vulnerables a manipulación.

Mediante una evaluación de desempeño formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no cumplen.

Esto ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, orientación y capacitación. Incluso las decisiones de promociones internas, compensaciones, etc.

El principal objetivo de esta norma es generar confianza en los procesos de evaluación mediante la difusión de buenas prácticas en cuanto a procedimientos y métodos aplicados, así como el aseguramiento de la equidad de los sistemas de evaluación y de la calidad en la provisión de estos servicios. De este modo, se busca promover la rigurosidad, seguridad y homogeneidad de los procesos de evaluación a nivel internacional.

Resulta de particular utilidad el hecho que la UNE-ISO 10667-1/2013 se enfatiza en la relevancia de emplear instrumentos de evaluación idóneos (sometidos a pruebas de validez y fiabilidad) para asegurar la objetividad, equidad, estandarización y transparencia del proceso evaluativo.

CAPÍTULO I

DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES.

En esta tesis de grado se hace referencia a la implementación y certificación de la UNE-ISO 10667-1/2013 y su posible incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego, para lo cual se elabora un Nuevo Manual de Procedimientos de Evaluación, empleando la Evaluación de 360° (feedback) basado en la norma UNE-ISO 10667-1/2013, esto permitirá medir e influir sobre el comportamiento del trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro y para beneficio de la organización.

Para realizar este trabajo se realizó un análisis de la actual evaluación y el grado de satisfacción del personal con la evaluación actual, en la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) y en base a ello, se propone el Nuevo Manual de Procedimiento de Evaluación, empleando la Evaluación de 360° en base a la UNE-ISO 10667-1/2013 con la finalidad de implementarla y Certificarse con dicha UNE-ISO.

La presente investigación está enfocada en la elaboración de un Nuevo Manual de Procedimiento de Evaluación empleando el método de 360° (feedback) basada en los parámetros de la UNE-ISO 10667-1/2013, para implementar de esta forma la norma UNE-ISO 10667-1/2013, en la Autoridad de Fiscalización del Juego.

1.2. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas como un medio para aumentar la productividad, sin embargo, hoy en día, el éxito de la Autoridad de Fiscalización del Juego no depende solo de las maquinas, pues depende en gran

parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo. Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada.

La Autoridad de Fiscalización del Juego actualmente tiene un Manual de Procedimiento de Evaluación, pero la misma no estandarizada, es subjetiva y poco confiable para valorar el rendimiento de los trabajadores.

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Propuesta de implementación y certificación de la Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 **Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales** y su posible incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Análisis de la gestión actual del desempeño de los Recursos Humanos de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ).
- Diseño del Manual de Evaluación del Desempeño a los Recursos Humanos de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), mediante la Norma Internacional **UNE-ISO 10667 1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales** para la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ).

1.4. JUSTIFICACIÓN.

1.4.1. SOCIAL.

En vista del entorno globalizado hoy en día las organizaciones vienen apostando por el talento humano para ser altamente competitivos en el mercado laboral. Por ello, es necesario que la Autoridad de Fiscalización del Juego tenga un Nuevo Manual de Procedimiento de Evaluación de Desempeño empleando el método de 360° (feedback) en base a la **UNE-ISO 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales** con la finalidad de implementarla y Certificarse con dicha ISO, persiguiendo el propósito de erradicar la baja productividad y de esta manera tener un conocimiento más profundo de las habilidades y capacidades de cada uno de sus trabajadores.

Al lograr una evaluación apropiada, se podrá tomar decisiones acerca de los trabajadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego, como por ejemplo promocionar, a partir de los resultados obtenidos en una evaluación confiable y uniforme, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ).

1.4.2. METODOLÓGICA.

A medida que el entorno se ha ido haciendo más dinámico y más hostil. Es conveniente que la Autoridad de Fiscalización del Juego tenga que adoptar un estilo más profesional y competitivo, es decir, implementando la herramienta que hace competitivas a las empresas e instituciones a nivel mundial, implementar y certificarse con la UNE-ISO 10667-1/2013, para lograr la posterior Certificación Internacional.

1.4.3. TEÓRICA.

El trabajo se basa en la investigación al capital más importante de la Autoridad de Fiscalización del Juego, es decir los Recursos Humanos. Gran parte de las fallas o debilidades de la Autoridad de Fiscalización del Juego están relacionadas con la falta de preparación de los Recursos

Humanos. Es por eso que, para tener un marco teórico sólido, ha sido necesario realizar una revisión bibliográfica referida a la administración del personal y los diferentes subsistemas que la componen.

1.4.4. PRÁCTICA.

Implementar y Certificar con la **UNE-ISO 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales** en un Nuevo Manual de Procedimiento de Evaluación, en el seno de la Autoridad de Fiscalización del Juego, supone gestionar información de carácter sensible a numerosas regulaciones legales, entre las que se encuentran la igualdad, la no discriminación, la confidencialidad o la protección y resguardo de datos. Dicha norma **UNE-ISO 10667-1/2013** implementa distintos procedimientos trazables con las distintas regulaciones legales vigentes.

Las imprecisiones e influencias por parte del evaluador se ven reducidas al estandarizar los procedimientos de evaluación, aumentando la calidad de sus resultados y la capacidad predictiva de los mismos.

1.5. PROPÓSITO

Proponer la implementación y su posterior certificación de la norma internacional **UNE-ISO: 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales** en la evaluación de desempeño mediante el método 360° (feedback).

1.6. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.

1.6.1. Espacial.

Se desarrollará en la Autoridad de Fiscalización del Juego de Bolivia en la ciudad de La Paz.

1.6.2. Temporal.

Año 2.020 al 2021

CAPÍTULO II **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

2.1 MARCO TEÓRICO.

De acuerdo a Dimitri Castro: “El alcance de la norma UNE-ISO 10667 de Procedimientos y Métodos de Evaluación de Personas en Entornos Laborales trasciende la gestión del talento y las decisiones organizativas que están más directamente relacionadas con el negocio, los resultados y la rentabilidad. Normalizar y certificar un proceso de evaluación conforme a la norma internacional UNE-ISO 10667-1/2013 puede generar mucho valor para una organización y su respectivo personal. Suele decirse que “la calidad tiene un precio”, actualmente al parecer “el precio”, o, mejor dicho, el coste, está en la NO calidad.”

De acuerdo a AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación es el nombre que recibe una institución cuyo trabajo es el desarrollo de la normalización y certificación dentro de todas las áreas de servicio y de la industria): “Uno de los objetivos estratégicos de las organizaciones, sino el que más importante, son la personas. Las organizaciones en general, y los responsables de RRHH en particular, son cada vez más conscientes de la importancia de unos eficaces procesos de evaluación de sus personas como garantía de éxito de la organización. En un mundo cada vez más competitivo las organizaciones (empresas, departamentos, responsables) que quieran realizar y garantizar a sus clientes y participantes un proceso de evaluación de calidad deben utilizar los requisitos y recomendaciones que la norma internacional UNE-ISO 10667-1/2013 proporciona.

Por todo ello la Certificación UNE-ISO 10667-1/2013 de AENOR resulta la herramienta perfecta y la forma más eficaz de demostrar a todas las partes interesadas que la evaluación de personas se hace de forma normalizada, adecuada y equitativa, garantizando la calidad de la evaluación, calidad en los procesos de evaluación de personas, grupos y organizaciones.

La certificación AENOR conforme con la norma internacional UNE-ISO 10667-1/2013 contempla la prestación de servicios de evaluación que se producen durante el ciclo de vida

laboral”.

Según Mauricio Muñoz Guzmán: “La norma internacional UNE-ISO 10667-1/2013 busca promover las buenas prácticas y documentación clara sobre la relación profesional (obligaciones y responsabilidades) entre los clientes y proveedores de servicios de evaluación antes, durante y después de la aplicación de instrumentos de medición de competencias, así como los derechos y deberes de las personas evaluadas y otros implicados en los procesos de evaluación.

Dado que el enfoque ISO es hacia la satisfacción de las partes interesadas en los procesos organizacionales, la norma 10667-1/2013 orienta acciones para comprender los beneficios de aplicar buenas prácticas al evaluar personas mediante: la definición de usos adecuados a seguir en los procedimientos y métodos de evaluación, asegurando la equidad como principio general en la evaluación de personas y promoviendo una revisión de la calidad de los procesos de evaluación.”

De acuerdo a lo anteriormente citado concluyo: “Las personas son uno de los activos estratégicos más importantes de las empresas. Los responsables de RRHH de organizaciones en general y las organizaciones especializadas en selección de personal, son conscientes de la importancia de unos procesos de evaluación de personal que garanticen el éxito de la compañía.

La norma internacional UNE-ISO 10667-1/2013 nos proporciona una guía de buenas prácticas con los requisitos y recomendaciones básicos para garantizar la calidad de la selección del personal, describe el proceso de evaluación de personas, grupos y organizaciones en contextos laborales desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel internacional.

Su objetivo principal es generar confianza en los procesos de evaluación de personas, difundir buenas prácticas en cuanto a procedimientos y métodos, y asegurar tanto la equidad de los sistemas de evaluación como la calidad en la provisión de estos servicios.”

2.2. MARCO CONCEPTUAL.

2.2.1. ISO.

Según Wikipedia: “ISO es una organización independiente y no-gubernamental formada por las organizaciones de estandarización de sus 164 países miembros. Es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios y facilita el comercio mundial al proporcionar estándares comunes entre países. Se han establecido cerca de veinte mil estándares cubriendo desde productos manufacturados y tecnología a seguridad alimenticia, agricultura y sanidad.”

2.2.2. EL DESEMPEÑO LABORAL

Según lo expresado por, Reis Paulo, (2007) El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la evaluación de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones , si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas.

Los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdidas de oportunidades, actividades no enfocadas, perdidas de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la

compañía como un ente integrado. Según Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, (2006) Las fases del ciclo son conceptualización, desarrollo, implementación, retroalimentación y evaluación.

1. Conceptualización es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
2. Desarrollo es la fase en que la empresa examina donde el rendimiento actual esta variando en función de los niveles deseados, los cual pueden realizarse a través de un sistema de soporte integrado del desempeño.
3. Implementación en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismo informales de monitoreo del desempeño de actual, seguido sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño entre otras, sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.
4. Retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
5. Evaluación en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

2.2.3. GLOBALIZACION.

Según Quiroa, Myriam: “La globalización es un fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social y tecnológico. Este término se utiliza desde los años ochenta. Es decir, desde que los adelantos tecnológicos han facilitado y acelerado las transacciones internacionales comerciales y financieras. En ese sentido, se dice que este proceso ha hecho del mundo una aldea global.”

2.2.4. NORMA UNE-ISO.

Según UNE-ISOTOOLS: “Las normas UNE-ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional

acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional.”

2.2.5. PRODUCTIVIDAD.

Marx define a la productividad como: “Un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos ociosos y/o aumentando la jornada laboral).”

Dice la Wikipedia que: “Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Evalúa el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”

2.2.6. EFICIENCIA.

Según el Diccionario de la Real Academia Español: “Eficiencia (del latín eficiencia) es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función. No debe confundirse con la eficacia, que se define como ‘la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera’. Eficacia es la capacidad de realizar un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

2.2.7. ESTANDAR INTERNACIONAL.

Según Wikipedia: “Los estándares internacionales son el producto de diferentes organizaciones. Algunas están pensadas únicamente para un uso interno y, otras, para grupos de gente, para grupos de empresas o para algún subsector industrial.”

2.2.8. CONFIANZA.

Según Laurence Cornu, doctora en filosofía: “la confianza es una hipótesis sobre la conducta

futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”. El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo.

2.2.9. PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.

Según Talero, María Fernanda en su artículo del GBS RRHH: “El Proceso de Evaluación de Personal es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los Recursos Humanos.

Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar:

1. Incrementos de sueldos.
2. Necesidades de capacitación y desarrollo.
3. Ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal.

2.2.10. ERRADICAR.

Según el Diccionario de la Real Academia Española: “Erradicar es eliminar o suprimir una cosa de manera completa y definitiva, especialmente algo inmaterial que es negativo o perjudicial y afecta a muchas personas.”

2.2.11. MÉTODO.

Según Wikipedia: “Método es el conjunto de técnicas utilizadas para alcanzar un objetivo. Es el procedimiento, modo o manera ordenada y sistemática de proceder para el desarrollo de una actividad cuyo fin es obtener una meta o resultado determinado. Puede asimilarse el método a la manera habitual, basada en la experiencia, la costumbre y la sabiduría, de realizar una tarea en la vida cotidiana.”

2.2.12. PROCEDIMIENTO.

Según Wikipedia: “Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).”

2.2.13. CONFIABLE.

Según Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.: “Confiable es la persona o cosa en quien se puede confiar.”

2.2.14. MANIPULACIÓN.

Según Wikipedia: “Manipulación es la acción y además el efecto del verbo manipular.”

2.2.15. MANIPULAR.

Según Wikipedia: “Hacer cambios o alteraciones en una cosa interesadamente para conseguir un fin determinado.”

2.2.16. RETROALIMENTACIÓN.

Según Coelho, Fabián en su artículo en Significados.com: “Como retroalimentación se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. Como tal, la retroalimentación se aplica prácticamente a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación de un sistema. En este sentido, también se la conoce con el nombre de realimentación, retroacción o, en inglés, feedback.”

2.2.17. PROMOCIÓN INTERNA.

La promoción se refiere al movimiento ascendente en el trabajo actual que conduce a mayores responsabilidades, mayor estatus y mejor salario. La promoción puede ser temporal o permanente dependiendo de los requisitos de la organización. Según Clothier y Spriegel: “La promoción es la

transferencia de un empleado a un trabajo que paga más dinero o uno que conlleva algún estatus de preferencia”.

2.2.18. COMPENSACIÓN.

Según WickDics:” Compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.”

2.2.19. IDÓNEO.

Según El Diccionario la Real Academia Española: “es aquello que reúne las condiciones necesarias u óptimas para una función o fin determinados.”

2.2.20. OBJETIVIDAD.

Según Wikipedia: “La objetividad es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir que pueda tener cualquier sujeto que lo observe o considere.”

2.2.21. SUBJETIVIDAD.

Según Wikipedia: “En la teoría del conocimiento tradicional o precrítica (anterior a Immanuel Kant,1) la subjetividad es básicamente, la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo, sin dejar de pensar en las cosas que se pueden apreciar desde diferentes puntos de vista.”

2.2.22. ESTANDARIZACIÓN.

Según Definiciones.com: “Se denomina estandarización al acto y el resultado de estandarizar: ajustar a un estándar. La estandarización, por lo tanto, implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia.”

2.2.23. PROFESIONALISMO.

Según Conceptos de: “El profesionalismo es la manera o la forma de desarrollar cierta actividad profesional con mesura y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.”

2.2.24. EVALUADOR.

Según Copyright © 2013 K Dictionaries Ltd.: “Es la persona o grupo que evalúa algo en su aspecto en una empresa o institución.”

2.2.25. INCIDENCIA.

Según el Diccionario de la Real Academia Española: “Es lo que se produce en el transcurso de un asunto, un relato, etc., y que repercute en él alterándolo o interrumpiéndolo. Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él.”

2.2.26. IMPLEMENTAR.

Según la Definición ABC.com: “Es la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.”

2.2.27. RECURSOS HUMANOS.

Según Wikipedia: “Se denomina recursos humanos (RR. HH.) al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.”

2.3. MARCO NORMATIVO.

2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El proceso de evaluación del desempeño laboral en una empresa, es un proceso constante, que

favorece a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, de ingreso a la empresa, específicamente en el periodo de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación con la compañía.

Esta observación y evaluación continua hace parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar su desempeño sino para generar cambios positivos en este y para tomar otro tipo de decisiones que tienen que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no solamente aporta información sobre el comportamiento del empleado sino también sobre el funcionamiento general y reducción de costos de la empresa.

