

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño, aplicación y validación del proceso de Evaluación de Desempeño de 360 grados por Competencias, en la Fundación “SENDAS” de la ciudad de Cuenca, en el período de Junio – Agosto del 2005”

Proyecto de graduación Previo a la obtención del título de Psicólogo Laboral y Organizacional

DIRECTOR:

Psc. Laboral Paula Vázquez

AUTOR:

María Dolores Alvarado Montesdeoca

CUENCA – ECUADOR

2005

DEDICATORIA

En especial quiero dedicar este trabajo a mis padres y hermanos por darme su apoyo, comprensión y fortaleza en todo momento ya que sin ellos sería imposible llegar hasta el final.

Dedico también éste trabajo a toda mi familia en general, a todos mis profesores y Directores de Monografía de la Escuela de Psicología Laboral y Organizacional, compañeros de estudio y amigos (as) que estuvieron junto a mi lado en todo momento.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por ser mi apoyo y por darme la fortaleza que necesité para transcurrir con éxito todo el camino que me llevo hacia la realización de éste proyecto.

Agradezco de forma especial a mi directora de monografía Psc. Paula Vázquez quien estuvo siempre dispuesta a ayudarme y a brindarme su apoyo en todo momento desde el inicio hasta el final; así como también a cada uno de mis profesores de la Escuela de Psicología Laboral y Organizacional por aportarnos todos sus conocimientos en cada uno de los ciclos de estudio.

Agradezco a la Fundación SENDAS por abrirme sus puertas y por la oportunidad de poder exponer mis conocimientos y sugerencias al ámbito de Recursos Humanos, la misma que estuvo encaminada hacia la propuesta de Evaluación del Desempeño.

Por último agradezco a mi familia, a cada uno de mis compañeros de estudio y amigos que me dieron su apoyo incondicional, y a todos los que de una u otra forma aportaron en la realización de mi proyecto.

ABSTRACT

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización, por lo que debemos centrarnos en producir constantes cambios, que nos ayuden a ser más competitivos.

Una herramienta indispensable para enfrentar éste desafío es la Gestión de Recursos Humanos por Competencias: tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

La gestión por competencias está basada en el método MPC (modelado de perfiles de competencia), el mismo que genera perfiles, basándose en el uso de conceptos y técnicas encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Mediante esta técnica la aplicación de la evaluación del desempeño será más válido, confiable, efectivo y aceptado, identificando y evaluando competencias optimas para cada cargo.

ABSTRACT

The changes that surge daily in the world influence notoriously in the daily planning of each organization, which is why we inputs focus in producing constant changes that will help us become more competitive.

An important tool to face this challenge is the quest for human resources for competition. Such tool deepens the growth and involvement of the human capital, because it helps to rise a to a level of Excellency for the skills of every individual involving in the work the organization.

The quest for competition is based in the MPC (model of profiles for competition) the some that generates profiles, based in the use of concepts and techniques guided to ensure the pealing of the results.

Through this technique the application for evaluating the development but more ensuring, thrust worthy, effective and acceptable, identifying evaluating premises skills for each task.

INDICE

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS

1. Introducción.....	1
2. Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	9
3. Las Competencias.....	10
4. Modelo del Perfil por competencias.....	12
5. Evaluación de Desempeño.....	15
6. Evaluación de Desempeño de 360° (feedback).....	18
7. Evaluación de Desempeño de 360° por Competencias... ..	20

CAPITULO 2

PRÁCTICA

9. Aplicación práctica.....	26
8. Levantamiento de perfiles por competencias.....	28
9. Aplicación Evaluación del desempeño de 360° por com petencias.....	54

CAPITULO 3

10. Conclusiones.....	129
11. Recomendaciones.....	131
12. Bibliografía.....	132

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene sugerencias prácticas, que estarán encaminadas hacia la ejecución de la Evaluación del Desempeño por Competencias. Teniendo como objetivo contar con un perfil por competencias, que facilite y garantice un proceso global efectivo.

Podremos reflejar como el capital humano se considera de real importancia, ya que al tomar en cuenta sus competencias, aumentaremos capacidades y elevaremos sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y más aún con como es reconocido, logrando así optimizar su **rendimiento**.

.Dirigir a la gente no es sencillo. Implica un proceso complejo donde existe una gama de problemas que debemos enfrentar, y unos de ellos es precisamente **verificar el rendimiento de la persona en el puesto de trabajo**. Esto implica conocer el desempeño de la persona dentro de la organización, utilizando los mejores mecanismos de evaluación ya que con ello se podrá obtener datos más confiables y objetivos del desempeño.

Una forma novedosa de evaluar el desempeño de la persona en el puesto de trabajo es mediante la Evaluación del Desempeño de 360° por Co mpetencias.

CAPITULO 1

INDICE TEMATICO

MARCO TEÓRICO

1. Gestión de Recursos Humanos por Competencias
 - 1.1 Consideraciones Generales
 - 1.2 Ventajas del modelo de Gestión por Competencias
2. Las Competencias
 - 2.1 Características más destacables
3. Modelo del Perfil por Competencias (MPC)
 - 3.1 ¿Que es perfil por competencias?
 - 3.2 Aplicaciones
 - 3.3 Fases del modelo de perfil por competencias
4. Evaluación del Desempeño
 - 4.1 Pasos para la evaluación de desempeño
 - 4.2 Utilidad de la evaluación de desempeño
 - 4.3 Ventajas de la evaluación de desempeño
 - 4.4 Problemas más comunes con las que fallan las evaluaciones De desempeño.
 - 4.5 Errores de valoración.
5. Evaluación de 360 grados (360° feed.back)
 - 5.1 Concepto
 - 5.2 Beneficios de la evaluación de 360°
 - 5.3 ¿Quiénes participan como evaluadores?
6. Evaluación por Competencias
 - 6.1 ¿Porque evaluar mis competencias?
 - 6.2 Evaluación por competencias basado en las conductas Observables.
 - 6.3 Análisis de conductas o comportamientos
 - 6.4 Las claves para el éxito de una aplicación de evaluación de 360° por competencias.
 - 6.5 Evaluación final
 - 6.6 Conocimiento de los resultados

1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

1.1 Consideraciones Generales

La GESTIÓN POR COMPETENCIAS es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y fortalecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Es necesario aclarar que para trabajar con un esquema de gestión por competencias primero se debe tener establecido la visión de la Organización: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *que hacemos*, y a partir de la máxima conducción de la organización, con su participación e involucramiento, decir *cómo lo hacemos* para así poder implementarla gestión por competencias.¹

En condiciones donde todo cambia, las organizaciones necesitan orientarse a su elemento más estable, las personas.