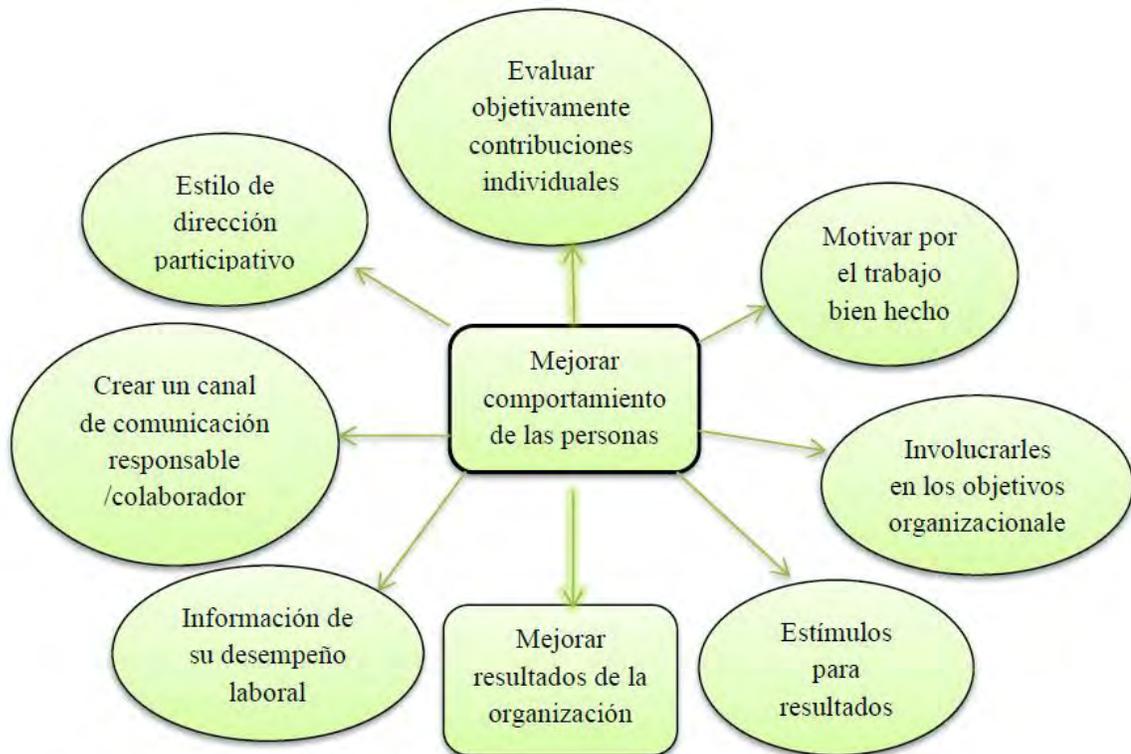
Si para un adecuado funcionamiento son necesarios los reconocimientos, la evaluación del desempeño puede ser uno de los procesos que satisface esta necesidad, partiendo del hecho, de que este sistema se encarga de suministrar información, al mismo tiempo que permita reconocer los trabajadores sobresalientes.

Según lo expresado por Castillo Aponte José (1993) la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de este sistema de evaluación para obtener aumento salarial individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu de grupo.

Llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño es un proceso que exige objetividad para poder fortalecer las relaciones laborales y evitar así, la generación de conflictos al interior de la empresa.

2.3.2. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

GRÁFICA N° 1



Realizado por Martha Alles (2005). Evaluación del desempeño por competencias.

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 en la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona a cargo.
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo , así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permita implantar nuevas políticas de compensación , mejora del desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño de puesto y ayuda a observar si existe problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden atenerse a un simple juicio superficial del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther y Davis (1982); la evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

“Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también porque y como deberá hacerse si es que debe hacerse”. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. “la vinculación de la persona al cargo de :adiestramiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento

sobre los patrones de desempeño y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Según Chiavenato Idalberto (año 2000), refiere que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficio a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía beneficios para el trabajador, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funciones. Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, seminario y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia).

2.3.2.1. QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN

(Chiavenato I. , 2013) Define: “Varias personas son las responsables al momento de obtener un sistema de evaluación del desempeño, ya que la organización es un todo. Los diferentes miembros que pueden participar en el proceso de evaluación son:

2.3.2.1.1. El Gerente o Supervisor.

Pueden evaluar el desempeño laboral del personal a su cargo, con la asesoría de gestión del personal, quienes establecen los criterios y los medios necesarios para la evaluación.

2.3.2.1.2. El Empleado.

Cada persona puede realizar una auto - evaluación, pero teniendo presente los parámetros establecidos por el Gerente o la organización.

2.3.2.1.3. El Empleado y el Gerente.

Lo realizan mediante la aplicación de la administración por objetivos; ya que este consiste en ser: democrática, participativa, involucrada y motivadora. Para realizar este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos deben estar establecidos por el gerente y por el empleado.
- Compromiso en la consecución de objetivos, aceptación del evaluado para poder alcanzarlo.
- Negociación con el Gerente para proporcionar la asignación de los recursos, y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Estrategias individuales para el logro de los objetivos.
- Medición de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.
- Retroinformación intensiva y medición continúa para el evaluado.

2.3.2.1.4. El Equipo de Trabajo.

Se evalúa el desempeño de cada uno de los empleados, y conjuntamente, programan medidas necesarias, definiendo sus objetivos y metas.

2.3.2.1.5. El Órgano de Gestión del Personal.

Está formada por una comisión que tiene carácter burocrático y centralista. La gestión del personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro, y a su vez cada uno de los gerentes contribuye con la información del desempeño de cada empleado.

2.3.2.1.6. Comité de evaluación.

Está constituido por empleados permanentes (presidente, o representante), o a su vez transitorios (gerente de cada evaluado), que pertenecen a diferentes áreas o departamentos. La evaluación lo

realizan de manera colectiva y lo hace un grupo de personas calificadas para este proceso”.

2.3.2.2.ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Hay dos enfoques que apuntan a la observación de la evaluación del rendimiento en las empresas, por una parte, se evalúan las personas y por otra los resultados. Y además existe un sistema mixto que combina los dos enfoques anteriores.

La evaluación de las personas se orienta hacia el individuo, su personalidad, conducta, y potencial, lo cual se evalúa mediante la combinación de criterios como conocimientos, experiencia, apariencia, actitud, juicio, capacidad de desenvolverse, de decidir, dirigir.

Evalúa a la persona y sus resultados relacionados con sus capacidades para lograr el mejor rendimiento.

En cuanto a la evaluación de los resultados el mismo autor menciona la importancia centrada en las funciones que desempeña el empleado.

Con relación a lo anterior la evaluación de la personalidad pasa al análisis del trabajo, ya no se hace énfasis en el control de las personas sino de las operaciones.

2.3.2.3.IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño según Guerrero Lozano, Bernardo. (1996), ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascenso o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial unilateral del jefe respecto del comportamiento del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y realizar perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado debe no solamente debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también porque y como deberá hacerse si es que debe hacerse.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes una parte de los objetivos organizacionales y por los otros objetivos individuales. Todo esto trae aparejado unos beneficios claramente visibles en resultados de los servicios de la empresa y beneficios para todos, desde la parte interna de la firma ya sea para los trabajadores, para los jefes, para la organización y para los clientes.

2.3.2.4. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según lo expresado por Chiavenato Idalberto (2000) plantea las siguientes ventajas:

La evaluación manejada sistemáticamente y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se esfuerce más, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.

- Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.

- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos.

Según Werther W. Jr., Herth Davis. (1982), entre otras, reconoce las siguientes ventajas:

- De igual forma proporciona la retroalimentación necesaria para que el trabajador se dé cuenta de cómo se está desempeñando, de qué manera puede mejorar su labor y que espera de la empresa.
- Presta ayuda a la compañía para verificar la eficacia de los programas de selección, adiestramiento y desarrollo del personal.
- Sirve para conocer y relacionar el desempeño de las áreas por secciones, por oficios o por factores de evaluación.
- Facilita la planeación del personal a largo plazo por que ayuda a determinar los ascensos.
- Sirve para disminuir la rigidez de la evaluación de oficios.
- Ayuda a observar las necesidades de capacitación y desarrollo.

2.3.2.4.1. Ventajas en el Ámbito Social

La Evaluación de 360° basada en la Normativa Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales, va a contribuir con información novedosa sobre la valoración del desempeño del personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego, ya que procura la satisfacción de necesidades y expectativas de las personas, no solo de jefe en el interior de la entidad, sino de todos aquellos que reciben el servicio de la persona y también de los funcionarios evaluados. En este caso se considera que los clientes tengan derecho a voz y voto en el proceso de evaluación, para que puedan evaluar de manera positiva o negativa el servicio que recibe por la persona evaluada.

2.3.2.4.2. Ventajas en el Ámbito Institucional

La Evaluación de 360° (feedback) basada en la Normativa Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y

organizacionales, apoya al éxito prolongado de la Autoridad de Fiscalización del Juego, además de ello, contribuye en reducir las labores de los Directivos de la AJ y del departamento del personal en sí, ya que en la mayoría de los casos se tardaban demasiado tiempo en evaluarlos individualmente, puesto que son responsables del desempeño de sus integrantes, y de las áreas que la conforma. La Evaluación favorece de manera eficaz en los procesos administrativos que se generan dentro de la institución, y que mediante los resultados obtenidos se revelan su posición en su ámbito y es aquí donde se pone punto final a los favoritismos y a las subjetividades.

2.3.2.4.3. Ventajas en el Ámbito Personal

La Evaluación de 360° (feedback) basada en la Normativa Internacional UNE-ISO 10667-1/2013, tiene como objetivo fundamental el desarrollo potencial del personal de la AJ, porque a través de los resultado se va fortaleciendo e implementando planes de acción para incrementar el nivel de las destrezas y habilidades e incentivos al personal según lo requiera la institución; más bien, busca apoyar al personal a que cumplan con las expectativas de los clientes, y se genera una posible incidencia positiva en el rendimiento del personal.

2.3.3. EL METODO DE 360° (feedback).

2.3.3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“A mediados de los 80’s, se comenzó intensamente a utilizar la Evaluación de evaluación de 360°, para la medición de las competencias gerenciales de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe el paradigma de que: el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”.

2.3.3.2. CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN DE 360° (feedback)

“Se trata de una evaluación en forma circular de 360° (feedback), realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (feedback).” (Chiavenato, 2013).

“La Evaluación de evaluación de 360°, consiste en el que un grupo de personas valore a otra, por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.” (Alles, 2005).

La evaluación de 360° (feedback), es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo del jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

2.3.3.3.METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°.

GRÁFICA N° 2



Fuente: Revista Sftools (Soluciones Tecnológicas Organizacionales).

En la actualidad el Feedback del método 360°, como también se le denomina, es considerado un sistema de evaluación del desempeño útil para el desarrollo de recursos humanos de la empresa, mas no es un sistema estricto para atribuir despidos, o aumentos salariales por parte de los superiores de la organización.

En la mayoría de los casos la calificación proveniente del jefe, no es bien aceptado por el empleado de la empresa, porque se cree que existe cierto grado de favoritismo y no confían en

dichos resultados.

La Evaluación del método 360° (feedback), es un sistema que garantiza, que su calificación, ya no va a depender del jefe únicamente, sino queda bajo la responsabilidad de todo su entorno proveniente de todos los lados. De manera general cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de confiabilidad y credibilidad de la Evaluación.

De esta forma, la propuesta de método de evaluación de 360°(feedback) o de retroalimentación, permite a los superiores o directivos y hasta del propio empleado, tener una amplia y específica visión, acerca de cómo se encuentra su desempeño en el puesto, ya que se encuentran bajo la observación de todos lo que conforman la empresa, y de esta manera poder alentar a los empleados de rendimiento idóneo, o a su vez plantear medidas correctivas, a los que no se sientan satisfechos en el puesto que desempeñan dentro de la organización.

2.3.3.4. USOS DE LA EVALUACIÓN DEL MÉTODO 360° (feedback)

La Evaluación del método 360° (feedback), es la herramienta más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a este método son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias o conductas.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Con este método, lo que se pretende dar al personal es una perspectiva de desempeño lo más acertado posible, al tener aportes desde todos los ángulos de una organización. (Alles, 2005).

2.3.3.5.OBJETIVOS DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL MÉTODO 360° (feedback), EN UNA ORGANIZACIÓN.

Según Martha Alles (2005), para que el sistema sea real, se debe aplicar con los siguientes aspectos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización, y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Sin embargo, plantea también; que el objetivo principal de realizar la evaluación del método 360° (feedback), es el desarrollo de las personas a través de:

- Un desarrollo profesional al personal por parte de la empresa, cuando esta decida emprender acciones sobre una competencia en particular, e implementar actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.
- Y la otra forma es el autodesarrollo, con ayuda de la empresa propone una guía para la realización de acciones, con vistas a desarrollar determinadas competencias.

2.3.3.6. QUE SE EVALÚA

Es importante resaltar que la Evaluación del método 360° (feedback), se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar, y de qué manera se realiza. Se limita a un periodo de tiempo que normalmente es continuo.

Al sistematizar la evaluación se establecen normas estándar para todos los evaluadores, de forma que disminuya el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante una apropiada evaluación del personal, se puede evaluar a los trabajadores, a fin de que continúen trabajando en la organización. Es importante porque permite el mejoramiento en la comunicación de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

A través de este enfoque lo que se debe evaluar es:

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).

- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

2.3.3.7.VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN 360° (FEEDBACK)

No del todo un proceso o sistema de evaluación puede ser exacto o perfecto, siempre se tienen fortalezas y debilidades, las mismas que puede ser beneficioso o perjudicial a la vez, según como lo considere la organización. Por lo tanto, según este enfoque como ventajas y desventajas del sistema podemos decir:

a) VENTAJAS

- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- La retroalimentación de los compañeros
- Propicia el establecimiento de políticas claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas, y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

b) DESVENTAJAS

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación

2.3.3.8.FACTORES BÁSICOS EN UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°

Para la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño basado en la Evaluación de 360°

los principales factores a considerar son:

- Conocimiento del Trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad Emotiva.
- Capacidad Analítica.

La Evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda, para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso de evaluación, y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

“Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que, si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes”.

2.3.3.9. PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO DE 360° EN UNA ORGANIZACIÓN.

Es importante que el proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización, para tener resultados reales del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los miembros de la institución, con la finalidad de en un futuro tener mayor desarrollo profesional de los empleados y mejorar los servicios prestados por la entidad.

El proceso que se debe seguir es:

- **Definición de las competencias, tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda:** Si la empresa tiene ya un sistema de evaluación del desempeño las competencias van a ser las mismas, y pueden tomarse un menor número de competencias.

- **Diseño de la herramienta:** Es el cuestionario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas:** Son las personas que van a participar como evaluadores y son: superiores, pares, colaboradores, clientes y proveedores internos/externos de distintas áreas.
- **Lanzamiento del proceso:** los mismos que asistirán al proceso de evaluación los responsables, los evaluadores y los evaluados para la correspondiente retroalimentación.
- **Revelamiento y procesamiento de los datos:** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo, para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados:** los resultados del proceso de evaluación de 360°.
- **Informes:** Solo a los evaluados. La organización debe solo recibir un informe general de los resultados consolidados sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.” (Alles, 2005)

2.3.3.10. CONSEJOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN 360° (feedback)

En la mayoría de los casos los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos están: cuando los evaluadores no se toman en serio los programas, la falta de presencia de jefes/evaluadores deshonestos, o no sinceros durante la evaluación. (Alles, 2005).

Para que un proceso de evaluación del desempeño sea exitoso de debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Herramienta:** Un adecuado diseño de la herramienta de 360°, que se adapte a los cambios en la organización.
- **Prueba piloto:** Aplicar la Evaluación a un grupo de personas de la organización y realizar una experiencia previa que convalide el formulario y las pautas fijadas para la evaluación.
- **Entrenamiento de evaluadores y evaluados:** Es necesario realizar una previa orientación a los evaluados sobre el llenado del formato, para que no exista confusiones, errores en los resultados de los evaluados.

- **Procesamiento externo:** El consultor externo, recibirá en sobre cerrado o por correo directamente de manos del evaluado, cada uno de los sobres realizados por los evaluadores.
- **Los informes:** El informe debe ser claro y lo suficientemente explicativo por sí mismo, solo habrá un ejemplar del informe para el participante de la evaluación.
- **La devolución a los evaluados:** Es necesario realizar una retroalimentación a cada uno de los empleados, ya que tienen derecho a saber cómo se están desempeñando en sus puestos de trabajo.
- **Seguimiento con los evaluados:** Para mejorar el rendimiento del personal, es necesario retroalimentarles continuamente, es decir, una vez conocidos los resultados no dejarlos a la intemperie, sino por el contrario irlos fortaleciendo día a día.
- **Continuidad:** Se tiene que tener claro que seguir con el sistema de evaluación de 360°, resulta serio y confiable en una organización.

2.3.4. BENEFICIOS DE REALIZAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN

Los beneficios de la evaluación del desempeño son importantes, ya que si no se realiza de una manera correcta no se obtendrá el análisis eficiente y viable para la organización, ni tampoco la situación en la que se encuentra el personal.

Por lo tanto los principales beneficios para los diferentes campos son:

Para la empresa

- Fortalece las políticas de RR.HH.
- Informa de manera clara a los empleados lo que se espera de ellos.
- Programa, dirige, controla y establece normas y procedimientos.

Para el individuo

- Tener conocimiento de aspectos conductuales que la empresa valora.

- Conocimiento de los planes de acción de su jefe, para mejorar el desempeño.
- Motivación para trabajar en equipo e identificarse con los objetivos de la empresa.
- Asegurar la justicia y equidad para todos los empleados.

Para el jefe

- Mejorar el desempeño con un tipo de sistema que minimice la subjetividad y la percepción.
- Propone planes de acción, para mejorar el desempeño de sus colaboradores
- Planifica y organiza mejor su unidad de trabajo.

2.3.5. UNE-ISO 10667-1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales.

La Norma Internacional **UNE-ISO 10667/1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales**, presenta un enfoque basado en evidencias y medible de los procedimientos y los servicios de evaluación de personas y es de aplicación en todo el mundo.

Esta norma permitirá que las organizaciones sean usuarios más eficaces de la evaluación, tomen decisiones de contratación mejores y aumenten el potencial y el bienestar de todos sus empleados, así como el ajuste empleado-organización.

Esta norma promoverá que la evaluación de las personas se haga de forma normalizada, adecuada y equitativa. Permitirá que las entidades reguladoras, las autoridades y la sociedad en general tengan más confianza en los procedimientos de evaluación.

La Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 describe el proceso de evaluación de personas, grupos y organizaciones en contextos laborales desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel internacional.