Hoy en día se precisan perfiles profesionales substancialmente distintos a los de tan solo unos años, por lo que la gestión de los Recursos Humanos se convierte en un elemento más estratégico que nunca.

Es el factor humano el que determinará el éxito de las organizaciones, las mismas que tienen como necesidad de prepararse para un futuro, incierto en muchos casos, mediante la adopción de sistemas de gestión del factor humano que permitan flexibilidad en las necesidades cambiantes del medio, disponer de empleados con conocimientos, cualidades y aptitudes que les permitan desempeñar su trabajo con igual resultado en distintas situaciones, motivación y capacidad para identificar y premiar a los mejores en función de un desempeño comparativamente superior.²

1.2 Ventajas del modelo de Gestión por Competencias

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

¹ MARTHA, Alicia Alles, "Dirección estratégica de recursos humanos- gestión por competencias", capítulo 2, página 73, Ediciones: Granica S.A. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo.

² MIGUEL Ordóñez Ordóñez "Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos", página 201, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona 1996.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad y la optimización de resultados.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Naturaleza integral: enlaza varios subsistemas de Recursos Humanos
- Reduce costos con subsistemas de Recursos Humanos
- Comunica claramente las expectativas de rendimiento
- Identifican los factores clave de éxito en un puesto o actividad
- Clarifican las metas de capacitación y desarrollo del personal
- Favorece el cambio de cultura ³

2. Las Competencias

A las competencias las podemos designar con las siglas **CHAI**: (Conocimientos, habilidades, actitudes e intereses), que puestas en acción diferencian a unas personas de otras. El ser humano puede adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.⁴

³ ALFREDO, Paredes & Asociados CIA. LTDA, “Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos”. Ediciones. ALIDE

⁴ MIGUEL, Ordóñez Ordóñez, “Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos”, página 143, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.

Para tener una visión más amplia de lo que es la Gestión por competencias, es necesario concentrarnos en citar algunos conceptos de *Competencias* según algunos autores:

La competencia es definida por *Mc Clelland* como “*la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo*”. Es decir, competencia puede ser una habilidad para negociar, una forma de enfocar los problemas de una manera diferente o disponer de un buen almacén de conocimientos profesionales que permite resolver los problemas eficientemente.

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”.
(*Spencer & Spencer*).

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otra, lo que las hace eficaces en una situación determinada: Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”
(*Levy – Leboyer*).

“Competencias son características de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con la actuación de éxito de un puesto de trabajo”.
(*Ernest & Young*).

Todos los modelos basados en competencias tienen de común que van dirigidos a mejorar los resultados de las organizaciones a través del perfeccionamiento del rendimiento de los empleados.

2.1 Características más destacables de las competencias:

- **Independencia:** Las competencias deben ser independientes de la organización en el sentido de que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.
- **Especificidad:** Las competencias deben ser específicas para cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma.

- **Localización:** Las competencias están ligadas a las personas, es decir son los empleados los que las aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

3. MODELO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (MPC)

3.1 ¿Qué es perfil por competencias?

Un perfil por competencia es una descripción de los conocimientos destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento.⁵

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas tareas.

El método del modelo de perfiles por competencias o MPC esencialmente es un taller donde un grupo de expertos en los puestos y con la guía de un facilitador puede:

- a) Identifican los criterios de rendimiento superior de la posición
- b) Levantar el perfil de competencias del puesto
- c) Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación

3.2 Aplicaciones

En la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos como:

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y contratación
- Evaluación del Desempeño
- Valoración del potencial
- Remuneración

⁵ ALFREDO, Paredes & Asociados CIA. LTDA, “Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos”, página: 6, Ediciones ALIDE.

- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán un margen de error. En la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias

3.3 Fases del Modelo de Perfil por Competencias

Para la elaboración del perfil por competencias es necesario seguir varias fases:⁶

1. **Establecer los criterios de rendimiento superior de la posición.-** Los criterios de rendimiento son declaraciones sobre las tareas que se deben realizar o los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área determinada. Debe contener los resultados o las funciones más importantes de puesto para que sea considerado de alto.
2. **Levantamiento del perfil por competencias.-** Aquí se identificarán los conocimientos y las destrezas. Un perfil debe derivarse del análisis de los criterios de rendimiento de la posición. Por esta razón, la identificación de criterios de desempeño superior es el primer paso antes de construir un perfil de competencias. Al tener ya establecido los criterios de rendimiento de la posición, se identificarán los conocimientos y las destrezas requeridas.

Para completar la columna de “**conocimientos**”, se deberá anotar en cada criterio de rendimiento de la posición los conocimientos necesarios para llevar a cabo esa actividad. Es necesario mencionar que no todos los criterios de rendimiento de una posición requieren conocimiento

Una vez que se ha identificado los conocimientos de la posición analizada, se procederá a identificar las **destrezas** requeridas. La mejor manera de identificar las

⁶ ALFREDO, Paredes & Asociados CIA. LTDA, “Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos”, página 2, Ediciones ALIDE.

destrezas o habilidades es mediante el uso fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones (las destrezas pueden ser elaboradas de acuerdo a los intereses de cada Organización) Se debe pedir a los expertos escogerlas 5 destrezas más importantes, ya que los perfiles por competencias para ser prácticos no deben contener demasiadas competencias. Un número excesivo de competencias vuelve impráctico al perfil.

Estando ya establecidos los criterios de rendimiento, los conocimientos y las destrezas requeridas para la posición, es necesario establecer **otras competencias** que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes, intereses, creencias y valores. Es preferible que un experto en Psicología industrial establezca estas competencias ya que son más profundas de identificar; por lo que en áreas de sencillez, se recomienda fuertemente que lo expertos no sean solicitados para establecer estas otras competencias. La columna "otras competencias puede ser usada si los expertos consideran que es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza.

3. Seleccionar las competencias para evaluación (selección y capacitación).- Establecido el perfil por competencias, es necesario saber qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. El propósito de esta encuesta es identificar qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización. Esta encuesta será de utilidad para desarrollar herramientas de selección y capacitación para el cargo.

Es importante resaltar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas; las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento, de modo que carece de sentido evaluarlas con esta encuesta.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Toda Institución, por pequeña que sea, necesita llevar a cabo un proceso de evaluación, ya sea a nivel personal o grupal. Lo que no hay que perder de vista es la comunicación informal, flexible, en la que pueden expresarse sentimientos, creencias y actitudes. En las instituciones estos espacios de evaluación pueden destacarse por un clima de flexibilidad y entendimiento

La Evaluación del Desempeño es un proceso por el cuál se estima el rendimiento global de la persona en el puesto de trabajo.

Una organización no puede optar cualquier sistema de evaluación, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los evaluados.

La evaluación del desempeño es una herramienta que no es ni buena ni mala en sí misma. El resultado de su aplicación depende de la calidad con la que es utilizada. También es necesario tomar en cuenta que en la evaluación del desempeño la subjetividad siempre está presente por lo que *no hay método de evaluación absolutamente objetivo*, y lo que se pretende es buscar mediante todos los medios una evaluación que reduzca al mínimo la subjetividad

La evaluación del personal es un proceso que se realiza para determinar si un empleado ha sido eficiente y ha tenido la suficiente confianza con relación a las tareas que realiza. Las evaluaciones son sin duda una buena oportunidad para que las personas participen y se motiven, sin dejar de lado otros factores como: el logro, el reconocimiento, los asensos, el mismo trabajo, la responsabilidad y la posibilidad de crecimiento personal. .⁷

Para lograr esto es necesario que las personas reconozcan su misión y los objetivos a lograr, ya que así podrán enfocar su esfuerzo de trabajo en lo que la Institución desea.

⁷ “Gerencia de Recursos Humanos en las ONG”; Ediciones: Gestión Norsud; página 141

4.1 Pasos para la evaluación de desempeño:

1. *Definir el puesto:* Asegurarse de que tanto el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. *Evaluar el desempeño en función del puesto:* incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. *Retroalimentación:* Comentar el desempeño y los progresos del subordinado.⁸

4.2 Utilidad de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ➔ Tomar decisiones de promoción y remuneración.
- ➔ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. “Un trabajador necesita saber como está realizando su trabajo”.⁹
- ➔ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación: a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil del puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con el puesto que ocupa.¹⁰

4.3 Ventajas de la evaluación de desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

⁸ MARTHA, Alicia Alles, “Dirección estratégica de recursos humanos-Gestión por competencias”, página 386, Ediciones Gránica, S.A., Buenos Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.

⁹ SCHEIN, Edgar H., PRENTICE, Hall, “Psicología de la organización, Hispanoamericana, México, 1982

¹⁰ MARTHA, Alicia Alles, “Desempeño por competencias- evaluación de 360 grados, página 27, Ediciones: Gránica, S.A., Buenos Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

4.4 Problemas más comunes por las que fallan las evaluaciones de desempeño

En la práctica y por diversas razones, las evaluaciones del desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. Estas se dan por falta de información y apoyo de alta dirección, normas de desempeño poco claras, sesgo de los evaluadores, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado, formularios excesivos, mala retroalimentación, y comunicaciones negativas.

Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría de los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

4.5 Errores en la valoración:

- El efecto halo.- Es la primera percepción que tenemos de una persona. No análisis imparcial y profundo de factores.
- El error sistemático.
- El efecto de la memoria
- Tendencia central.- calificar siempre en término medio (no compromiso).
- Calificar más alto o más bajo a los antiguos
- Calificar en función de la importancia del puesto de trabajo
- Dejarse llevar por los prejuicios

- Estado de animo personal.- Interferir disgusto o alegría personales o familiares.
- Dureza o benevolencia.- Errores apreciativos
- Complejidad.- La técnica debe ser lo más simple posible para que sea entendida.

Una de las principales preocupaciones de los empleados es la justicia del sistema de evaluación del desempeño, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de administración de recursos humanos, y quienes creen que el sistema es injusto, pueden considerar la entrevista como una pérdida de tiempo, y salir de esta con sentimientos de ansiedad o frustración, o perciban al sistema como algo mecánico y, por lo tanto, sólo desempeñen un papel pasivos durante el proceso de la entrevista.

Por ello se debe manejar las preocupaciones de los empleados durante el proceso de evaluación, y así la organización ayudará al programa de evaluación a alcanzar sus metas. Además es más probable que los empleados acepten y queden satisfechos con un programa de evaluación del desempeño cuando tienen la oportunidad de tomar parte en el desarrollo del mismo. Las preocupaciones sobre la justicia y la precisión para determinar aumentos, promociones, etc., tienden a ligearse en cierto modo cuando colaboran en el desarrollo de las normas de desempeño.¹¹

5. Evaluación de Desempeño de 360 grados (360° feedback)

5.1 Concepto.- La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.¹²

¹¹ GEORGE, Bohlander, SCOTT, Snell, ARTHUR, Sherman, "Administración de recursos humanos", página 314, Ediciones Thomson Learning.

¹² MARTHA, Alicia Alles, " Dirección estratégica de recursos humanos-gestión por competencias", página 398, Ediciones: Gránica, S.A., Buenos Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo,

La evaluación de 360 grados o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración de desempeño, ya que cuenta con un esquema sofisticado que permite que la persona sea evaluado/a por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, y pueden incluirse también personas externas a la organización, como cliente o proveedores, sin dejar de observar que la persona en cuestión se evalúa a sí mismo (a). Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás, lo que puede prever un incremento en la productividad. La evaluación de 360 grados dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

5.2. Beneficios de la evaluación de 360°

Los beneficios son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación del personal no queda sujeta al único juicio del supervisor.

El feedback proveniente del jefe puede no ser siempre aceptado por el empleado, especialmente si es diferente del que el empleado había esperado. La credibilidad también se ve afectada si el participante cree que la evaluación del jefe es parcial o que tiene algún grado de favoritismo. El grado de aceptación del 360° feedback es más alto cuando la evaluación lo realizan al menos ocho personas. Cuantos más se involucren, más altos serán la confiabilidad y la credibilidad, y se da anonimato a los participantes. Sin embargo mantener la información del jefe por separado ayuda a crear una comunicación abierta y honesta entre cada jefe y participante.¹³

5.3 ¿Quiénes participan como evaluadores?

¹³ ALLES, Martha Alicia, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias”, Ediciones Granica S.A, Bueno Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo, capítulo 10, página 400

Clientes: Es un proceso que da chance a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: Participan en un proceso que tienen un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance.