Su objetivo principal es generar confianza en los procesos de evaluación de personas, difundir

buenas prácticas en cuanto a procedimientos y métodos, y asegurar tanto la equidad de los sistemas de evaluación como la calidad en la provisión de estos servicios. La norma se compone de dos partes bien diferenciadas:

1. UNE-ISO 10667-1. Parte 1: Deberes del cliente.
2. UNE-ISO 10667-2. Parte 2: Deberes del proveedor de servicios.

La Norma Internacional UNE-ISO 10667 proporciona orientaciones claras y concisas a los proveedores de servicios de evaluación y a sus clientes con el fin de permitir que todas las partes interesadas se den cuenta de los beneficios potenciales de las buenas prácticas de evaluación.

Esto se consigue:

- Definiendo las buenas prácticas a seguir en los procedimientos y métodos de evaluación;
- Asegurando que la aplicación de los procedimientos de evaluación sea equitativa;
- Posibilitando una evaluación adecuada de la calidad de la prestación de los servicios de evaluación.

2.3.5.1.OBJETIVOS DE LA NORMA UNE-ISO 10667-1/2013.

La Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 se relaciona con la prestación de servicios de evaluación de personas, grupos u organizaciones.

Los objetivos de la Norma UNE-ISO 10667-1/2013 son promover las buenas prácticas y que exista una documentación clara sobre la relación profesional entre los clientes y los proveedores de servicios.

Pretende dar orientaciones prácticas para los clientes y para los proveedores implicados en la prestación de los servicios de evaluación.

Describe sus respectivas obligaciones y responsabilidades antes, durante y después del procedimiento de evaluación.

También proporciona orientaciones sobre los derechos y deberes de las personas evaluadas y de las otras partes implicadas en los procesos de evaluación, como los destinatarios de los resultados de la evaluación.

2.3.5.2. TIPOS DE EVALUACIÓN A LOS QUE SE REFIERE LA NORMA INTERNACIONAL UNE-ISO 10667-1/2013

La Norma Internacional UNE-ISO 10667 establece los procedimientos y métodos de evaluación para los siguientes casos:

- a) Evaluación individual como, por ejemplo, la realización de entrevistas, la orientación profesional, el desarrollo personal, el *coaching*, la selección y la planificación del relevo profesional.
- b) Evaluación a nivel de grupo como, por ejemplo, la evaluación del nivel de compromiso grupal y la evaluación del desempeño con la finalidad de mejorar el rendimiento del equipo como un todo.
- c) Evaluación de la organización como, por ejemplo, la evaluación del clima laboral de los empleados (con resultados a nivel de la organización o de ciertas áreas), cambios culturales debidos a una fusión o una adquisición, estudio de los niveles de implicación de los empleados de ciertas unidades de negocio de la organización, etc.

La Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 se refiere a la prestación de servicios de evaluación que se producen durante el ciclo de vida laboral y que se pueden describir en términos de:

- Reclutamiento y selección;
- Orientación profesional o vocacional;
- Cambios de profesión durante la vida laboral o reintegración al campo laboral;
- Desarrollo personal y *coaching*;

- Promoción y planificación del relevo profesional;
- Recolocación y planificación de la jubilación.

2.3.5.3. ESTRUCTURA DE LA NORMA INTERNACIONAL UNE-ISO 10667-1/2013

Con el fin de que la norma sea eficaz y útil tanto para los clientes como para los proveedores de servicios, el proceso de evaluación se ha dividido en cuatro fases:

2.3.5.3.1. FASE 1: PROCEDIMIENTOS PARA FORMALIZAR EL ACUERDO

Describe las responsabilidades y obligaciones que competen al cliente y al proveedor del servicio y el formato y el contenido que debe tener el acuerdo suscrito entre las dos partes.

Debe haber un acuerdo entre el cliente y el proveedor del servicio, tanto si éste pertenece a la organización del cliente como si es externo.

2.3.5.3.1.1. EL ACUERDO:

El acuerdo debe recoger la información relevante sobre el servicio y especificar las obligaciones y responsabilidades respectivas de cada una de las partes. El cliente se debe responsabilizar de que el acuerdo esté adecuadamente documentado.

El cliente formalizará un acuerdo con el proveedor del servicio de evaluación en el que se recojan las especificaciones del mismo y que contendrá los siguientes puntos:

- Alcance del servicio a prestar;
- Plazo previsto para el servicio de evaluación y para la evaluación. Si no existe una fecha de finalización, se hará constar explícitamente
- Descripción de los procedimientos de evaluación y de los métodos a utilizar;
- Procedimientos de análisis que se aplicarán en las pruebas de evaluación;
- Informes de los resultados de la evaluación adaptados a cada destinatario;

- Cómo se combinarán los datos de los distintos procedimientos de evaluación;
- Papeles, obligaciones y responsabilidades del cliente y del proveedor del servicio;
- Informaciones sobre la confidencialidad de los datos, los derechos de propiedad intelectual y sobre los datos de evaluación, conservación de los datos y destrucción de los mismos;
- Declaración sobre respeto a la legislación y a las regulaciones pertinentes;
- Naturaleza y frecuencia de los procedimientos de control y revisión periódica necesarios para garantizar la calidad de la evaluación y para asegurar que se cumplen todos los requisitos profesionales, legales y reglamentarios;
- Naturaleza de la información a suministrar a las personas evaluadas, si es necesario proporcionarla, y forma en que se proporcionará;
- Presupuesto de costes.

2.3.5.3.1.2.DEBERES DEL CLIENTE

El cliente debe comprometerse con el proceso de evaluación y debe:

- a) Comunicar sus necesidades de evaluación a los proveedores del servicio que se vayan a tomar en consideración para la posible prestación del servicio;
- b) Elegir un proveedor que tenga capacidad para prestar el servicio de evaluación competentemente;
- c) Solicitar información que confirme que los métodos de evaluación están basados en evidencias;
- d) Cumplir todos los requisitos del acuerdo con el proveedor del servicio, entre otros los relacionados con el consentimiento
- e) Informado y con la seguridad y protección de los materiales protegidos por derechos de autor;
- f) Aceptar su responsabilidad para garantizar que se cumplen todos los requisitos legales y reglamentarios relativos a los procesos de evaluación;
- g) Realizar sus actividades respetando las buenas prácticas y las directrices profesionales pertinentes;

- h) Asegurarse de que las personas evaluadas han dado el adecuado consentimiento informado a partir de una comprensión clara de lo que se espera de ellos y de cómo se va a producir el proceso;
- i) Proteger la seguridad y confidencialidad de la información sobre la evaluación que dependa de él.

2.3.5.3.2. FASE 2: PROCEDIMIENTOS DE LA FASE PREVIA A LA EVALUACIÓN.

2.3.5.3.2.1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE EVALUACIÓN

El cliente debe comentar con el proveedor de servicios potencial sus necesidades de evaluación y proporcionarle toda la documentación pertinente de que disponga o que pueda preparar, lo que debe servir de base para el trabajo a realizar por el proveedor.

El cliente debe preparar una primera lista de sus necesidades de evaluación, que debe incluir por lo menos los siguientes aspectos:

- a) Las finalidades que se persiguen con la evaluación;
- b) Qué personas deben ser evaluadas;
- c) Los datos demográficos pertinentes, como los niveles de formación, los idiomas y otras informaciones biográficas sobre las personas a evaluar.

2.3.5.3.3. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cubre todas las actividades referidas a la preparación y a la ejecución de las evaluaciones.

2.3.5.3.3.1. FASES

El proceso de realización de la evaluación se compone de siete fases diferentes:

- a) Planificación de la evaluación;
- b) Información a las partes interesadas;
- c) Ejecución de la evaluación;

- d) Interpretación de los resultados
- e) Elaboración y presentación de los informes;
- f) Retroalimentación (*feedback*) a las personas evaluadas;
- g) Valoración continúa del proceso de evaluación.

2.3.5.3.4. REVISIÓN POSTERIOR

Se refiere a la conveniencia de revisar el proceso de evaluación para comprobar si los resultados, las consecuencias y la utilidad de la evaluación han respondido a las necesidades y si se han cumplido los objetivos del proceso y, en su caso, para saber qué cambios debería introducir en el futuro el cliente en el proceso de evaluación.

2.4. MARCO INSTITUCIONAL.

2.4.1. ANTECEDENTES:

La Autoridad de Fiscalización y control del Juego (AJ), conforme lo establecen la Ley N° 060 de Juegos de Lotería y de Azar de 25 de noviembre de 2010, el Decreto Supremo N° 0781 y 0782 de 02 de febrero de 2013 y la Ley N° 717 de 13 de julio de 2015, es una institución pública con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera, legal y técnica; supeditada al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con jurisdicción y competencia en todo el territorio nacional. La Autoridad de Fiscalización del Juego, regula, controla y fiscaliza las actividades de:

Juegos de Lotería, Azar y Sorteos

- Otorgamos licencias de operaciones.
- Fiscalizamos, inspeccionamos y controlamos la explotación de juegos de lotería, azar y sorteos con licencia de operaciones.
- Decomisamos máquinas de juego de azar de salas ilegales.
- Controlamos, aplicamos y ejecutamos sanciones por la explotación ilegal de juegos de lotería, azar y sorteos, así como por otras infracciones administrativas establecidas en disposiciones vigentes.

Promociones Empresariales

- Otorgamos autorizaciones para cada promoción empresarial.
- Fiscalizamos, inspeccionamos y controlamos a las personas individuales y colectivas que realizan promociones empresariales autorizadas.
- Controlamos aplicamos y ejecutamos sanciones por la realización de promociones empresariales no autorizadas, así como por otras infracciones administrativas establecidas en las disposiciones vigentes.

2.4.2. MISIÓN VISIÓN Y VALORES

2.4.2.1.MISIÓN

Regular, controlar y fiscalizar las actividades de juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales en el Estado Plurinacional de Bolivia, de manera justa, legal y transparente, con responsabilidad social para vivir bien.

2.4.2.2.VISIÓN

Ser una entidad con presencia nacional, referente a nivel internacional por disponer, aplicar y desarrollar normativa e instrumentos de regulación modernos en el ámbito de su misión institucional y, su contribución efectiva al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.

2.4.2.3.VALORES

Los valores son características y cualidades personales "valiosas", deseables, y necesarias, que se espera que sean compartidas por todas y todos los servidores públicos de la AJ, como base fundamental de la construcción de una Cultura Organizacional, Honestidad, Integración, Responsabilidad, Transparencia, Compromiso, Compañerismo, Empatía, Efectividad, Actitud, Proactividad, Dignidad, Respeto, Solidaridad y Calidez.

2.4.3. OBJETIVOS

2.4.3.1.OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Las actividades de juegos de Lotería, Azar y Sorteos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la AJ, con participación y Control Social.

Las personas individuales y colectivas relacionadas con las actividades de juegos de Lotería, Azar y Sorteos conocen y cumplen sus deberes y derechos de manera responsable.

La AJ se ha consolidado como una institución respetada en su gestión, con personal competente y comprometido con el vivir bien de la sociedad.

2.4.3.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y ANTISOBORNO

La dirección se asegura que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para la prestación del servicio, se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro la organización a fin de conducir a la mejora del desempeño de la Autoridad de Fiscalización del Juego AJ. Una vez al año, la dirección según el proceso de "Gestión Estratégica, Planificación y Desarrollo Institucional", determina los objetivos de la calidad y la manera en que se medirán. Durante su determinación se evalúa su coherencia con la política de la calidad y se toman en cuenta según sea apropiado:

Los hallazgos de las revisiones de la dirección y auditorias de la calidad.

Los niveles de satisfacción de las partes interesadas, las opciones tecnológicas.

Sugerencias de personal.

- Las oportunidades de mejora detectadas
- Los requisitos financieros y operacionales
- El desempeño de los servicios y procesos, y

- Los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.
- Formulados los objetivos, estos son comunicados a todo el personal, a través de las direcciones y unidades de la Entidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación es una actividad del hombre orientada a descubrir algo desconocido. La investigación implica un descubrimiento de algún aspecto de la realidad y la producción de un nuevo conocimiento.

La Investigación Científica surge de la necesidad del hombre de dar solución a los problemas más relevantes de la vida cotidiana, de conocer la naturaleza que lo rodea y transformarla en función de satisfacer sus intereses y necesidades.

El carácter de la investigación científica es creativo e innovador aplicando lo último del conocimiento científico. En términos científicos se puede decir que la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuestas a tales interrogantes.

La metodología es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permitan dirigir de un modo eficiente y eficaz a la excelencia en el proceso de la investigación.

El marco metodológico está referido a las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder el problema planteado.

3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita realizar la Evaluación del Desempeño Laboral y su posible incidencia en los resultados del

rendimiento de los trabajadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego, de la ciudad de La Paz –Bolivia en el año 2020.

3.2.METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se aplica es el inductivo utiliza el razonamiento de los hechos para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamento de una teoría. Se basa en un método indagatorio o exploratorio, para afinar las preguntas de investigación o proponer nuevas preguntas en relación a la cuestión de estudio. El proceso de indagación es inductivo ya que interactúo con los participantes y con los datos.

Se empleó la investigación cualitativa que implicó recolectar la opinión de la organización respecto a los resultados generados.

3.3.TIPO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El estudio desarrollado para el presente trabajo, es de tipo descriptivo, porque identifica las características más relevantes en el actual Manual de Procedimientos de Evaluación de desempeño en la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ).

El estudio se llevó a cabo en la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ). Considerando el tipo de empresa que en el que se realizó el estudio, tanto la Directora como los Jefes y Encargados generalmente siempre se encontraban ocupados. Por lo que factor tiempo para atender los asuntos de investigación casi siempre fue limitado. Por políticas internas de la empresa la información que se manejó en casi toda la investigación fue de carácter confidencial, y esto restringió la libertad de publicación de algunos aspectos importantes. El tiempo para encuestar a los agentes siempre fue restringido, situación que incremento el tiempo al realizar la investigación porque la disposición de los ellos fue restringida por su horario de trabajo.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación no experimental es aquella en la que no se controlan ni manipulan variables del estudio, lo constituyen las investigaciones documentales; consultas de fuentes bibliográficas, lectura de autores previos y exposición de hallazgos.

Para desarrollar la investigación, se observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo así los datos de forma directa para analizarlos posteriormente, es por esta razón que se eligió este tipo de investigación.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará la técnica de la experimentación ya que permite relacionarse con el objeto de estudio, diagnosticando la situación real de la empresa, realizar una evaluación de todos los miembros de la Autoridad de Fiscalización y Control del Juego a fin de darse cuenta si cumplen con los procedimientos y políticas. Los instrumentos que utilizamos en esta investigación, son:

La encuesta ya que es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población, las encuestas pueden ser personales y no personales. Recabando información precisa y pertinente.

La entrevista con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar, obteniendo información acerca de la confiabilidad que el personal tiene acerca de las actuales evaluaciones de desempeño, puesto que son muy básicas y de fácil manipulación.

Observación ya que es una técnica cualitativa primaria, estática, personal e indirecta” También se aplican en investigaciones exploratorias. Consiste en la atención, examen e interpretación de unas conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo con objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento. La observación en la presente investigación es vital debido que

se podrá obtener información de aspectos que son de importancia para darse cuenta de las condiciones actuales de la Autoridad de Fiscalización del Juego.

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez recogida, registrada y organizada la información obtenida, se procede a ver si los planteamientos teóricos son soportados con los datos empíricos. Esto se realiza mediante dos tareas íntimamente ligadas; el Análisis y la Interpretación de resultados.

Para ello, se requiere de instrumentos que permitan lograr evidencia empírica, esos instrumentos son:

- El Diagnostico, la Matriz FODA, el cuestionario, las encuestas y su respectiva tabulación y la interpretación de resultados.

4.2. DIAGNOSTICO

Resultado de un examen destinado a detectar errores que puedan existir en una organización o parte de ella. (Real Academia de la Lengua Española)

El concepto de diagnóstico no obstante es extensible a los más diversos campos, en el sentido de examen, de una situación o cosa para determinar en solución.

El diagnostico pues nos ayuda a determinar mediante el análisis de datos e informar, que es lo que está pasando y cómo podríamos arreglar, mejorar o corregir una situación.

Para efecto de realizar el diagnostico en el caso propuesto, se ha determinado seleccionar el:

Diagnostico Situacional. - Es aquel por medio del cual se realiza la identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación de una empresa u organización en un momento determinado, como tal considera los resultados obtenidos por la organización y los contrasta con los que esta se planteó inicialmente como misión. El objetivo del diagnóstico situacional es detectar los aspectos

que puedan o deben ser mejorados o fortalecidos, para adoptar la estrategia de la empresa y ajustar su funcionamiento.