Miembros de equipo. Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: El proceso amplía la mirada de supervisor y el permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en la evaluaciones individuales.

Gerentes: Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considera más efectiva.¹⁴

6. Evaluación de Desempeño por Competencias

Las evaluaciones de desempeño siempre se hacen en función de cómo se ha definido el puesto. Las competencias se fijan para toda la empresa en conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada: habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y el grado en la que son requeridas por el puesto.

6.1 ¿Por qué debería evaluar mis competencias?

- Para conocer mejor sus puntos fuertes y débiles.
- Para corregir conductas laborales erróneas.
- Para tener más éxito en el trabajo.
- Para estar mejor preparado en una entrevista de trabajo.
- Para desarrollarse como persona

¹⁴ ALLES, Martha Alicia, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias”, Ediciones Granica S.A, Bueno Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo, capítulo 10, página 400

Cuando la Organización cuenta con definiciones *de perfil por competencias* se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias.

6.2 Evaluación por Competencias basado en las conductas observables

Para la evaluación deben compararse las diferentes conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del período objeto de evaluación. Esta conducta ya identificada debe primero relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para el puesto

Conducta Observable.- es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Mas allá del conocimiento que posea, un apersona puede actuar o no con relación a ese comportamiento.

Por lo tanto para evaluar el desempeño por competencias se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hace tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho correcto

6.3 Análisis de conductas o comportamientos

Para el análisis de las conductas o comportamientos, necesariamente se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresados no sólo a través de la palabra sino con una descripción precisa. Es probable que un a organización sólo haya definido las denominadas competencias generales o genéricas, la cuales no están referidas a un puesto en particular, sino, por el contrario, son un referente o modelo de toda la organización, que son una serie de competencias que la organización desea que todos deben poseer.¹⁵

Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y

¹⁵ ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias- evaluación de 360°”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Barcelona, México; Santiago, Montevideo, Capítulo 3, pagina 105

controlas sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”¹⁶

6.4 Las claves para el éxito de una aplicación de Evaluación 360° por competencias

Los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°:

- **Las herramientas.**- Recursos Humanos revisa y define el formulario y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- **Una prueba piloto.**- Se pueden hacer con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.
- **Entrenamiento a los evaluadores y evaluados.**- El entrenamiento se hace en base a las competencias y al uso del formulario.
- **Los manuales de instrucción.**- Deben tener claridad y simplicidad.
- **Procesamiento externo.**- Para garantizar la confidencialidad el consultor recibirá en sobre cerrado los formularios confeccionados por los evaluadores.
- **Los informes.**- Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. El informe debe invitar a la reflexión personal.
- **La devolución a los evaluados.**- Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena, Es necesario llevar a cabo una reunión explicativa. Los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta deben serles útil a los evaluados.
- **Seguimiento con los evaluados.**- Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de procesos desde el área de Recursos

¹⁶ ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias- evaluación de 360°”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Barcelona, México; Santiago, Montevideo, Capítulo 1, pagina 48

Humanos, y los supervisores deben estar abiertos a recibir inquietudes de sus subordinados en material de la evaluación de 360°.

- **Continuidad del proceso.**- Se requiere de varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura. Desde la perspectiva del evaluado es importante tener una continuidad en el proceso ya que ello resulta serio y confiable.

6.5 Evaluación final

En un esquema completo de evaluación, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis de rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis de rendimiento como la evaluación por competencias, sin olvidar que las competencias requeridas por el puesto son las necesarias para tener éxito en la función

6.7 Conocimiento de los Resultados (Feed-back)

Uno de los aspectos importantes de la teoría motivacional es considerar el conocimiento de los resultados. La información de cuanto éxito tenemos (retroalimentación o *feed-back*) posee un alto valor motivacional, especialmente cuando las noticias son buenas, por lo que es indispensable que toda evaluación que se realice se insista en la idea de que la persona evaluada deba saber de inmediato cuáles fueron sus resultados para que tal saber tenga algún valor. Cuanto más rápido se informe sobre el veredicto, sobre todo si es favorable, tanto menor es la posibilidad de que sufran efectos desfavorables en cuanto a la motivación, adoptándose así una actitud optimista con respecto a su rendimiento y con la esperanza de saber que conocimientos necesitan desarrollar.

Cuando en una persona aumenta el stress en una situación, el rendimiento disminuye de inmediato, por esto es necesario también señalar que la persona que está evaluando el desempeño tiene que tratar de averiguar las razones de las fallas o del mal desempeño del trabajo antes de recurrir a métodos punitivos

o correctivos; por esto no debemos precipitarnos a ejercer presión mientras no hayamos eliminado las causas válidas y razonables del mal desempeño.¹⁷

Enviar al participante los resultados por escrito no es idóneo. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° feedback puede ser útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de **workshop** puede incitar a cada participante a compartir información con los otros. Los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop.

El esquema persona-persona puede ser muy productivo y focalizado, y eficaz para mejorar el desempeño individual. A su vez la estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización.

¹⁷MIGUEL, Ordóñez Ordóñez, “La nueva gestión de recursos humanos”, página 295, Ediciones: Gestión 200, S.A., Barcelona 1996

CAPITULO 2

APLICACIÓN PRÁCTICA

OBJETIVOS:

- Levantar perfiles por competencias para 5 cargos del personal de la Fundación SENDAS, los mismos que serán:
 - ▶ Dirección General Ejecutiva
 - ▶ Subdirección Administrativa Financiera
 - ▶ Asistente Administrativa Financiera
 - ▶ Responsable del Centro de Documentación (CENDOC)
 - ▶ Secretaria General
- Dar a conocer el proceso de Evaluación del Desempeño (360°) por competencias al Directorio de la Fundación SENDAS
- Aplicar la evaluación de desempeño por competencias a 2 cargos.
- Validar el proceso de evaluación de desempeño por competencias con expertos en el tema

METODOLOGIA

Para la realización de éste proyecto es necesario contar con técnicas que favorezcan al desarrollo del proceso de la evaluación de desempeño de 360° por competencias, para lo cual se contará con las siguientes metodologías:

- ▶ Método MPC
- ▶ Observación
- ▶ Aplicación de evaluación del desempeño

PORCESO

La Evaluación del Desempeño es un proceso por el cuál se estima el rendimiento global de la persona en el puesto de trabajo

El proceso de evaluación de desempeño de 360° por competencias consiste en que un grupo de personas evalúen las competencias de otra mediante una serie ítems, que determinan el comportamiento esperados de la persona con relación al puesto de trabajo. Estos son comportamientos observados en su diario trabajo de su práctica profesional.