Este diagnóstico se realizará de la **Matriz FODA**: permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa u organización, institución o personas a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

MATRIZ FODA

<p>AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO (AJ)</p>	<p>OPORTUNIDADES – O Mejora en el método de Evaluación de desempeño. Certificación con la norma internacional UNE-ISO 10667 1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales. Primera Institución Pública Certificada Internacionalmente con la norma internacional UNE-ISO 10667 1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales. Personal satisfecho y motivado. Personal calificado y estable. Habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales. Comunicación frecuente y transparente. Cultura organizacional con un clima más participativo Punto de vista más acertado y amplio.</p>	<p>AMENAZAS – A Pérdida de personal por amenazas y amedrentamientos de operadores y/o mejores oportunidades.</p>
<p>FORTALEZAS – F Infraestructura física suficiente para el cumplimiento de sus competencias. Manuales y procedimientos desarrollados para el cumplimiento de objetivos. Instrumentos de tecnología de información desarrollados para el logro de objetivos y resultados. Se cuenta con base normativa regulatoria que permite regular la autorización, control, fiscalización, aplicación de sanciones de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales. Buena remuneración monetaria.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FO Usando las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA Usando las fortalezas para evadir amenazas.</p>
<p>DEBILIDADES – D Insuficiente personal como para cubrir y cumplir los objetivos y competencias de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ). Evaluación de desempeño subjetiva y vulnerable a manipulación. Desmotivación del personal por las críticas destructivas en la evaluación de desempeño. Evaluación de desempeño en base solo a las falencias y errores cometidos por el personal y no así en base a su trabajo</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO Superando las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS – DA Minimizando debilidades y evitando amenazas</p>

general realizado en la gestión teniendo en cuenta también sus virtudes. Los evaluadores solo hablan y no escuchan. No existe retroalimentación. Constante cambio de personal por subjetividades de las Jefaturas y de la Dirección Ejecutiva.		
---	--	--

Asimismo, se puede verificar la **Matriz FODA** en forma Horizontal:

Fortaleza

Son todos los elementos positivos que posee la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), a su vez constituyen recursos para la consecución de los objetivos de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) y cumplir con metas pactadas, entre las más destacadas tenemos:

- Infraestructura física suficiente para el cumplimiento de sus competencias.
- Manuales y procedimientos desarrollados para el cumplimiento de objetivos.
- Instrumentos de tecnología de información desarrollados para el logro de objetivos y resultados.
- Se cuenta con base normativa regulatoria que permite regular la autorización, control, fiscalización, aplicación de sanciones de los juegos de lotería, azar, sorteos y promociones empresariales.
- Buena remuneración monetaria.

Oportunidades

Son las posibilidades que se presenta en la Institución y que solo podrán ser aprovechadas, si la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), cuenta con la fortaleza potencial para enfrenarlos, entre algunas de ellas están:

- Mejora en el método de Evaluación de desempeño.
- Certificación con la norma internacional **UNE-ISO 10667 1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales.**

- Primera Institución Pública Certificada Internacionalmente con la norma internacional **UNE-ISO 10667 1/2013 Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales.**
- Personal satisfecho y motivado.
- Personal calificado y estable.
- Habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales.
- Comunicación frecuente y transparente.
- Cultura organizacional con un clima más participativo
- Punto de vista más acertado y amplio.

Debilidades

Factores negativos que posee la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), que son internos, y que constituye barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Las debilidades con las que cuenta la Institución son:

- Insuficiente personal como para cubrir y cumplir los objetivos y competencias de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ).
- Evaluación de desempeño subjetiva y vulnerable a manipulación.
- Desmotivación del personal por las críticas destructivas en la evaluación de desempeño.
- Evaluación de desempeño en base solo a las falencias y errores cometidos por el personal y no así en base a su trabajo general realizado en la gestión teniendo en cuenta también sus virtudes.
- Los evaluadores solo hablan y no escuchan.
- No existe retroalimentación.
- Constante cambio de personal por subjetividades de las Jefaturas y de la Dirección Ejecutiva.

Amenazas

Elementos del ambiente, en el que se desarrolla la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), que puede aprovechar para el logro de las metas y objetivos planteados, y que pueden llegar a constituir un peligro para la productividad de la entidad.

- Pérdida de personal por amenazas y amedrentamientos de operadores y/o mejores oportunidades.

4.3. ANÁLISIS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA

Un tema central de la ciencia y el método científico es que toda la evidencia debe ser empírica o por lo menos debe tener una base empírica, es decir, que debe depender de evidencia o resultados que puedan ser observados por nuestros sentidos. Debemos señalar que las afirmaciones científicas están sujetas a nuestra experiencia y nuestras observaciones y derivan de ellas. Asimismo, los datos empíricos se basan tanto en las observaciones como en los resultados de los experimentos.

4.3.1. CUESTIONARIO

PREGUNTAS	SI	NO	J.I.S.	RRHH	POSITIVO	NEGATIVO	OBS.
1: USTED SABE ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?							
2: TIENE CONOCIMIENTO O ESCUCHO HABLAR DE LA UNE-ISO 10667 DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL.							
3: EN LA ACTUALIDAD DENTRO DE LA INSTITUCIÓN AJ, SE LLEVA A CABO ALGÚN TIPO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.							
4: SEÑALE QUIEN ES EL RESPONSABLE DE EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL.							

5: USTED ESTA DE ACUERDO CON EL TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA AJ								
6: CUALES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE USTED NO ESTA DE ACUERDO CON LA ACTUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA AJ. EN CASO DE ESTAR DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SIMPLEMENTE COLOCAR OPCIÓN NINGUNA.								
7: USTED CREE QUE LA ACTUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PUEDE SER VULNERABLE A MANIPULACIÓN.								
8: USTED ESTA DE ACUERDO QUE SOLO SEA EVALUADO POR SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR, RECURSOS HUMANOS Y EL DIRECTOR DE LA ENTIDAD.								
9: LE GUSTARÍA QUE SE APLIQUE OTRO MÉTODO DE EVALUACIÓN DONDE NO SOLO SEA EVALUADO POR EL JEFE INMEDIATO SINO TAMBIÉN POR UNA CONSULTORA EXTERNA IMPARCIAL BASADA EN LA NORMA UNE-ISO 10667								
10: QUE TIPO DE INCIDENCIA CREE USTED QUE TENDRÍA LA APLICACIÓN DE UN NUEVO MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN LA UNE-ISO 10667.								

4.3.2. ENCUESTAS

PREGUNTA 1: USTED SABE ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

SI NO

PREGUNTA 2: TIENE CONOCIMIENTO O ESCUCHO HABLAR DE LA UNE-ISO 10667 DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL.

SI NO

PREGUNTA 3: EN LA ACTUALIDAD DENTRO DE LA INSTITUCIÓN AJ, SE LLEVA A CABO ALGÚN TIPO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

SI NO

PREGUNTA 4: SEÑALE QUIEN ES EL RESPONSABLE DE EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA 5: USTED ESTA DE ACUERDO CON EL TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA AJ

SI NO

PREGUNTA 6: CUALES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE USTED NO ESTA DE ACUAERDO CON LA ACTUAL EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA AJ. EN CASO DE ESTAR DE ACUERDO CON LA EVALUACION DE DESEMPEÑO SIMPLEMENTE COLOCAR OPCION NINGUNA.

- **SUBJETIVIDAD AL EVALUAR**

- **ENFOCADA EN EL DESEMPEÑO MAS RECIENTE**
- **CRITICAS DESTRUCTIVAS**
- **NINGUNA**

PREGUNTA 7: USTED CREE QUE LA ACTUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PUEDE SER VULNERABLE A MANIPULACIÓN.

SI

NO

PREGUNTA 8: USTED ESTA DE ACUERDO QUE SOLO SEA EVALUADO POR SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR, RECURSOS HUMANOS Y EL DIRECTOR DE LA ENTIDAD.

SI

NO

PREGUNTA 9: LE GUSTARÍA QUE SE APLIQUE OTRO MÉTODO DE EVALUACIÓN DONDE NO SOLO SEA EVALUADO POR EL JEFE INMEDIATO SINO TAMBIÉN POR UNA CONSULTORA EXTERNA IMPARCIAL BASADA EN LA NORMA UNE-ISO 10667

SI

NO

PREGUNTA 10: QUE TIPO DE INCIDENCIA CREE USTED QUE TENDRÍA LA APLICACIÓN DE UN NUEVO MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN LA UNE-ISO 10667.

POSITIVO

NEGATIVO

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se quieren alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones que puedan influir en el resultado de la investigación o estudio.

Para el presente Proyecto, se realizaron encuestas al personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego en sus diferentes áreas, se consideraron aspectos relacionados a la Evaluación de Desempeño, a la UNE-ISO 10667 y a la satisfacción del personal. Estas encuestas nos dan una pauta sobre la Implementación y Certificación en la UNE-ISO 10667-1/2013 y su posible incidencia en el rendimiento del personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego.

4.3.3. TABULACIONES

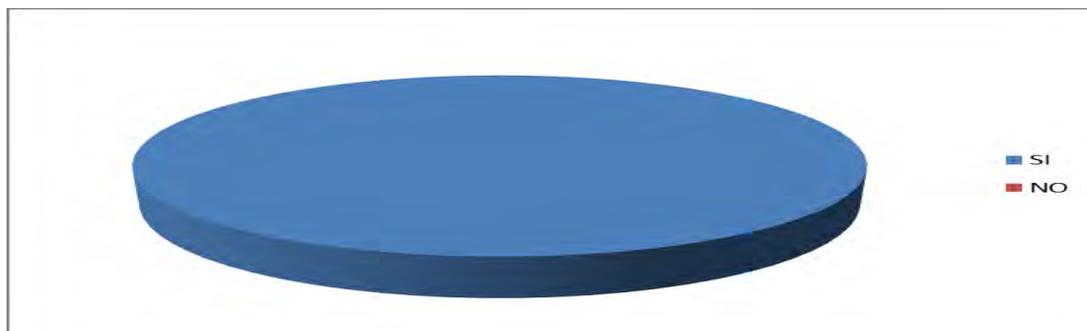
4.3.3.1 PREGUNTA 1: USTED SABE ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

TABLA N° 1

	FRECUENCIA	%
SI	70	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 3



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

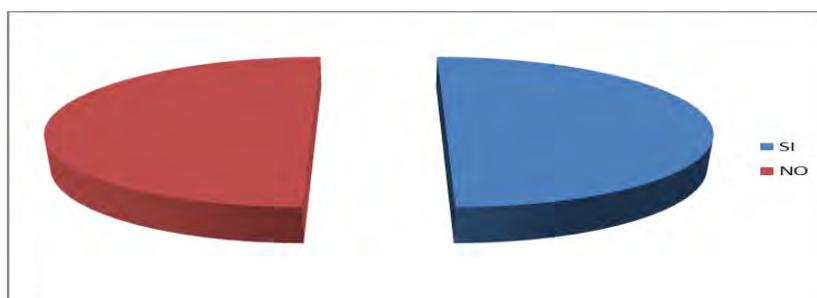
4.3.3.2. PREGUNTA 2: TIENE CONOCIMIENTO O ESCUCHO HABLAR DE LA UNE-ISO 10667 DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL.

TABLA N° 2

	FRECUENCIA	%
SI	35	50,00%
NO	35	50,00%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 4



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

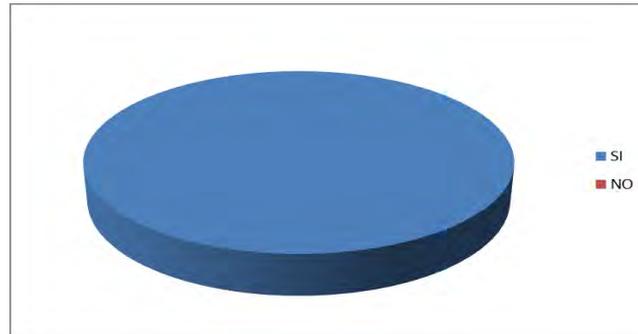
4.3.3.3. PREGUNTA 3: EN LA ACTUALIDAD DENTRO DE LA INSTITUCIÓN AJ, SE LLEVA A CABO ALGÚN TIPO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

TABLA N°3

	FRECUENCIA	%
SI	70	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N°5



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

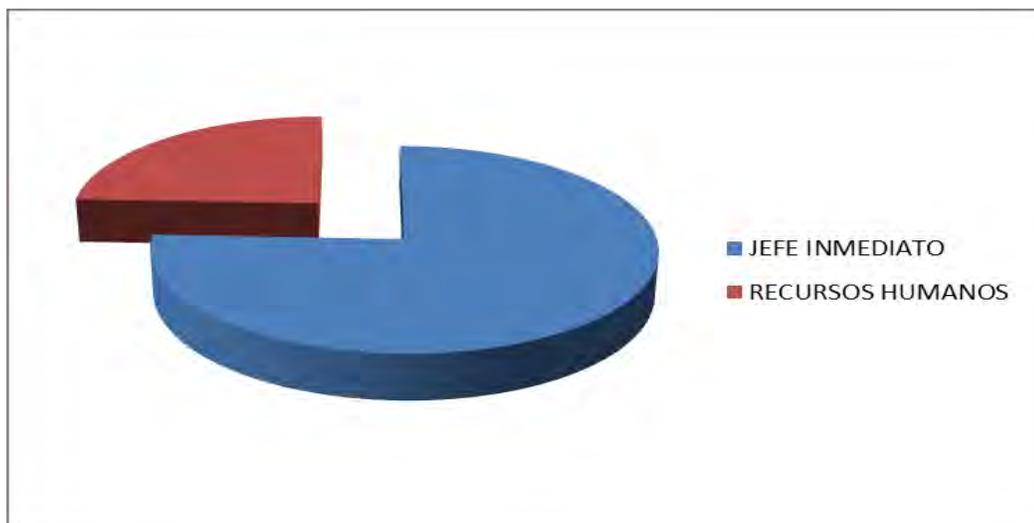
4.3.3.4.PREGUNTA 4; SEÑALE QUIEN ES EL RESPONSABLE DE EVALUAR SU DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N°4

	FRECUENCIA	%
JEFE INMEDIATO	53	75,71%
RECURSOS HUMANOS	17	24,29%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N°6



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

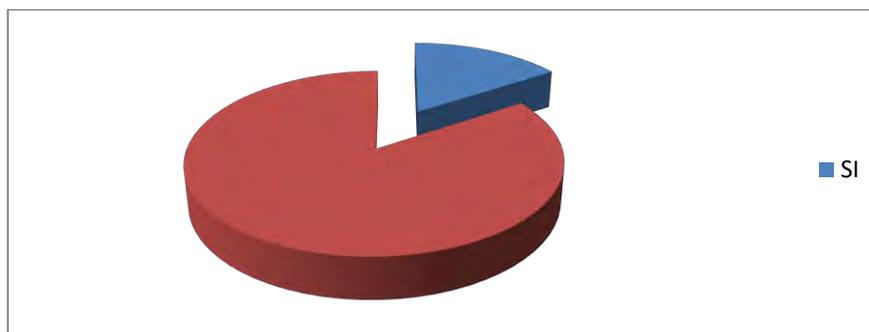
4.3.3.5. PREGUNTA 5: USTED ESTA DE ACUERDO CON EL TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA AJ

TABLA N°5

	FRECUENCIA	%
SI	11	15,71%
NO	59	84,29%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N°7



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

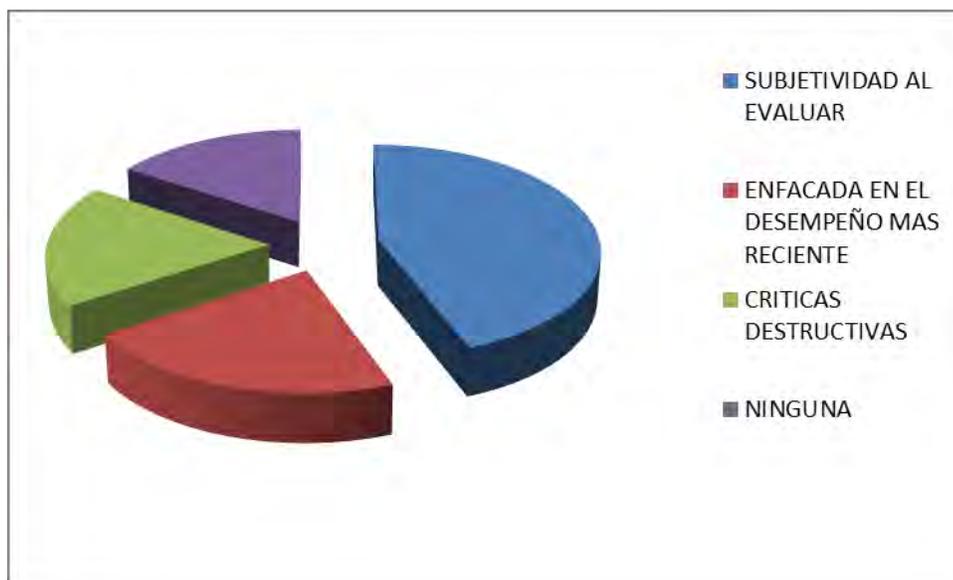
4.3.3.6. PREGUNTA N° 6: CUALES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE USTED NO ESTA DE ACUERDO CON LA ACTUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA AJ. EN CASO DE ESTAR DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SIMPLEMENTE COLOCAR OPCIÓN NINGUNA.

TABLA N° 6

	FRECUENCIA	%
SUBJETIVIDAD AL EVALUAR	31	44,29%
ENFACADA EN EL DESEMPEÑO MAS RECIENTE	15	21,43%
CRITICAS DESTRUCTIVAS	13	18,57%
NINGUNA	11	15,71%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 8



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

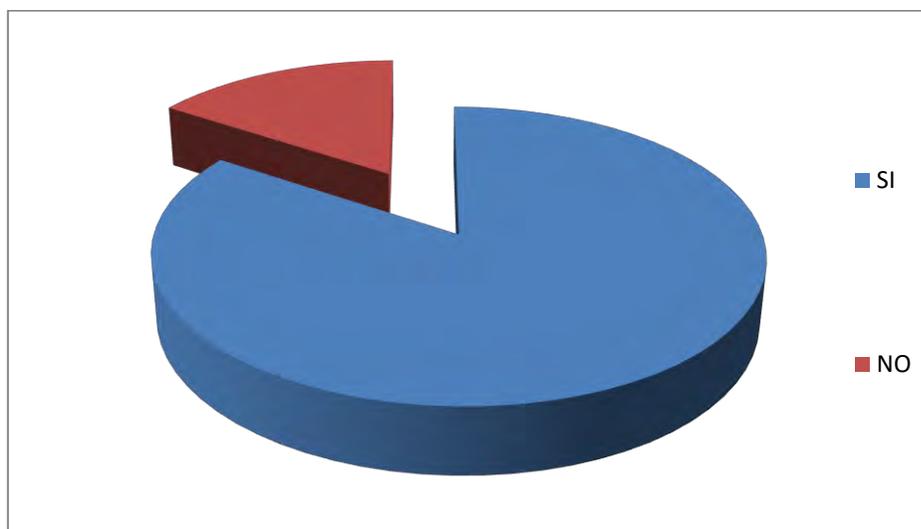
4.3.3.7.PREGUNTA 7: USTED CREE QUE LA ACTUAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PUEDE SER VULNERABLE A MANIPULACIÓN.

TABLA N° 7

	FRECUENCIA	%
SI	59	84,29%
NO	11	15,71%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 9



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

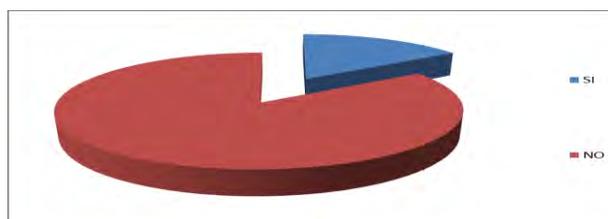
4.3.3.8. PREGUNTA 8: USTED ESTA DE ACUERDO QUE SOLO SEA EVALUADO POR SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR, RECURSOS HUMANOS Y EL DIRECTOR DE LA ENTIDAD.

TABLA N° 8

	FRECUENCIA	%
SI	11	15,71%
NO	59	84,29%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 10



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

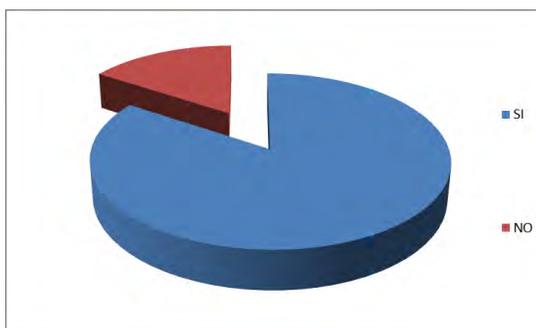
4.3.3.9.PREGUNTA 9: LE GUSTARÍA QUE SE APLIQUE OTRO MÉTODO DE EVALUACIÓN DONDE NO SOLO SEA EVALUADO POR EL JEFE INMEDIATO SINO TAMBIÉN POR UNA CONSULTORA EXTERNA IMPARCIAL BASADA EN LA NORMA UNE-ISO 10667

TABLA N° 9

	FRECUENCIA	%
SI	59	84,29%
NO	11	15,71%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 11



LABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

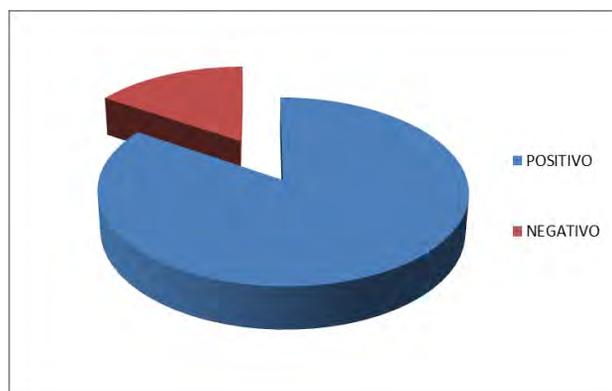
4.3.3.10. PREGUNTA 10: QUE TIPO DE INCIDENCIA CREE USTED QUE TENDRÍA LA APLICACIÓN DE UN NUEVO MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN LA UNE-ISO 10667.

TABLA N° 10

	FRECUENCIA	%
POSITIVO	59	84,29%
NEGATIVO	11	15,71%
TOTAL	70	100,00%

ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA N° 12



ELABORADO POR EL AUTOR EN BASE AL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

4.3.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.4.1. INTERPRETACIÓN PREGUNTA 1: Usted sabe ¿Qué es la evaluación de desempeño?

El 100% del personal encuestado si sabe que es la evaluación de desempeño de personal, este aspecto positivo ya que el éxito de cualquier organización depende básicamente de su Recurso Humano, por ende es necesario conocer todos aquellos aspectos de este que puedan ayudarnos a trabajar reforzando fortalezas y disminuyendo todas aquellas desventajas que estén presentes. La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

4.3.4.2. INTERPRETACIÓN PREGUNTA 2: Tiene conocimiento o escucho hablar de la UNE-ISO 10667 de evaluación de desempeño de personal.

El 50% del personal encuestado tiene conocimiento o escucho hablar de la UNE-ISO 10667-1/2013 y el 50% no tiene conocimiento de esta Norma. Es necesario que todo el personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego tenga conocimiento acerca sobre la UNE-ISO 10667-1/2013, pues es la norma que se busca tanto implementar como certificar internacionalmente a la Autoridad de Fiscalización del Juego ya que mediante esta Norma la Institución será más

competitiva.

4.3.4.3.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 3: En la actualidad dentro de la institución aj, se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño.

El 100% del personal encuestado reconoce que dentro la Autoridad de Fiscalización del Juego actualmente si se lleva a cabo un tipo de evaluación de desempeño.

4.3.4.4.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 4: Señale quien es el responsable de evaluar su desempeño laboral.

El 75.71% del personal encuestado señala que es el Jefe Inmediato quien es el responsable de evaluar el desempeño y el 24.29% señala que es RR.HH. quienes son responsables de evaluar el desempeño laboral.

4.3.4.5.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 5: Usted está de acuerdo con el tipo de evaluación de desempeño que se realiza en la AJ.

El 84.29% del personal encuestado se encuentra en desacuerdo con el tipo de evaluación de desempeño que se realiza en la Autoridad de Fiscalización del Juego y el 15.71 % dicen estar de acuerdo con el actual método de evaluación.

4.3.4.6.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 6: Cuales son los motivos por los que usted no está de acuerdo con la actual evaluación de desempeño en la AJ. En caso de estar de acuerdo con la evaluación de desempeño simplemente colocar ninguna.

El 44.29% del personal encuestado señala que no están de acuerdo con la actual evaluación de desempeño por el nivel de subjetividad al momento de evaluar, el 21.43% señala que la evaluación desempeño se encuentra enfocada en el desempeño más reciente, es decir, no se consideran los méritos de la gestión, generalmente consideran los errores recientes, es por ello que no están de acuerdo con la actual evaluación de desempeño pues , esto les resto puntos en vez de sumar, el 18.57% indican que el evaluador que es generalmente el Jefe inmediato solo brinda

críticas destructivas lo que genera desmotivación y preocupación en el personal y el 15.71% del personal encuestado señala que ninguna de las respuestas anteriores puesto que ese porcentaje se encuentra de acuerdo con el actual método de evaluación que se lleva a cabo dentro de la Autoridad de Fiscalización del Juego.

4.3.4.7.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 7: Usted cree que la actual evaluación de desempeño puede ser vulnerable a manipulación.

El 84.29 % del personal encuestado indican que la actual evaluación de desempeño si puede ser vulnerable a manipulación y el 15.71 % no consideran que la actual evaluación sea vulnerable a manipulación. Como se puede observar en los resultados la mayor parte del personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego no están conformes con la evaluación actual.

4.3.4.8.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 8: Usted está de acuerdo que solo sea evaluado por su jefe inmediato superior, recursos humanos y el director de la entidad.

El 84.29 % del personal encuestado indican que NO se encuentran de acuerdo que solo sea evaluado por su jefe inmediato superior, recursos humanos y el director de la entidad y el 15.71 % SI se encuentran de acuerdo que solo sea evaluado por su jefe inmediato superior, recursos humanos y el director de la entidad. El nivel de no conformidad del personal es elevado.

4.3.4.9.INTERPRETACIÓN PREGUNTA 9: Le gustaría que se aplique otro método de evaluación donde no solo sea evaluado por el jefe inmediato sino también por una consultora externa imparcial basada en la norma UNE-ISO 10667.

El 84.29 % del personal les gustaría que se aplique otro método de evaluación donde no solo sea evaluado por el jefe inmediato sino también por una consultora externa imparcial basada en la norma UNE-ISO 10667-1/2013 y el 15.71 % no les gustaría que se aplique otro método de evaluación pues se encuentran de acuerdo en el método actual.

4.3.4.10. INTERPRETACIÓN PREGUNTA 10: Qué tipo de incidencia cree usted que tendría la aplicación de un nuevo método de evaluación basada en la UNE-ISO

10667.

El 84.29 % del personal encuestado señalan que la incidencia será POSITIVA y el 15.71 % consideran que la incidencia será Negativa. Es elevado el porcentaje de personas que consideran una incidencia positiva en la implementación de un nuevo método de evaluación basada en la UNE-ISO10667-1/2013, con ello se puede notar la elevada disconformidad que existe en el personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego.

Asimismo, se agregó el Proceso de Certificación del Sistema de Gestión, para la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), el cual es el siguiente:



4.4. PROPUESTA

4.4.1. GENERALIDADES

Se expone la propuesta de la implementación y posterior certificación de la Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 en la evaluación de desempeño mediante el método 360° (feedback), para contribuir con la efectividad y satisfacción laboral del servidor público y de esta forma lograr la Certificación Internacional en la UNE-ISO 10667-1/2013; porque pretende convertirse en una guía que ayude a los responsables del departamento del personal y a los directivos de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), a obtener información sobre su desempeño real en el puesto de trabajo desde todos los ángulos, y de esta manera se puedan tomar decisiones correspondientes a los resultados que pueda arrojar este nuevo método de evaluación, y controlar continuamente el desempeño de cada una de las áreas de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) para una mejora continua en los servicios que presta la institución.

Se propone la Evaluación 360° (feedback) basada en la Normativa Internacional UNE-ISO 10667-1/2013 en la Autoridad de Fiscalización del Juego, porque es un proceso sencillo, práctico, eficiente, técnico y manual; para medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los servidores públicos de la AJ, ya que no solamente propone mejorar el talento humano de las personas, sino también que tengan la capacidad y calidad para brindar el servicio a cada uno de los clientes, aprovechando la capacidad de sus servidores públicos a favor de la institución.

Además de ello, el tema propuesto permitirá tener la opción de renovar la evaluación actual, además de tener los recursos disponibles para dicha aplicación, para la certeza de conocer el real desempeño del personal, ya que no solamente va a depender de la calificación tradicional como se le viene haciendo actualmente, sino queda bajo responsabilidad de todo su entorno como lo mencionamos anteriormente, para verificar en qué medida se están alcanzando los objetivos propuestos.

El objetivo es ofrecer al personal las motivaciones y capacitaciones de diferente orden y mejorar la comunicación y las relaciones en equipo, que se permita de esta manera verificar si su personal está avanzando, o si; por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

De esta manera la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) puede beneficiarse de las ventajas que ofrece el método 360° (feedback), basada en la UNE-ISO 10667-1/2013, en donde al ser evaluado internamente, externamente y socialmente se obtendrán resultados favorables o desfavorables, verificar si el empleado tiene el desarrollo profesional para el puesto de trabajo y permitirá potenciar su competitividad.

Y la razón de porqué expertos recomiendan evaluar el desempeño a través de un sistema único para la institución es que, cuando el diseño es el correcto, se transforma en una herramienta potencial, para alinear a los empleados en cómo conseguir los objetivos que persigue la institución.

Por todas estas razones, se justifica plenamente el desarrollo de la presente investigación en el ámbito real, que aportara nuevas estructuras correctivas en el proceso de evaluación del desempeño laboral de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), para su desarrollo y crecimiento a futuro.

Lo que realmente se pretende hacer con este método es poder tener una perspectiva más analizada y diferente a la tradicional y poder realizar una comparación, para poder determinar las falencias que se presentan y corregir las mismas en el menor tiempo posible.

4.4.2. DESARROLLOS DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

4.4.2.1. PRIMER OBJETIVO ESPECIFICO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO EN LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO (AJ).

En base a las encuestas realizadas al personal administrativo se pudo detectar que:

- Sobre el nivel de conocimiento que es la evaluación del desempeño, el 100% de los trabajadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) saben que es la evaluación de desempeño.
- Al momento de realizar la encuesta y las diferentes entrevistas de pasillo se noto claramente la baja motivación en las labores del puesto, lo que podría ocasionar una disminución en la productividad del servicio brindado, y el incumplimiento de las metas planteadas, al tener servidores públicos que no se sienten motivados en las labores del puesto de trabajo.
- El nivel de satisfacción del personal es bajo en relación a la Evaluación de evaluación de desempeño actual que se utiliza en la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), ya que no se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos por parte de los jefes directos, pues los trabajadores sienten que son evaluados subjetivamente y al mismo tiempo sienten que las competencias que se valora en el formato, porque muchas de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, no son valoradas en dicho formato.
- Un porcentaje alto en el personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), resaltaron que sería de suma importancia la aplicación de un nuevo método en la institución basado en la UNE-ISO 10667-1/2013, para que de esta manera se sepa realmente la calificación recibido por todo su entorno, y te esta forma obtener una incidencia positiva en el rendimiento del personal.

Con las falencias expuestas anteriormente, se puede establecer que en el interior de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) no se tiene un clima laboral satisfecho, y que a través de las encuestas realizadas, los directivos pueden darse cuenta, que los servidores públicos, necesitan mayor información en cuanto al proceso de evaluación que aplica la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), saber quiénes son los responsables de la misma, mayor capacitación en sus funciones, motivación y comunicación adecuada entre todos los miembros pertenecientes a la entidad, para que se pueda aplicar los planes de acción y mejorar cada área de la institución, aplicando un nuevo enfoque de evaluación basada en la UNE-ISO 10667-1/2013, y cambiar ese

ambiente negativo que se tiene en cuanto al proceso de evaluación que se utiliza actualmente en la institución.

De manera específica la principal preocupación, ante las respuestas de la encuesta realizada y la entrevistas informales, es decir, entrevistas de pasillo que se tuvo con el personal de la institución, es mejorar las dificultades o inconvenientes que está atravesando el personal con el actual sistema de evaluación que se utiliza, que como resultado genera que no se tenga una medición clara y transparente del personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), pues los trabajadores sienten que el actual tipo de evaluación es vulnerable y sujeto a manipulación. Es por eso que la aplicación de un nuevo método de evaluación basado en la UNE-ISO 10667-1/2013 se ha transformado en una necesidad imperativa, de adoptar una herramienta adecuada normada y certificada internacionalmente, que permita evaluar las funciones y actividades a desempeñar de acuerdo a todas las actividades que se realizan en el puesto, definir programas claros de motivación y capacitación, desarrollar destrezas y habilidades actuales de talento humano, y de esta manera buscar que los servidores públicos desempeñen bien sus tareas y, a su vez incrementar fortalezas y competencias actuales en los puestos de trabajo, para obtener una mejor cultura organizacional en el interior de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), e incrementar la calidad del servicio prestado e innovación, en comparación con otras instituciones públicas de la ciudad.

4.4.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE UTILIZA ACTUALMENTE LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO

Analizando y de acuerdo a las encuestas realizadas y a las entrevistas informales de pasillo que se tuvo con los funcionarios de la institución, se notan errores dentro de la Evaluación actual de evaluación de desempeño, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Exceso de subjetividad al evaluar:** Es innegable que en las evaluaciones de desempeño siempre exista cierto nivel de subjetividad ya que quien la lleva a cabo es un ser humano con opiniones y perspectivas lo cual es útil si tomas en cuenta que su opinión y la forma en que ha observado al evaluado es parte clave del proceso, sin embargo, lo importante es que a pesar de este factor el resultado sea justo tanto para la empresa como para el colaborador. El error respecto a este tema

es que la totalidad de la evaluación se realice en base a juicios personales que pueden ser percibidos por el empleado como algo subjetivo lo que resultará en un resentimiento o disputa al considerarlo como algo personal.

2. **Posponer las revisiones:** Una falla en la práctica de evaluaciones de desempeño es retrasarlas o posponerlas debido a cambios esporádicos en el personal y por ello no existe certeza de quien llevara a cabo la evaluación, ya que el personal a cargo de realizar la evaluación actual es nuevo y no conoce al personal a cargo entonces por ello existe la susceptibilidad que la evaluación se lleve a cabo por primeras impresiones y comentarios sean positivos o negativos, lo cual hace vulnerable la evaluación porque está prácticamente sujeta a manipulación. Esto da una mala impresión al empleado reflejando falta de formalidad de parte de la empresa y de nula planeación de la reunión de parte del evaluador. El resultado de no dar prioridad a las juntas de revisión es que los colaboradores pueden comenzar a percibir que el proceso no es tan significativo y se muestren menos receptivos y cooperativos al realizar su autoevaluación, así como a participar de manera constructiva en la junta de revisión y retroalimentación.