La evaluación de 360 grados o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración de desempeño, ya que cuenta con un esquema sofisticado que permite que la persona sea evaluado/a por todo su entorno: jefes, pares y subordinado, sin dejar de lado la auto evaluación. Resultando así una evaluación más confiable ya que toman en consideración varias fuentes para el resultado final.



Caminando hacia la equidad
social y de género

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA **Nombre del ocupante:** MA. EULALIA POZO

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 15 de Junio de 2005

Hoja Nº 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Realiza la gestión política administrativa y financiera de la fundación velando por el cumplimiento de sus propósitos con la orientaciones dadas por la Asamblea General y el Directorio	4	5	3	19
2.	Gestiona la obtención de los recursos para la Fundación conjuntamente con el Directorio	2	5	2	12
3.	Ejecuta las decisiones de la Asamblea General	4	4	2	12
4.	Presenta a consideración de la Asambleas General un informe semestral y anual sobre las acciones cumplidas y la situación administrativa y financiera de la Fundación	1	5	3	16
5.	Impulsa, concretiza, sigue y garantiza la implementación de las políticas generales institucionales con el apoyo del Directorio.	4	5	2	14
6.	Elabora y presenta conjuntamente con el plan de trabajo y presupuesto anual en concordancia con las políticas aprobadas por la Asamblea General	1	5	2	11
7.	Elabora propuestas innovadoras tendiente al fortalecimiento y desarrollo institucional.	2	5	3	17
8.	Realiza conjuntamente con la Subdirección Técnico Político el seguimiento y monitoreo de CDLS (Coordinadora de Desarrollo Local) y participación en consorcios o alianzas interinstitucionales.	4	5	3	19
9.	Organiza, dirige y supervisa las relaciones interinstitucionales y de Cooperación	5	4	3	17

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: DIRECCIÓN GENRAL EJECUTIVA **Nombre del ocupante:** MA. EULALIA POZO

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 15 de Junio de2005

Hoja Nº 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
10.	Garantiza el funcionamiento sistemático del Directorio	5	5	1	10
11.	Representa legal, judicial y extrajudicialmete a la Fundación	3	5	2	13
12.	Se relaciona de manera directa con el Consejo Consultivo. Esto en coordinación con la presidencia de la Asamblea de SENDAS	2	5	2	12
13.	Convoca y preside las sesiones del Directorio y otras instancias operativas de la Institución	2	4	2	10
14.	Realiza toda clase de actos y contratos presupuestados orientados al cumplimiento de las finalidades de la Fundación.	4	5	2	14
15.	Autoriza la compra y venta de bienes muebles hasta por cinco veces el monto de su salario	2	4	2	10
16.	Contrata el personal par las distintas áreas de servicios, proyectos y programas y rescinde las relaciones de trabajo dentro del marco legal vigente.	1	5	2	11
17.	Solicita informaciones a las distintas instancias de la institución	2	4	2	10
18.	Delega la representación institucional a eventos locales y nacionales	4	5	3	19

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y ELABORACIÓN DEL PERFIL

Nombre del cargo: DIRECCIÓN GENRAL EJECUTIVA **Nombre del ocupante:** MA. EULALIA POZO

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 15 de Junio de2005

Hoja Nº 2

LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1. Realiza la gestión política administrativa y financiera de la fundación velando por el cumplimiento de sus propósitos con la orientaciones dadas por la Asamblea General y el Directorio	<ul style="list-style-type: none"> - RRHH - Desarrollo humano sostenible - Financiamiento de D. Sostén. - Enfoques Institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Organización - Habilidad analítica 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Confianza en sí misma - Trabajo en equipo
2. Presenta a consideración de la Asambleas General un informe semestral y anual sobre las acciones cumplidas y la situación administrativa y financiera de la Fundación	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Financieros - Análisis administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura, redacción - Identificación de causas fundamentales 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia Organizacional - Autocontrol - Responsabilidad
3. Realiza conjuntamente con la Subdirección Técnico Político el seguimiento y monitoreo de CDLS (Coordinadora de Desarrollo Local) y participación en consorcios o alianzas interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Organizacional - Comunicación Organizacional - Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y control - Identificación de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Pensamiento crítico
4. Organiza, dirige y supervisa las relaciones interinstitucionales y de Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Genero - Situación económica y política del país - Estudio de ONGs 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación - construcción de relación - Habilidades mediáticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad al cambio - Flexibilidad - Construcción de relaciones
5. Delega la representación institucional a eventos locales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre programas, proyectos, eventos - Derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad - Firmeza - Persuasión 	<ul style="list-style-type: none"> - Temple - Capacidad de entender a los demás - Justicia

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: DIRECCIÓN GENRAL EJECUTIVA Nombre del ocupante: MA. EULALIA POZO
 Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA Fecha: 15 de Junio de2005 Hoja Nº 3

LISTE LOS CONOCIMIENTOS IDENTIFICADOS			
1. RRHH	①	②	③ x
2. Desarrollo humano sostenible	①	②	③ x
3. Financiamiento de Desarrollo de Sostenibilidad	①	②	③ x
4. Enfoques Institucionales	①	② x	③
5. Recursos Financieros	①	②	③ x
6. Análisis Administrativo	①	②	③ x
7. Desarrollo Organizacional	①	②	③ x
8. Comunicación Organizacional	①	②	③ x
9. Proyectos	① x	②	③
10. Genero	①	② x	③
11. Situación económica y política del país	①	② x	③
12. Estudio de ONGs	①	②	③ x
13. Conocimiento sobre programas, proyectos, eventos	① x	②	③
14. Derechos humanos	①	② x	③

VALORES
(1) = <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(2) = <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(3) = <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: DIRECCIÓN GENRAL EJECUTIVA **Nombre del ocupante:** MA. EULALIA POZO

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 15 de Junio de2005

Hoja N° 3

LISTE LAS DESTREZAS IDENTIFICADAS			
1. Liderazgo	①	②	③ x
2. Confianza en sí misma	①	②	③ x
3. Trabajo en equipo	①	② x	③
4. Escritura, redacción	①	②	③ x
5. Identificación de causas fundamentales	① x	②	③
6. Monitoreo y control	① x	②	③
7. Identificación de problemas	①	② x	③
8. Negociación	①	②	③ x
9. Construcción de relaciones	① x	②	③
10. Habilidades mediáticas	①	②	③ x
11. Asertividad	①	②	③ x
12. Firmeza	①	② x	③
13. Persuasión	①	② x	③

VALORES
(1)= <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(2)= <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(3)= <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FIN. **Nombre del ocupante:** ING.COM. CONSUELO LLERENA

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 16 de Juniopde2005

Hoja Nº 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Realiza la planificación, seguimiento y evaluación del Equipo Administrativo y Financiero	2	5	4	22
2.	Realiza el seguimiento presupuestario Institucional	3	5	3	18
3.	Realiza el seguimiento a la planificación presupuestaria de los equipos de los diferentes proyectos Institucionales	2	5	2	12
4.	Revisa los informes financieros por financiera de acuerdo a los requerimientos de cada uno de ellos	1	4	3	13
5.	Realiza el seguimiento financiero, acuses de recibo de ingresos, seguimiento de recaudación de dinero y cierre de proyectos.	2	5	4	22
6.	Autoriza la emisión y firma de cheques y comprobantes de ingresos y egresos.	4	5	3	19
7.	Seguimiento de cuentas bancarias y liquidez	4	5	2	14
8.	Difunde las normas y procedimientos administrativos y financieros.	1	5	1	6
9.	Garantiza el funcionamiento de los servicios básicos Institucionales	4	4	3	16

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FIN. **Nombre del ocupante:** ING. COM. CONSUELO LLERENA
Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 16 de Junio de 2005 **Hoja Nº** 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
10.	Controla los recursos materiales de la Institución	1	4	4	17
11.	Envío de memos, alertas sobre manejos de presupuestos, saldos y otros; relacionados con el área.	2	5	2	12
12.	Garantiza y asegura las obligaciones financieras de la Institución	4	4	3	16
13.	Atiende permanentemente las demandas externas e internas, tanto personal como telefónicamente	5	4	2	13
14.	Participa en el comité de programas	2	4	2	14
15.	Participa en representaciones institucionales	1	2	2	5
16.	Participa en la mesa de trabajo de desarrollo local	2	2	4	10
17.	Responsable de la gestión de personal	5	5	2	15
18.	Participa en jornadas de planificación, seguimiento, evaluación y formación Institucional	2	4	3	14

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y ELABORACIÓN DEL PERFIL

Nombre del cargo: SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FIN. **Nombre del ocupante:** ING. COM. CONSUELO LLERENA
Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 16 de Junio de 2005 **Hoja N° 2**

LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1. Realiza la planificación, seguimiento y evaluación del Equipo Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos - Manejo de RRRHH - Manejo de Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas matemáticas y contables - rapidez de procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Iniciativa - Percepción social - Integridad
2. Realiza el seguimiento presupuestario Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Economía y contabilidad - Administración y gestión - Sistemas de computación 	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas contables - identificación de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Temple - compromiso - Orientación a resultados
3. Realiza el seguimiento financiero, acuses de recibo de ingresos, seguimiento de recaudación de dinero y cierre de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones tributarias - Nómina - Realización de reportes - Ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas matemáticas - Monitoreo y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia a la presión - Calidad de trabajo - Perseverancia
4. Autoriza la emisión y firma de cheques y comprobantes de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none"> - conocimiento de reglamentos internos - comprobantes y roles pag 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar consecuencias ulteriores - Escucha activa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico - Justicia - Flexibilidad
5. Controla los recursos materiales de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios - cardex - Manejo de recursos materiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular una visión - Organización - Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Colaboración

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINA. **Nombre del ocupante:** ING. COM. CONSUELO LLERENA

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 16 de Junio de 2005

Hoja N° 3

LISTE LOS CONOCIMIENTOS IDENTIFICADOS			
1. Impuestos	①	②	③ x
2. Manejo de RRRHH	①	②	③ x
3. Manejo de Recursos Financieros	①	②	③ x
4. Economía y contabilidad	①	② x	③
5. Administración y gestión	①	②	③ x
6. Sistemas de computación	①	② x	③
7. Actualizaciones tributarias	①	② x	③
8. Nómina	①	②	③ x
9. Realización de reportes	①	② x	③
10. Ejecución de proyectos	①	② x	③
11. Conocimiento de reglamentos internos	① x	②	③
12. Comprobantes y roles de pagos	①	② x	③
13. Inventarios - cardex	①	② x	③
14. Manejo de recursos materiales	①	②	③ x

VALORES	
(4)	= Durante el desempeño de puesto
(5)	= Antes y durante el desempeño del puesto
(6)	= Antes de desempeñar el puesto

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FIN. **Nombre del ocupante:** ING COM CONSUELO LLERENA

Analistas: MARÍA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA **Fecha:** 16 de Junio de 2005

Hoja N° 3

LISTE LAS DESTREZAS IDENTIFICADAS			
1. Destrezas matemáticas y contables	①	②	③ x
2. rapidez de procesamiento	①	②	③ x
3. Destrezas contables	①	②	③ x
4. identificación de problemas	① x	②	③
5. - Destrezas matemáticas	①	②	③ x
6. Monitoreo y control	① x	②	③
7. - Identificar consecuencias ulteriores	①	② x	③
8. Escucha activa	①	②	③ x
9. - Formular una visión	①	② x	③
10. Organización	①	②	③ x
11. Planificación	①	②	③ x

VALORES	
(7)	= Durante el desempeño de puesto
(8)	= Antes y durante el desempeño del puesto
(9)	= Antes de desempeñar el puesto

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA **Nombre del ocupante:** LILIA ÁVILA ÁVILA
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA. **Fecha:** 18 de Junio de 2005 **Hoja Nº 1**

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Elaboración de contratos de trabajo.	1	5	2	11
2.	Llevar el registro de vacaciones.	1	4	3	13
3.	Llevar el registro de permisos ocasionales y justificativos.	1	3	3	10
4.	Responsable de la gestión administrativa del personal (llevar archivos).	5	5	3	20
5.	Inclusiones y exclusiones al IESS y seguro privado.	1	5	2	11
6.	Revisión de reporte mensual de los vehículos de la Institución.	2	3	3	11
7.	Llevar el control de la guardianía.	4	1	2	6
8.	Llevar los registros de los informes de la duplicadora y la copiadora.	2	3	3	11
9.	Llevar control de materiales de área.	2	4	2	10
10.	Atención permanente a las demandas externas e internas: tanto telefónica como personalmente.	5	5	3	20

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA **Nombre del ocupante:** LILIA ÁVILA ÁVILA

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA.