3. **Enfocarse en el desempeño más reciente del evaluado:** En este error incurren los evaluadores actuales de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), al momento de la revisión, los evaluadores se guían por el trabajo más reciente del evaluado sin considerar la totalidad del periodo. Por ejemplo, si el empleado a lo largo de todo el año ha demostrado cumplir de manera eficiente sus objetivos e incluso ha superado la meta planteada en el POA esto no es considerado ni mucho menos alentado con reconocimientos o memorándums de felicitaciones. Pero si el evaluado últimamente no ha llegado a la meta establecida por diversos factores (mayor carga laboral, razones justificables de salud), los evaluadores actuales cometen el error de comenzar analizando sus problemas recientes sin ver los logros obtenidos en su desempeño general. Lo que da como resultado una evaluación injusta y que no es representativa. Los evaluadores actuales no llevan un registro histórico del desempeño del funcionario, pues al parecer y de acuerdo a las entrevistas de pasillo, los evaluadores solo cuentan registro solo de las falencias del funcionario y no así de sus aciertos.

4. **Dar crítica destructiva en lugar de retroalimentación:** Actualmente los evaluadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) no brindan críticas constructivas a los evaluados sino más bien dan críticas destructivas lo que genera la desmotivación y descontento en los funcionarios. Los evaluadores actuales de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) en lugar de aconsejar, al funcionario de qué manera puede mejorar la ejecución de su trabajo, y brindar posibles alternativas a cualquier situación que haya que resolver, emiten una opinión meramente personal como un regaño.
5. **Falta de preparación para la junta de revisión:** Tanto el jefe como el subordinado tienen la obligación de acudir a la evaluación de desempeño preparados de manera correcta, en el caso de los evaluadores actuales de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) no llevan un registro histórico, del desempeño del funcionario, pues de acuerdo a las entrevistas al parecer los evaluadores llevan un registro donde solo anotan las falencias y errores del funcionario y no así los aciertos, lo que le resta puntaje. Los funcionarios en el momento en que asisten a la junta de revisión ya llevan una autoevaluación misma que es totalmente cerrada en parámetros establecidos por la institución, es decir, no da la opción que el funcionario destaque sus aciertos y virtudes.
6. **Hablar sin escuchar:** Los evaluadores de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) durante la entrevista de evaluación de desempeño suelen hablar mucho y no escuchar al evaluado. Estas juntas deben de ser interactivas, cuidando que el evaluador no se dedique solamente a dar su retroalimentación acerca del desempeño que el empleado ha presentado durante el periodo sino escuchar activamente el punto de vista del colaborador, así como sus inquietudes y dudas.

La gran mayoría del personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), no están satisfechos con las calificaciones asignadas por el jefe inmediato, pues consideran que son muy subjetivas, se califica con en base al trabajo reciente no se consideran los aciertos de la gestión sino las actuales falencias, y a través de estas calificaciones se toman medidas severas en la

institución como destituir del puesto, de acuerdo al resultado obtenido por el Jefe Inmediato Superior y la Directora Nacional de la Institución.

Queda demostrado que el proceso de evaluación de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) no se encuentra bien gestionada, ya que muchos de los servidores públicos no están satisfechos con los resultados y sobre todo se resalta que no existe un responsable que sepa dar a conocer los resultados de su desempeño sin dar críticas destructivas incluso llegando a ofender al personal, ni tampoco se tiene el interés por parte de los directivos para retroalimentarles, y que se pueda mejorar las actividades, habilidades o destrezas y competencias del personal de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) para enfrentarse de manera efectiva a los cambios en el entorno.

4.4.2.3.SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: DISEÑO DEL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA INTERNACIONAL UNE-ISO 10667-1/2013 EN LA AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO (AJ).

El manual fue diseñado con el objetivo de proporcionar un método de Evaluación que permita la implantación de la norma UNE-ISO 10667-01/2013, en la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ).

La implantación de la norma UNE-ISO 10667-01/2013, formara parte del compromiso estratégico de la organización y de los esfuerzos que se ejecutan ya que estará relacionada con la mejora continua de los procesos.

Una vez implantado la norma UNE-ISO 10667-01/2013, le permitirá a la organización mejora continua en el ámbito de la gestión de RR.HH. y específicamente, en los procesos de evaluación de personas en contextos laborales y dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-OCA Versión: Página:
	ASUNTO: Objetivo y campo de Aplicación	APROBACIÓN/FECHA
CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	
AJ-ISO-RRHH-OCA	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	
AJ-ISO-RRHH-TD	TÉRMINOS Y DEFINICIONES	
AJ-ISO-RRHH-PPEA	PROCEDIMIENTO PARA EL ACUERDO	
AJ-ISO-RRHH-3.1	Acuerdo	
AJ-ISO-RRHH-3.2	Deberes del cliente	
AJ-ISO-RRHH-3.3	Prever los resultados y consecuencias	
AJ-ISO-RRHH-3.4	Competencia y formación	
AJ-ISO-RRHH-3.5	Actividades de investigación complementarias	
AJ-ISO-RRHH-PFPE	PROCEDIMIENTOS DE LA FASE PREVIA A LA EVALUACIÓN	
AJ-ISO-RRHH-4.1	Determinación de las necesidades de evaluación	
AJ-ISO-RRHH-4.2	Propuestas de los proveedores de servicios de evaluación	
AJ-ISO-RRHH-4.3	Acuerdo sobre el servicio de evaluación	
AJ-ISO-RRHH-RE	REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
AJ-ISO-RRHH-5.1	Fases	
AJ-ISO-RRHH-5.2	Realización de la evaluación: Planificación de la evaluación	
AJ-ISO-RRHH-5.3	Realización de la evaluación: Información a las partes interesadas	
AJ-ISO-RRHH-5.4	Realización de la evaluación: Ejecución y desarrollo	
AJ-ISO-RRHH-5.5	Realización de la evaluación: Interpretación y uso de los resultados	
AJ-ISO-RRHH-5.6	Realización de la evaluación: Retroalimentación (<i>feedback</i>) a las personas evaluadas	
AJ-ISO-RRHH-5.7	Realización de la evaluación: Valoración de la evaluación	
AJ-ISO-RRHH-RP-E	REVISIÓN POST-EVALUACIÓN	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-OCA Versión: Página:
	ASUNTO: Objetivo y campo de Aplicación	APROBACIÓN/FECHA

1. ALCANCE

El presente manual contiene el Procedimiento para la Evaluación de Desempeño, para la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), desarrollado con el propósito de que sea aplicable en el área de Recursos Humanos. La extensión de su aplicación dependerá de la naturaleza de las actividades y las condiciones específicas de operación en el área administrativa.

2. REFERENCIAS

Las normas vigentes son las siguientes:

- ✓ Ley N° 060 de 25 de noviembre de 2010.
- ✓ Ley N° 717, Modificación e incorporación de la Ley N° 060.
- ✓ Ley N° 2027 de 27 de octubre de 1999
- ✓ Decreto Supremo N° 25749 de 20 de abril de 2000 Reglamento de Desarrollo Parcial de la Ley 2027.
- ✓ Decreto Supremo N° 26115 de fecha 16 de marzo de 2001 Norma Básica del Sistema de Administración del Personal.
- ✓ Reglamento Específico de Administración de Personal RE-SAP de la Autoridad de Fiscalización del Juego.

3. TERMINOS Y DEFINICIONES

3.1. Definiciones según la Norma Internacional UNE-ISO 10667-1/2013

Acuerdo:

Documento que recoge los contenidos y las condiciones del compromiso existente entre el cliente y el proveedor del servicio.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-TD Versión: Página:
	ASUNTO: Términos y definiciones	APROBACIÓN/FECHA

Evaluación:

Método o procedimiento sistemático que sirve para determinar en el ámbito laboral los conocimientos, las aptitudes, las capacidades y otras características de una o varias personas, o para conocer el desempeño de una persona o de un grupo.

Administrador de la evaluación:

Persona u organización responsable de realizar la evaluación.

Persona evaluada:

Persona que es evaluada a petición propia o de la organización, tanto si es evaluada de forma individual como si lo es formando parte de un grupo.

Evaluador:

Persona u organización que es responsable de realizar la evaluación, de interpretar los resultados de las personas evaluadas en las pruebas aplicadas y de proporcionar informes y retroalimentación (*feedback*) adecuada al cliente y a las personas evaluadas.

Cliente:

Persona u organización que encarga a un proveedor de servicios de evaluación la realización de la evaluación y otras actividades relacionadas con la prestación de dicho servicio.

Competencia (en evaluación):

Es la posesión, a partir de la formación y la experiencia, de los conocimientos y capacidades adecuados para realizar e interpretar las evaluaciones, tanto en sus aspectos generales como en los específicos, atendiendo a las teorías relevantes, a la metodología y a las prácticas pertinentes, y para prestar los servicios de evaluación con el nivel de calidad definido por las normas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-TD Versión: Página:
	ASUNTO: Términos y definiciones	APROBACIÓN/FECHA

Credencial:

Licencia, registro, certificación o diploma que reconoce el nivel de competencia adquirido para determinadas prácticas profesionales.

Criterios:

Medidas relacionadas con el trabajo o con los resultados que se utilizan para juzgar la significación, el valor predictivo o la utilidad de los resultados de la evaluación.

Responsable de los datos:

Persona u organización que determina con qué finalidad y en qué forma deben tratarse, utilizarse y conservarse los datos personales.

Operador de los datos:

Persona (distinta de los empleados del responsable de los datos) u organización que trata y analiza los datos por encargo del responsable de los datos.

Destinatario:

Persona u organización que utiliza los resultados de la evaluación para tomar decisiones o para otras acciones que deba acometer.

Equidad:

Principio según el cual se deberían evaluar las personas mediante procedimientos justos y, en la medida de lo posible, libres de influencias subjetivas que puedan hacer que los resultados de la evaluación sean menos precisos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-TD Versión: Página:
	ASUNTO: Términos y definiciones	APROBACIÓN/FECHA

Basado en evidencias:

Es un atributo de las acciones y las decisiones que indica que están basadas en inferencias derivadas de la información y de los datos, y que tienen una base teórica sólida, todo lo cual justifica la calidad y la pertinencia de las acciones acometidas y de las decisiones tomadas, en el contexto y situación concretos de que se trate.

Retroalimentación (*feedback*):

Información que se proporciona a las personas evaluadas sobre los resultados que han obtenido en el proceso de evaluación.

Consentimiento informado:

Proceso que consiste en proporcionar a la persona evaluada información sobre la evaluación, su propósito y sus posibles consecuencias, y en obtener su consentimiento para tomar parte en el proceso de evaluación.

Datos tipificados:

Informaciones que se obtienen al comparar los resultados de la persona evaluada con los baremos obtenidos en una muestra (llamada generalmente grupo normativo) de una población bien definida (llamada generalmente población normativa), lo que permite que las puntuaciones directas, por ejemplo, número de preguntas correctas, suma de los aciertos en los elementos de un test, etc. sean convertidas en percentiles o en puntuaciones típicas.

Datos personales:

Datos que se identifican con una persona evaluada concreta.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-TD Versión: Página:
	ASUNTO: Términos y definiciones	APROBACIÓN/FECHA

Revisión post-evaluación:

Procedimiento establecido para controlar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos de la evaluación, si se han cumplido los compromisos establecidos por escrito entre el cliente y el proveedor del servicio y para identificar aspectos que pueden ser mejorados en evaluaciones futuras.

Profesionalidad:

Actuar durante el proceso de acuerdo con la conducta y las prácticas establecidas por los colegios profesionales, respetando los códigos de deontología profesional, manifestando en todo momento la posesión de conocimientos sistemáticos y de competencia siendo consciente de sus limitaciones y no tomando medidas ajenas a su ámbito de competencia.

Fiabilidad:

Indica hasta qué punto una medida está libre de error, es decir, qué grado de error puede estar afectando a la medida.

Informe:

Conjunto de información que se proporciona al cliente.

Seguridad:

Limitación y control del acceso a los materiales de evaluación, a las puntuaciones, a los informes y otras informaciones confidenciales para garantizar que no se pueda acceder a los mismos de forma indebida.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-TD Versión: Página:
	ASUNTO: Términos y definiciones	APROBACIÓN/FECHA

Proveedor de servicios:

Persona u organización que presta servicios de evaluación al cliente, tanto si pertenece a la propia organización del cliente como si es externa.

Tipificado:

Se dice que un procedimiento de evaluación está tipificado cuando se fundamenta en reglas y especificaciones detalladas y su autor ha proporcionado todas las normas de aplicación necesarias para que el sistema de evaluación, de corrección y de interpretación sea uniforme y constante, de forma que las condiciones y entornos de evaluación sean comparables para todas las personas evaluadas.

Utilidad:

Valor que tiene para el cliente una evaluación, teniendo en cuenta los costes que implica su realización.

Validez:

Grado en que la interpretación y el uso de las puntuaciones de la evaluación son coherentes con los propósitos de la evaluación y se apoyan en la teoría y en los datos empíricos recopilados. Este conjunto de pruebas que garantizan la validez se denomina evidencias de validez.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PPEA Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO PARA EL ACUERDO	APROBACIÓN/FECHA

1. PROCEDIMIENTO PARA EL ACUERDO

1.1 ACUERDO

Debe haber un acuerdo entre el cliente que es la Autoridad de fiscalización del Juego (AJ) y el proveedor del servicio (Puede ser una Normalizadora nacional como ser IBNORCA o una normalizadora internacional), tanto si éste pertenece a la organización del cliente Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), como si es externo. El acuerdo debe recoger la información relevante sobre el servicio y especificar las obligaciones y responsabilidades respectivas de cada una de las partes.

Asimismo, el proveedor del servicio, que está bajo la responsabilidad de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), de decidir si el proveedor del servicio sea nacional o internacional a los proveedores del servicio se los conoce como NORMALIZADORA NACIONALES E INTERNACIONALES.

Por otra parte, el costo que implica el servicio lo realiza la institución a través de la planificación, programación anual y su respectiva presupuestaria de forma anticipada (Un año).

El cliente Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) se debe responsabilizar de que el acuerdo esté adecuadamente documentado.

ACUERDO

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ) se compromete a entregar toda la documentación que sea requerida por el proveedor del servicio, la información sobre los servicios y obligaciones de los responsables a efectuar el proceso de

evaluación de desempeño y el pago correspondiente.

Cliente

Proveedor

MAE Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ)

1.2. DEBERES DEL CLIENTE AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DEL JUEGO (AJ)

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe comprometerse con el proceso de evaluación y debe:

- a) Comunicar sus necesidades de evaluación a los proveedores del servicio que se vayan a tomar en consideración para la posible prestación del servicio;
- b) Elegir un proveedor que tenga capacidad para prestar el servicio de evaluación competentemente;
- c) Solicitar información que confirme que los métodos de evaluación están basados en evidencias;
- d) Cumplir todos los requisitos del acuerdo con el proveedor del servicio, entre otros los relacionados con el consentimiento informado y con la seguridad y protección de los materiales protegidos por derechos de autor.
- e) Aceptar su responsabilidad para garantizar que se cumplen todos los requisitos legales y reglamentarios relativos a los procesos de evaluación.
- f) Realizar sus actividades respetando las buenas prácticas y las directrices profesionales pertinentes.
- g) Asegurarse de que las personas evaluadas han dado el adecuado consentimiento informado a partir de una comprensión clara de lo que se espera de ellos y de cómo se va a producir el proceso.
- h) Proteger la seguridad y confidencialidad de la información sobre la evaluación que dependa.
- i) **1.3. Proveer los resultados y consecuencias** El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe trabajar conjuntamente con el proveedor del servicio para prever los posibles resultados importantes, consecuencias, riesgos y utilidad del proceso de evaluación. Cuando

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PPEA Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO PARA EL ACUERDO	APROBACIÓN/FECHA

sea conveniente y viable, ambas partes deben decidir cuál es la mejor forma de responder a tales resultados y consecuencias.

1.4. Competencia y formación

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe asegurarse de que todas las personas que dependan de él y vayan a participar en el proceso de evaluación tengan la competencia necesaria o reciban la formación adecuada para conseguirla.

1.5. Actividades de investigación complementaria

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe analizar la conveniencia de participar en actividades técnicas complementarias, como actualización de normas y baremos, estudios de fiabilidad, estudios de validez, adaptación de instrumentos, mejoras en el diseño de la evaluación u otras actividades de investigación que permitan mejorar la calidad, teniendo en cuenta las opciones disponibles, los costes y los beneficios esperables de los servicios prestados por el proveedor. Se debe documentar cualquier acuerdo que se establezca para la realización de estas actividades complementarias.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PPEA Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO PARA EL ACUERDO	APROBACIÓN/FECHA

1. PROCEDIMIENTOS PARA EL ACUERDO

1.1 Acuerdo

Debe haber un acuerdo entre el cliente y el proveedor del servicio, tanto si éste pertenece a la organización del cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) como si es externo. El acuerdo debe recoger la información relevante sobre el servicio y especificar las obligaciones y responsabilidades respectivas de cada una de las partes. El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) se debe responsabilizar de que el acuerdo esté adecuadamente documentado.

1.2 Deberes del cliente

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe comprometerse con el proceso de evaluación y debe:

- Comunicar sus necesidades de evaluación a los proveedores del servicio que se vayan a tomar en consideración para la posible prestación del servicio.
- Elegir un proveedor que tenga capacidad para prestar el servicio de evaluación competentemente;
- Solicitar información que confirme que los métodos de evaluación están basados en evidencias.
- Cumplir todos los requisitos del acuerdo con el proveedor del servicio, entre otros los relacionados con el consentimiento informado y con la seguridad y protección de los materiales protegidos por derechos de autor.
- Aceptar su responsabilidad para garantizar que se cumplen todos los requisitos legales y reglamentarios relativos a los procesos de evaluación.
- Realizar sus actividades respetando las buenas prácticas y las directrices profesionales pertinentes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PPEA Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO PARA EL ACUERDO	APROBACIÓN/FECHA

- Asegurarse de que las personas evaluadas han dado el adecuado consentimiento informado a partir de una comprensión clara de lo que se espera de ellos y de cómo se va a producir el proceso.
- Proteger la seguridad y confidencialidad de la información sobre la evaluación que dependa de él.

1.3 Prever los resultados y consecuencias

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe trabajar conjuntamente con el proveedor del servicio para prever los posibles resultados importantes, consecuencias, riesgos y utilidad del proceso de evaluación. Cuando sea conveniente y viable, ambas partes deben decidir cuál es la mejor forma de responder a tales resultados y consecuencias.

1.4 Competencia y formación

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe asegurarse de que todas las personas que dependan de él y vayan a participar en el proceso de evaluación tengan la competencia necesaria o reciban la formación adecuada para conseguirla.

1.5 Actividades de investigación complementarias

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe analizar la conveniencia de participar en actividades técnicas complementarias, como actualización de normas y baremos, estudios de fiabilidad, estudios de validez, adaptación de instrumentos, mejoras en el diseño de la evaluación u otras actividades de investigación que permitan mejorar la calidad, teniendo en cuenta las opciones disponibles, los costes y los beneficios esperables de los servicios prestados por el proveedor. Se debe documentar cualquier acuerdo que se establezca para la realización de estas actividades complementarias.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PFPE Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO DE LA FASE PREVIA A LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1. PROCEDIMIENTOS DE LA FASE PREVIA A LA EVALUACIÓN

1.1 Determinación de las necesidades de evaluación

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe comentar con el proveedor de servicios potencial sus necesidades de evaluación y proporcionarle toda la documentación pertinente de que disponga o que pueda preparar, lo que debe servir de base para el trabajo a realizar por el proveedor.

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) debe preparar una primera lista de sus necesidades de evaluación, que debe incluir por lo menos los siguientes aspectos:

- a) Las finalidades que se persiguen con la evaluación.
- b) Qué personas deben ser evaluadas.
- c) Los datos demográficos pertinentes, como los niveles de formación, los idiomas y otras informaciones biográficas sobre las personas a evaluar.

En los casos en los que las necesidades de evaluación sean complejas o estén faltas de claridad, es posible que el cliente deba acometer un proceso previo para poder definir las. Estos aspectos se pueden clarificar mediante el análisis de necesidades, al análisis de puestos de trabajo o el estudio de competencias.

1.2 Propuestas de los proveedores de servicios de evaluación

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) estudiará las propuestas de los diferentes proveedores de servicios de evaluación y decidirá cuál de ellas satisface mejor sus necesidades.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PFPE Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO DE LA FASE PREVIA A LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1.3 Acuerdo sobre el servicio de evaluación

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) formalizará un acuerdo con el proveedor del servicio de evaluación en el que se recojan las especificaciones del mismo y que contendrá los siguientes puntos:

- a) Alcance del servicio a prestar.
- b) Plazo previsto para el servicio de evaluación y para la evaluación. Si no existe una fecha de finalización, se hará constar explícitamente.
- c) Descripción de los procedimientos de evaluación y de los métodos a utilizar.
- d) Procedimientos de análisis que se aplicarán en las pruebas de evaluación.
- e) Informes de los resultados de la evaluación adaptados a cada destinatario.
- f) Cómo se combinarán los datos de los distintos procedimientos de evaluación.
- g) Papeles, obligaciones y responsabilidades del cliente y del proveedor del servicio.
- h) Informaciones sobre la confidencialidad de los datos, los derechos de propiedad intelectual y sobre los datos de evaluación, conservación de los datos y destrucción de los mismos.
- i) Declaración sobre respeto a la legislación y a las regulaciones pertinentes.
- j) Naturaleza y frecuencia de los procedimientos de control y revisión periódica necesarios para garantizar la calidad de la evaluación y para asegurar que se cumplen todos los requisitos profesionales, legales y reglamentarios.
- k) Naturaleza de la información a suministrar a las personas evaluadas, si es necesario proporcionarla, y forma en que se proporcionará.
- l) Presupuesto de costes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-PFPE Versión: Página:
	ASUNTO: PROCEDIMIENTO DE LA FASE PREVIA A LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

Cuando sea conveniente, el cliente y el proveedor del servicio incluirán en su acuerdo el compromiso de hacer una revisión posterior a la evaluación.

Las especificaciones de esta evaluación incluirán los siguientes aspectos:

- 1) determinación de las competencias requeridas para las personas que han de llevar a cabo dicha revisión,
- 2) especificación sobre los aspectos a revisar y los momentos en los que se hará,
- 3) qué personas participarán en la revisión,
- 4) criterios a seguir durante la revisión,
- 5) determinación del contenido y la forma del informe sobre la revisión.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Fases

El proceso de realización de la evaluación se compone de siete fases diferentes:

- a) Planificación de la evaluación.
- b) Información a las partes interesadas.
- c) Ejecución de la evaluación.
- d) Interpretación de los resultados.
- e) Elaboración y presentación de los informes.
- f) Retroalimentación (*feedback*) a las personas evaluadas.
- g) Valoración continua del proceso de evaluación.

1.2 Realización de la evaluación: Planificación de la evaluación

1.2.1 Plan de evaluación

El cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) y el proveedor del servicio deben incluir en su acuerdo un plan de realización de la evaluación, que debe contener, por lo menos, los siguientes puntos:

- a) Personas, grupos u organizaciones que han de ser evaluados.

DIRECCIÓN EJECUTIVA - Juan Carlos Antonio Abrego

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS - Neissa Frade Uzquiano

JEFE I RECURSOS HUMANOS - Gabriel Castillo Villaroel

PROFESIONAL I – Ever Gonzalo Quispe Lopez

PROFESIONAL II – Freddy Quispe Paucara

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

DIRECCIÓN REGIONAL - Roy David Susaño Vargas

SECRETARIA GENERAL - Mitzeya Atahuichy Sanabria

SECRETARIA II - Pamela Arcienega Rosso

ENLACE ADMINISTRATIVO - Cristian Reyes

JEFE II DEPARTAMENTO JURÍDICO - Abel Eduardo Verastegui Linares

PROFESIONAL I – Cristian Oliver Lluta Miranda

PROFESIONAL I – Cintia Bravo Guerrero

PROFESIONAL II – Juan Pablo Pardo

PROFESIONAL II - Mabel Quevedo Camacho

PROFESIONAL IV- Ariel Rolando Alvarado

JEFE II DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN – Maria Rene Capriles Gallardo

PROFESIONAL I – Patricia Ramirez Maydana

PROFESIONAL I – Breyner Magno Cortez Marca

PROFESIONAL I – Pablo Estrada Agramont

PROFESIONAL II – Ivy Villafuerte Rocabado

PROFESIONAL III – Giovanni Carrasco Espinoza

PROFESIONAL III – Ruth Elena Rodriguez Vargas

PROFESIONAL IV – Pablo Nuñez Lopez Videla

- b) Personas, materiales y medios necesarios para realizar y controlar la evaluación.
 - Evaluadores, computadoras y también tener un ambiente iluminado.
- c) Responsabilidades y competencias de las personas necesarias para realizar y controlar la evaluación.
 - Los evaluadores y representantes elegidos por la Autoridad de Fiscalización del Juego
(AJ)
- d) Métodos de gestionar las personas, la información, los materiales de evaluación y otros recursos a emplear.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- Reclutamiento de personal sugerido por la autoridad competente.
 - Autorización para proveer los materiales.
- e) Equidad de trato a todos los grupos afectados.
- f) Procedimientos y métodos de evaluación, sean uno o varios.
- g) Otros factores que puedan afectar a las decisiones sobre la evaluación, tales como el establecimiento de criterios para aprobar o puntuaciones de corte, el estudio de su utilidad, por ejemplo, análisis coste-beneficio, y el grado de disponibilidad y de adecuación de otros métodos de evaluación alternativos.

5.2.2 Seguridad

El cliente debe tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de los materiales de evaluación y los datos que estén bajo su control. Los materiales, la toma de datos y la documentación relacionada con la evaluación se deben tratar de manera que se respeten el acuerdo establecido con el proveedor del servicio y las mejores prácticas profesionales.

Cuando el cliente sea el responsable de los materiales, de los datos y de la documentación, se debe asegurar de que:

- a) Se respetan los derechos de propiedad intelectual que puedan existir para la evaluación.
- b) Los materiales de evaluación se hallan adecuadamente protegidos antes y después de su utilización.
- c) Las personas evaluadas no tienen un acceso inapropiado a los materiales de evaluación ni a otras informaciones de forma que se pudiera invalidar la evaluación.
- d) Las actividades de recogida de datos son seguras, por ejemplo, páginas *web* seguras, protección de datos personales, etc.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- e) Se informa a todas las partes interesadas que intervienen en la evaluación de lo que es apropiado o no en el uso de los materiales y de la responsabilidad que asumen de mantener la adecuada protección de los materiales de evaluación.
- f) Las técnicas de evaluación, por ejemplo, las plantillas de corrección, los baremos, las informaciones confidenciales y los datos relacionados con la evaluación, no se publican ni se permite que sean accesibles al dominio público en cualquier forma que pudiera disminuir su validez, su integridad y su valor.

1.2.3 Derechos de las personas evaluadas

El cliente deberá garantizar que:

- a) Se reconocen y respetan los derechos de las personas evaluadas y que los procedimientos y plazos para estudiar y resolver sus quejas y reclamaciones formales se documentan adecuadamente.
- b) Las distintas personas evaluadas son tratadas de forma análoga.
- c) Los resultados de la evaluación y los datos personales se tratan según la normativa de protección de datos personales pertinente.

1.2.4 Protección de datos de las personas evaluadas

Cuando los clientes actúan como responsables de los datos, deben:

- a) Determinar con claridad cuánto tiempo mantendrá el operador de los datos archivados los datos personales que identifiquen a la persona evaluada.
- b) Determinar los niveles de confidencialidad y garantizar que sólo tienen acceso a los datos de las personas evaluadas quienes deben conocerlos. Esta norma es aplicable también a los

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

archivos informáticos, de forma que sólo las personas necesarias deben conocer las claves de acceso.

- c) Obtener el consentimiento de la persona evaluada antes de divulgar los datos.
- d) Comunicar al operador de los datos cuándo hay que borrar los nombres u otros datos de identificación de los resultados de la evaluación, por ejemplo, datos de las pruebas, informes individuales, anotaciones de los entrevistadores, comentarios y calificaciones de los evaluadores, a fin de convertirlos en anónimos y que se puedan utilizar en investigación, en el cálculo de baremos o para otros fines estadísticos.

1.2.5 Especificación de la retroalimentación (*feedback*)

El acuerdo entre el cliente y el proveedor del servicio debe determinar si se va a dar retroalimentación (*feedback*) o información a las personas evaluadas y, en su caso, la naturaleza de ésta y cómo y cuándo se prevé darla.

Para la aplicación del Método de Evaluación 360° en base a la norma ISO 10667/2013 en la AJ, lo primero que se debe conocer es: su estructura, su metodología y su gestión para realizarlo, para lo cual es recomendable seguir los siguientes pasos:

1.2.5.1. Preparación a la entidad de la AJ sobre el sistema de evaluación de 360° en base a la norma ISO 10667/2013

De manera estratégica es muy importante dar a conocer al personal de la AJ, los siguientes puntos:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- Explicar a los empleados de las distintas áreas, sobre el verdadero propósito de utilizar el sistema de evaluación de 360° en base a la norma ISO 10667/2013 en la AJ, resaltando los puntos importantes que sea de interés para cada uno de ellos.
- Enfatizar a los servidores públicos sobre la confiabilidad y credibilidad del nuevo proceso de evaluación.
- Garantizar al personal de la AJ que los resultados del proceso de evaluación, no serán utilizados para ejercer cualquier medida severa y disciplinaria; sino por el contrario asegurar el desarrollo profesional e individual de sus destrezas y habilidades en el puesto de trabajo.
- Los miembros que participaran como evaluadores en el proceso de evaluación, se le proveerá capacitación u orientación sobre los formatos a utilizar y roles a desempeñar en base a los requerimientos de la ISO 10667/2013.

1.2.5.2. Formación del Comité encargado del proceso de evaluación.

Es necesario crear un comité encargado del proceso de evaluación, para cumplir a cabalidad con todos los pasos y reglas del sistema de 360° en base a la ISO 10667/2013, para obtener resultados confiables y viables que sea de interés para la AJ.

- El comité encargado del proceso de evaluación estará formado por el departamento del personal, y el consultor internacional externo de confianza de la AJ; a su vez puede estar formado por los gerentes generales de cada área.
- Conjuntamente definirán las competencias generales y específicas de cada una de las áreas en las que laboran los servidores públicos, y en nuestro caso se elaborara un formato, con las competencias del puesto en relación al área administrativa de la entidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1.2.5.3. Identificación de competencias según el puesto.

Para la identificación de competencias del personal administrativo de la AJ, tomamos como base las más esenciales en las instituciones de servicio público, pero en función a los puestos que desempeñan cada uno, las competencias laborales o factores de las actividades a realizar según el Manual de Funciones.

Por lo tanto, al concluir con las respectivas competencias del personal, se revisará los formatos de evaluación, realizados por los responsables del proceso, para luego imprimirlo con el nombre correspondiente de los evaluados y evaluadores, y será aprobado y reconocido por el Director de la AJ, y de esta manera obtener resultados actuales en base a las calificaciones asignados.

Sin embargo, los formatos de evaluación se calificarán de acuerdo a las descripciones que se realizaron, en base a las funciones o actividades del evaluado en la entidad, en una escala del 1 al 4, otorgando a cada indicador o descripción la calificación correspondiente.

La escala que se presenta, servirá de base para medir y tabular los diferentes indicadores de gestión, sobre las competencias, las habilidades, y responsabilidades del evaluado dentro de la institución, para que de esta manera el consultor externo pueda consolidar resultados de manera correcta y eficiente cada una de las calificaciones asignadas a cada persona evaluada, y que se lo represente a través de tablas de contingencias, gráficos y otros datos de referencia para la entrega de dichos resultados.

1.2.5.1. Identificación del personal a evaluar.

De manera general se puede evaluar a todo el personal de la AJ entre ellos los directivos, a los equipos de trabajo de la AJ, aquellos profesionales sin personal a cargo, a las personas de servicios generales con la finalidad de obtener un mayor impacto en los resultados del proceso, ganar credibilidad y que se conduzcan efectivamente a los miembros de la entidad de salud.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1.2.5.2. Identificación del personal evaluador

Los evaluados susceptibles al proceso de evaluación de 360° en base a la ISO 10667/2013, deberán elegir a sus posibles evaluadores de manera inteligente, para que aporten con los comentarios válidos sobre cómo están haciendo las cosas dentro de la AJ.

El evaluado se queda con el formulario diseño de la evaluación, y entrega a mano a los evaluadores que seleccionó entre ellos están:

1.2.5.3. Director de la AJ.

El director de la AJ que evalúa a los servidores públicos de manera general, y bajo sus respectivas competencias, en el que su aporte es muy importante porque disminuye el tiempo que se utilizaba en las evaluaciones individuales.

1.2.5.4. Pares (Compañeros del mismo nivel).

En la evaluación de 360° en base a la ISO 10667/2013, no necesariamente tienen que participar todos los servidores públicos de la AJ, si no por el contrario participan solamente dos o tres de su mismo nivel, es decir los que frecuentan más con la persona evaluada, y de este modo ellos pueden seleccionar el criterio para juzgar a su colega.

1.2.5.5. Subalternos (Secretarias auxiliares).

Es el servidor público participante del proceso de evaluación, evalúa a su jefe inmediato, y tiene la oportunidad de definir como se está dando la situación de su jefe o director; es decir si tiene liderazgo, ética, profesionalismo y coordinación en todas las actividades que realiza en la AJ, manteniendo una relación directa cuyo beneficio es para él mismo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1.2.5.6. Los clientes.

Tanto internos como externos, que tienen derecho a voz y voto en el proceso de evaluación, para que de esta manera puedan evaluar la forma de atención al cliente, brindada por el personal evaluado.

1.2.5.7. La autoevaluación.

Es importante tener en cuenta que en el método de evaluación de 360° en base a la ISO 10667, existe la autoevaluación del servidor público; en el que se evalúa así mismo, es decir califica el cumplimiento de sus actividades con la ética profesional que lo caracteriza, resaltando de la manera más objetiva posible todas sus fortalezas y sus debilidades, para comparar su autoevaluación con las calificaciones realizadas por los evaluadores.

Los servidores públicos que participarán en el proceso de evaluación en posición de evaluadores, serán notificados de que darán su calificación a un determinado colega o servidor público de su mismo nivel, y se envía el formulario vía electrónica, oficio o cualquier otro medio de comunicación.

1.2.5.8. Empresa Consultora Externa Internacional

La consultoría externa Internacional brindará un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad de los especialistas, que es un rango fundamental de su papel. Recomendará medidas adecuadas y brindará consejos o ideas de solución proporcionando. En un futuro brindará la Certificación de la ISO 10667/2013 a la AJ.

Antes de realizar la calificación a un servidor público de la AJ, es necesario que cada evaluador esté debidamente orientado o capacitado, para saber cómo se llevará a cabo el proceso, y cuál es su objetivo, esto puede ser a través de un manual de entrenamiento en el que se darán instrucciones

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

de las competencias, su apertura en grados, como debe interpretar, y la utilización del formulario, para de esta manera evitar errores en el proceso de evaluación.

1.2.5.12. Contenido de un manual de entrenamiento a evaluadores sobre la inducción del método 360° en base a la ISO 10667/2013.

1.2.5.12.1. Resaltar el objetivo general del nuevo método de evaluación de 360° en base de la ISO 10667/2013.

Informar a los servidores públicos en posición de evaluadores, los lineamientos generales, formatos, políticas y procedimientos necesarios para realizar el método de 360° en base a la ISO 10667 en la AJ, resaltando la importancia que tiene realizar un nuevo plan de acción y de evaluación único para la Autoridad de Fiscalización del Juego, y tener un seguimiento continuo de los resultados favorables o desfavorables que se puede obtener del nuevo proceso de evaluación.

1.2.5.12.2. Descripción del método de 360° en Base a la ISO 10667/2013.

Definir claramente el concepto del sistema de evaluación de 360°, para el entendimiento de cada uno de los servidores públicos, resaltando los objetivos específicos del sistema, sus ventajas y desventajas, el alcance que tiene, el porqué de la realización del método de 360° en la AJ, y los pasos a seguir para su aplicación, para que exista una mejor organización en la institución y enriquecer de información suficiente al personal sobre nuevos métodos de evaluación que pueden ser aplicados en las organizaciones públicas.

1.2.5.12.3. Proveer de sesiones de retroalimentación al personal de la AJ.

Es importante dar a conocer al personal de la AJ, los resultados obtenidos del desempeño de cada uno de los servidores públicos, a través de entrevistas grupales de retroalimentación realizadas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

por el comité encargado del proceso de evaluación, manifestando críticas constructivas, con comentarios positivos antes, durante y después de la sesión, para que fortalezcan su desempeño en el puesto, e incentivarles con carreras profesionales a futuro.

- De esta forma los servidores públicos en posición de evaluadores con la debida orientación o capacitación al nuevo sistema de evaluación, completarán los formularios con las calificaciones correspondientes, y lo entregarán dentro de un tiempo pre-determinado por la institución. El mismo que se lo enviará por correo, o se lo dará personalmente al consultor externo responsable del proceso de evaluación en la AJ, para preservar la confidencialidad de la información obtenida.

1.2.5.12.4. Comunicación de los Resultados

Lo recomendable es realizar una reunión en el interior de la AJ para la retroalimentación al personal, y esto lo efectúa el comité encargado del proceso de evaluación.

En la que asistirán los directivos, los evaluadores y evaluados, con el fin informar de manera cuidadosa y objetiva los resultados del proceso de evaluación del desempeño, de cada uno de los servidores públicos de la AJ.

En la sección se proveerá información, sobre las fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la AJ, y se lo irá realizando; ya sea de manera personal o conjuntamente con el grupo de evaluación con opción a réplica. La información proporcionada deberá ser constructiva que no afecte el rendimiento del empleado porque quizá se sienta avergonzado delante de sus colegas, se debe resaltar que los resultados arrojados por el nuevo método de evaluación, no se van a utilizar para emplear medidas estrictas o severas en su puesto de trabajo, sino por el contrario indicándoles que se realiza con el único fin de desarrollarles más como profesionales potenciales en la institución, con talleres y seminarios; para mejorar la calidad de los servicios brindados,

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

para cumplir con plan de carreras profesionales que requieren, y cumplir con los objetivos individuales de cada servidor público y de la AJ.

En síntesis, los formularios realizados por los servidores públicos en posición de evaluadores no son devueltos a la AJ, si no son archivados por el consultor externo responsable del proceso de evaluación en la entidad. Así como también los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento, etc.), que fueron utilizados para obtener los resultados del proceso.

El consultor externo procesa, tabula los formularios de evaluación y elabora un informe general de 360° en base a la ISO 10667/2013, y se les entregará a los servidores públicos que fueron evaluados, a través de una reunión de devolución o Feedback con todos los resultados del proceso dentro de la AJ.

También, el consultor externo, presentará a la AJ, un informe fundamentado, sobre el grado de desarrollo de las competencias del personal administrativo, para la toma de decisiones en relación a los planes estratégicos.

En conclusión, la AJ, requiere hacer uso o aplicación de manera específica del método de 360° en base a la ISO 10667/2013, se requiere de ciertas recomendaciones para su verdadero éxito los cuales se comentan a continuación:

- Apoyo de los altos directivos dentro de la organización, al nuevo proceso de evaluación en la AJ, ya que es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento.
- La aplicación del método de evolución de 360° en base a la ISO 10667/2013 en la institución, requiere de un tiempo considerado para su aplicación, para brindar a la AJ y al personal un máximo resultado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis; los servidores públicos deben incorporar, y comprender el alcance, aceptar los resultados de la evaluación recibida.
- Se debe subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del nuevo proceso de evaluación, de esta manera se obtendrán resultados, que sirvan de base para el desarrollo potencial de sus competencias generales y específicas.
- El proceso de evaluación del desempeño no debe ser utilizado para la toma de decisiones en retribuciones salariales ni despidos intempestivos en la entidad.
- El apoyo de una consultora externa internacional, para la evaluación de desempeño para de esta forma implementar y certificarse en la ISO 10667/2013.

Es preciso que durante el proceso de evaluación se cree un mejor clima laboral en el interior de la Autoridad de Fiscalización del Juego, por la interacción de cada uno de los participantes, ya que se podrá haber conseguido el grado de madurez para la aceptación de críticas, pero de carácter constructivo.

La retroalimentación (*feedback*) se debe hacer atendiendo a la legislación vigente, las normas profesionales y las costumbres culturales y de la organización.

1.3 Realización de la evaluación: Información a las partes interesadas

1.3.1 Información a suministrar

El cliente debe proporcionar a las personas evaluadas las informaciones que se haya decidido transmitir, entre las cuales pueden incluirse las siguientes:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- a) Razones por las que la persona va a ser evaluada y el uso que se prevé hacer de la información que se obtenga, en particular cómo se utilizarán los resultados y cómo se tratarán los datos.
- b) Proceso por el que se solicita el consentimiento informado de la persona para la evaluación a realizar.
- c) Cómo se almacenarán los datos personales, quién será responsable de ellos, cuánto tiempo se conservarán y quién tendrá acceso a ellos.
- d) Cómo puede obtener ayuda la persona evaluada en relación con las dudas, dificultades o problemas que puedan surgir durante la evaluación.
- e) Qué pasos se van a seguir si la persona evaluada tiene problemas con el idioma, tiene necesidades especiales o quiere ser reevaluada.
- f) Qué procedimientos existen para que una persona evaluada, un grupo o una organización puedan formular una reclamación o impugnar los resultados de la evaluación.
- g) Otros derechos y deberes que las personas evaluadas tengan durante el proceso de evaluación.

5.3.2 Consentimiento informado

En relación con el uso de los datos personales de las personas a evaluar, el cliente debe participar en la elaboración de un documento para obtener el consentimiento informado y en la definición del procedimiento adecuado para proteger los datos en función del tipo de evaluación a realizar y del tipo de datos necesarios, indicando qué persona será responsable de obtener el consentimiento informado de las personas evaluadas.

Si el cliente es el responsable de este requisito, debe obtener antes de que empiece la evaluación el consentimiento informado de las personas evaluadas para el tratamiento de sus datos personales y de los que se vayan a obtener durante el proceso de evaluación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- a) El cliente debe determinar quién podrá recibir los resultados de la evaluación.
- b) Cuando la persona evaluada sea el propio cliente, puede autorizar que otras personas reciban los datos de la evaluación, por ejemplo, entidades de certificación u homologación.
- c) Como parte del proceso de consentimiento informado, la persona evaluada debe ser informada de quién va a recibir los resultados de la evaluación, bien sea únicamente la propia persona evaluada, o también otras partes implicadas, por ejemplo, mandos o directivos. A su vez, la persona evaluada debe saber si tendrá acceso a los informes, a fin de poder autorizar su uso.
- d) Debe consultar a las personas evaluadas sobre las formas y condiciones de utilización de los datos para otros fines, por ejemplo, para la realización de estudios de validación.

1.3.3 Confidencialidad y anonimato

El cliente, por sí mismo o mediante el proveedor del servicio, informará a las personas evaluadas y a las otras personas que deban aportar datos sobre el mismo, por ejemplo, entrevistadores o evaluadores en un proceso de evaluación (*feedback 360°*), sobre la confidencialidad de los datos que han de aportar y sobre las condiciones de anonimato a cumplir en los informes de resultados.

1.4 Realización de la evaluación: Ejecución y desarrollo

Si los administradores de la evaluación son empleados del cliente, éste debe asegurarse de que todos los técnicos participantes tienen la competencia necesaria, justificada mediante la formación adecuada, una experiencia verificable o las titulaciones pertinentes, y de que, cuando realizan la evaluación a una o más personas siguen los procedimientos normalizados establecidos y hacen constar por escrito todo incumplimiento de los procedimientos que pudiese producirse

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RLE Versión: Página:
	ASUNTO: REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1.5. Realización de la evaluación: Interpretación y uso de los resultados

Cuando sea necesario, el cliente debería solicitar el asesoramiento profesional del proveedor del servicio para la interpretación y utilización de los resultados.

El cliente es responsable de todas las decisiones relacionadas con la evaluación.

1.5.1. Capacitación e información

¿Qué es la evaluación 360 grados?

Es una herramienta de gestión de talento humano que **consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa.** Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. **Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas** y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

¿Para qué sirve la evaluación 360 grados?

También conocida como "Evaluación Integral", la evaluación de desempeño 360 grados es una herramienta de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RPE Versión: Página:
	ASUNTO: REVISIÓN POST EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación de desempeño 360 grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Beneficios de la evaluación 360 grados

Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- **Obtener información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RPE Versión: Página:
	ASUNTO: REVISIÓN POST EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

- **Reducir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- **Identificar las fortalezas** y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- **Motivar a que tus empleados** conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- **Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
- **Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- **Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.**

Es muy importante que **al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales** tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

La evaluación de desempeño 360 grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RPE Versión: Página:
	ASUNTO: REVISIÓN POST EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera estarás asegurándote que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizaciones estipuladas.

	Evaluación de 360 Grados						
	Fecha: <input type="text"/>						
Datos del evaluado:							
Nombre:	<input type="text"/>						
Departamento:	<input type="text"/>						
Puesto:	<input type="text"/>						
Datos del evaluador							
Nombre:	<input type="text"/>						
Relación con el evaluado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
Comunicación							
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.		<input type="text"/>				
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.		<input type="text"/>				
3	Presta atención en las conversaciones.		<input type="text"/>				
4	Se comunica de manera escrita con claridad.		<input type="text"/>				
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.		<input type="text"/>				
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.		<input type="text"/>				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RPE Versión: Página:
	ASUNTO: REVISIÓN POST EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA
Trabajo en equipo		
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.	
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	
Resolución de problemas		
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.	
Mejora continua		
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	
Organización y administración del tiempo		
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	
Enfoque en el cliente		
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.	
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.	
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.	
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.	
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	
Pensamiento estratégico		
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.	
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	
Enfoque a resultados		
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.	
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD		
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado		
FORTALEZAS		
ÁREAS DE OPORTUNIDAD		
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RPE Versión: Página:
	ASUNTO: REVISIÓN POST EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA

1.6 Realización de la evaluación: Retroalimentación (*feedback*) a las personas evaluadas

Durante el proceso de consentimiento informado se debe informar a las personas evaluadas de si se les proporcionará retroalimentación (*feedback*) sobre sus resultados. En su caso, se debe indicar en qué va a consistir esta retroalimentación (*feedback*) y cómo se va a hacer.

La retroalimentación (*feedback*) debe ser precisa y pertinente, de forma que la persona o el grupo evaluados puedan entender los resultados de la evaluación y cómo se van a utilizar.

En los casos en los que se dé una retroalimentación (*feedback*) detallada, el cliente debe colaborar con el proveedor del servicio para garantizar que se pone a disposición de la persona, grupo u organización evaluados un profesional competente que pueda comentar los resultados de una forma constructiva y positiva.

1.7 Realización de la evaluación: Valoración de la evaluación

El cliente es responsable de supervisar y controlar el proceso de evaluación y sus datos, garantizando que:

- a) se dispone de información que avise de los errores o problemas que puedan haber surgido y de la conveniencia de introducir cambios o ajustes en el proceso de evaluación. (Cuando se haya detectado algún error, todas las partes implicadas deben tomar las medidas necesarias para reducir al mínimo las consecuencias indeseables);
- b) los criterios de evaluación siguen siendo relevantes y se utilizan de manera adecuada;
- c) se respetan las buenas prácticas relativas a la evaluación;
- d) se respetan las leyes, tanto las del país en el que trabajan el cliente y el proveedor del servicio como las del país en el que se lleva a cabo la evaluación;
- e) la evaluación sigue siendo válida en el supuesto de que su finalidad haya cambiado;
- f) Todos los subgrupos evaluados son tratados equitativamente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código: AJ-ISO-RRHH-RPE Versión: Página:
	ASUNTO: REVISIÓN POST EVALUACIÓN	APROBACIÓN/FECHA
	(Empty cell)	(Empty cell)

1. REVISIÓN POST-EVALUACIÓN

Si el cliente (Autoridad de Fiscalización del Juego) y el proveedor del servicio han acordado hacer una revisión una vez finalizado el proceso de evaluación, trabajarán conjuntamente para llevar a cabo esta tarea, la cual deberá incluir, al menos, los siguientes puntos:

- a) Los objetivos de la evaluación y hasta qué punto se han alcanzado.
- b) Qué partes de la evaluación se realizaron como se había previsto y qué partes se han desviado, por ejemplo, en relación con la aplicación, los informes, el uso de los datos y el empleo de los procedimientos y métodos.
- c) Obtención, tratamiento, almacenamiento y destrucción de los datos y de los resultados a lo largo de todas las fases de la evaluación (con especial atención a los aspectos de confidencialidad, seguridad y formas de conservación).
- d) Identificación de oportunidades de mejorar la eficiencia o la eficacia de la evaluación.
- e) Consecuencias esperadas o imprevistas e impacto de la evaluación para la organización y para las personas evaluadas.
- f) Procedimientos utilizados para la integración de los datos de la evaluación, por ejemplo, para su uso en el proceso de decisión, para reconsiderar si el peso dado a las fuentes de datos es adecuado, etc.
- g) Nivel de comprensión de los informes por parte de los destinatarios y decisiones para mejorar su calidad.

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez que se ha cumplido con el objetivo se puede concluir lo siguiente:

- La norma internacional **UNE ISO 10667 – 2013 Procedimientos y Métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales**, presenta un enfoque basado en evidencias y medible de los procedimientos y los servicios de evaluación de personas, es de aplicación en todo el mundo. Esta norma permite que la organización e instituciones públicas como es el caso de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), sean usuarios más eficaces de la evaluación, tomen decisiones de contratación mejores y aumenten el potencial y el bienestar de todos sus empleados o recursos humanos así como el ajuste empleado – ORGANIZACIÓN.
- Esta Norma proveerá que la evaluación de las personas de los recursos humanos de la Autoridad de Fiscalización del Juego (AJ), se haga de forma normalizada adecuada y equitativa.
- Por último permitirá que las entidades reguladoras, las autoridades y la sociedad en general tenga más confianza en los procedimientos de evaluación.

5.2. RECOMENDACIÓN

- Nuestra recomendación va dirigida a la difusión de la norma, tanto a profesionales auditores en ejercicio como a los alumnos que están en formación en la carrera de auditoría, con la finalidad de lograr una presentación de servicios con calidad mediante la aplicación de las buenas prácticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Casto Dimitri (2014): “Cuatro Pajaros de un tiro ” <https://humantalent.es/iso-10667-4-pajaros-de-un-tiro/>
- Wikipedia (2014) que significa las Normas ISO https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_de_Normalizaci%C3%B3n
- Paulo Reiz (2007) Desempeño Laboral en personal Gerencial <https://es.scribd.com/document/393906260/Desempeno-laboral-en-personal-gerencial-pdf>
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, (2006) Las fases del ciclo son conceptualización, desarrollo, implementación, retroalimentación y evaluación.
- Dalziel M. Cubierto J y Fernandez (1996) “Las competencias: Claves para una gestión integrada de los recursos humanos”. Madrid Deusto S.A.