Fecha: 18 de Junio de 2005

Hoja N° 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
11.	Participar en la mesa de Interculturalidad.	2	4	3	14
12..	Constatación de inventarios de bienes muebles	1	4	3	13
13.	Llevar archivos administrativos del departamento.	5	4	3	17
14.	Archivo de informes financieros.	2	5	3	17
15.	Elaboración y control de cheques.	5	5	3	20
16.	Realizar los pagos al personal y proveedores.	5	4	2	13
17.	Elaboración y registro de comprobantes de ingresos y egresos, fuente y del IVA.	4	5	2	14
18.	Elaboración de informes económicos para las diferentes financieras.	4	5	4	24
19.	Responsable de manejo financiero de la Red Cántaro.	4	4	3	16
20.	Revisión de roles de pagos: mensuales XII, XIV, fondos de reserva.	3	5	3	18

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y ELABORACIÓN DEL PERFIL

Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA.

Nombre del ocupante: LILIA ÁVILA ÁVILA
Fecha: 18 de Junio de 2005 **Hoja Nº 2**

LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1. Responsable de la gestión administrativa del personal (llevar archivos).	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Desarrollo Organizacional - Legislación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de problemas - Comunicación - Escucha activa 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Flexibilidad - Conciencia Organizacional
2. Atención permanente a las demandas externas e internas: tanto telefónica como personalmente.		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al servicio - Construcción de relaciones - Manejo de relaciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Modalidades de contacto - Colaboración
3. Elaboración y control de cheques.	<ul style="list-style-type: none"> - Nómina - Análisis financiero - Exel , Word 	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas matemáticas - Planificación - Manejo de recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Calidad de trabajo - Ética
4. Elaboración de informes económicos para las diferentes financieras.	<ul style="list-style-type: none"> - Economía - Finanzas - Elaboración de reportes 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidez de ideas - Reconocimiento de problemas - Destrezas Matemáticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prudencia - Responsabilidad - Confianza en sí misma
5. Revisión de roles de pagos: mensuales XII, XIV, fondos de reserva.	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos - Actualizaciones tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de Información. - Atención selectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia a la presión - Responsabilidad personal - Pensamiento analítico

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Nombre del ocupante: LILIA ÁVILA ÁVILA

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA.

Fecha: 18 de Junio de 2005

Hoja N° 3

LISTE LOS CONOCIMIENTOS IDENTIFICADOS			
1. Recursos Humanos	①	②	③ x
2. Desarrollo Organizacional	①	②	③ x
3. Legislación laboral	①	②	③ x
4. Nómina	①	② x	③
5. Análisis financiero	①	② x	③
6. Exel, Word	①	②	③ x
7. Economía	①	②	③ x
8. Finanzas	①	②	③ x
9. Elaboración de reportes	①	② x	③
10. Impuestos	①	② x	③
11. Actualizaciones tributarias	① x	②	③

VALORES
(1) = <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(2) = <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(3) = <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA **Nombre del ocupante:** LILIA ÁVILA ÁVILA

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA. **Fecha:** 18 de Junio de 2005 **Hoja Nº** 3

LISTE LAS DESTREZAS IDENTIFICADAS			
1. Evaluación de problemas	① x	②	③
2. Comunicación	① x	②	③
3. Escucha activa	①	②	③ x
4. Orientación al servicio	①	②	③ x
5. Construcción de relaciones	①	② x	③
6. Manejo de relaciones sociales	①	② x	③
1. Destrezas matemáticas	①	②	③ x
2. Planificación	① x	②	③
3. Manejo de recursos financieros	①	②	③ x
4. Fluidez de ideas	①	② x	③
5. Reconocimiento de problemas	① x	②	③
6. Destrezas Matemáticas	①	②	③ x
7. Recopilación de información.	① x	②	③
8. Atención selectiva	①	②	③ x

VALORES
(1)= <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(2)= <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(3)= <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: RESPONSABLE DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN **Nombre del ocupante:** XIMENA CARRASCO

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA.

Fecha: 20 de Junio de 2005

Hoja N° 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Diseña e implementa estrategias de sostenibilidad y autogestión económica de CENDOC a corto y mediano plazo.	3	4	4	19
2.	Diseña e implementa estrategias de intercambio con otros centros de documentación, Universidades y centros de investigación.	5	4	3	17
3.	Define y revisa con la Subdirección Administrativa Financiera un sistema de costos y recaudaciones de los servicios del CENDOC y realiza el seguimiento.	1	4	2	9
4.	Dinamiza las necesidades de información de usuarios(as).	3	5	3	18
5.	Elabora informes semestrales y de manera extraordinaria cuando se lo solicite la Coordinación de la Unidad de Formación.	1	5	2	11
6.	Dinamiza procesos de información y documentación con las instancias institucionales.	1	2	3	7
7.	Garantiza la información necesaria de soporte para: investigación, formulación de proyectos, ventas de servicios, participación en redes.	5	4	3	17
8.	Es responsable de la adquisición de material bibliográfico dentro de las líneas de trabajo institucionales.	5	4	4	21
9.	Brinda atención a usuarios(as)	5	5	2	15

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: RESPONSABLE DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN **Nombre del ocupante:** XIMENA CARRASCO

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA.

Fecha: 20 de Junio de 2005

Hoja Nº 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
10.	Es responsable de caja chica y solicitud de cheques de acuerdo a las normas establecidas por la Subdirección Administrativa Financiera.	2	4	2	10
11.	Es responsable de la secretaría de la Asamblea General (documentos).	1	4	3	13
12.	Coordinadora de la mesa de participación (elaboración de ensayos, material, convocatorias, actas).	2	5	2	12
13.	Es miembro de la Eje Pacibel de la Red Cántaro.	3	3	3	12
14.	Es miembro de la Red SIDA Azuay (planificación).	3	4	2	11
15.	Participa en jornadas de planificación, seguimiento, evaluación y formación Institucional.	2	5	2	12

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y ELABORACIÓN DEL PERFIL

Nombre del cargo: RESPONSABLE DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN **Nombre del ocupante:** XIMENA CARRASCO
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA. **Fecha:** 20 de Junio de 2005 **Hoja Nº 2**

LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1. Diseña e implementa estrategias de sostenibilidad y autogestión económica de CENDOC a corto y mediano plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y Gestión - Informática - Excel 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidez de ideas - Originalidad. - Razonamiento deductivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico - Conciencia Organizacional. - Orientación a los resultados
2. Diseña e implementa estrategias de intercambio con otros centros de documentación, Universidades y centros de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento bibliográfico - Atención personal y al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de inform. - Expresión oral - Comprensión lectora 	<ul style="list-style-type: none"> - Temple - Flexibilidad - Colaboración - Negociación.
3. Dinamiza las necesidades de información de usuarios(as)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento documental - Conocimiento de videoteca - Historia, cultura, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar información - Reconocimiento de Problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa. - Orientación al cliente - Innovación
4. Garantiza la información necesaria de soporte para: investigación, formulación de proyectos, ventas de servicios, participación en redes.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de proyectos - Venta de Servicios. - Conocimiento de redes en Cuenca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad perceptiva - Visualización. - Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Confianza en sí misma. - Pensamiento conceptual
5. Es responsable de la adquisición de material bibliográfico dentro de las líneas de trabajo institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y derechos Humanos - Enfoques Institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización. - Pensamiento conceptual 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de trabajo - Responsabilidad - Búsqueda de información

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: RESPONSABLE DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN **Nombre del ocupante:** XIMENA CARRASCO
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA. **Fecha:** 20 de junio de 2005 **Hoja Nº 3**

LISTE LOS CONOCIMIENTOS IDENTIFICADOS			
1. Administración y Gestión	①	② x	③
2. Informática	①	②	③ x
3. Excel	①	②	③ x
4. Conocimiento bibliográfico	①	② x	③
5. Atención personal y al cliente	①	② x	③
6. Conocimiento documental	①	② x	③
7.. Conocimiento de videoteca	①	②	③ x
8. Historia, cultura, etc.	①	②	③ x
9. Conocimiento de proyectos	① x	②	③
10. Venta de Servicios.	①	② x	③
11 Conocimiento de redes en Cuenca.	① x	②	③
12. Desarrollo y derechos Humanos	①	② x	③

VALORES
(1) = <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(2)= <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(3)= <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: RESPONSABLE DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN **Nombre del ocupante:** XIMENA CARRASCO
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA. **Fecha:** 20 de Junio de 2005 **Hoja N° 3**

LISTE LAS DESTREZAS IDENTIFICADAS			
1. Fluidez de ideas	①	②	③ x
2. Originalidad	①	②	③ x
3. Razonamiento deductivo	①	② x	③
4. Recopilación de información	①	② x	③
5. Expresión oral	①	② x	③
6. Comprensión lectora	①	② x	③
7. Ordenar información	① x	②	③
8. Reconocimiento de problemas.	① x	②	③
9. Velocidad perceptiva	①	②	③ x
10. Visualización.	① x	②	③
11. Planificación	① x	②	③
12. Organización.	①	②	③ x
13. Pensamiento conceptual	①	② x	③

VALORES
(1)= <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(2) = <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(3)= <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: SECRETARIA GENERAL
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA

Nombre del ocupante: GEOVANA GUNCAY
Fecha: 25 de Junio de 2005

Hoja Nº 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Tipea informes, oficios, certificados, cartas, etc.	5	2	1	7
2.	Lleva y maneja el sistema de control documental de la correspondencia recibida.	5	4	2	13
3.	Atiende e informa personal y telefónicamente al público.	5	5	2	15
4.	Realiza, recibe y despacha llamadas telefónicas, fax nacionales e internacionales de la Institución.	5	4	1	9
5.	Responsable del servidor (encendido y apagado)	5	5	1	10
6.	Recepta, registra, clasifica, distribuye y envía correspondencia en el ámbito local, nacional e internacional en coordinación con el mensajero y los responsables de los proyectos.	5	3	2	11
7.	Brinda apoyo logístico para la realización de algunos eventos Institucionales	2	4	1	6
8.	Hace el seguimiento de la correspondencia enviada desde los proyectos y los guarda en los archivos correspondientes.	5	3	1	8
9.	Hace reservaciones de tickets, aéreos y hotelería nacional e internacional.	4	5	3	19

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: SECRETARIA GENERAL

Nombre del ocupante: GEOVANA GUNCAY RIOS

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA

Fecha: 25 de Junio de 2005

Hoja Nº 1

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
10.	Apoya a Recursos Humanos (certificados, actas de finiquito)	5	3	3	14
11.	Brinda apoyo prioritario a la DGE (preparación de la agenda de trabajo, citas, entrevistas, ejecución de pedidos, memos, circulares, convocatorias, etc.	5	5	2	15
12.	Realiza el seguimiento y recuperación de los valores de los tickets aéreos y coordina con el departamento financiero.	3	2	1	5
13.	Solicita, receta y entrega materiales de oficina y suministros de todos los proyectos y elabora un resumen mensual	2	4	2	10
14.	Integrante de la mesa de Medio Ambiente	2	2	1	4
15.	Participa en jornadas de planificación, seguimiento, evaluación y Formación Institucional.	2	4	2	10

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y ELABORACIÓN DEL PERFIL

Nombre del cargo: SECRETARIA GENERAL

Nombre del ocupante: GEOVANA GUNCAY RIOS

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA

Fecha: 25 de Junio de 2005

Hoja Nº 2

LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1. Lleva y maneja el sistema de control documental de la correspondencia recibida.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de los sistemas - Word, Exel - Ingles 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de sistemas - Organización de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por el orden y la claridad - Iniciativa - Innovación
2. Atiende e informa personal y telefónicamente al público.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personal y al cliente - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activa - Percepción social - Construcción de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente - Tolerancia - Sencillez - Temple
3. Apoya a Recursos Humanos (certificados, actas de finiquito).	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de oficina - Redactar cartas, oficios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad dactil - Organización y planificación. - Fluidez de ideas - Expresión escrita 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en sí misma - Trabajo en equipo - Ética - Prudencia
4. Hace reservaciones de tickets, aéreos y hotelería nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de aerolíneas, vuelos, tarifas, ticketes, horarios, etc. - Ingles 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Relaciones públicas - Dominio de idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Iniciativa - Confiabilidad - Flexibilidad
5. Brinda apoyo prioritario a la DGE (preparación de la agenda de trabajo, citas, entrevistas, ejecución de pedidos, memos, circulares, convocatorias, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Armar agendas. - conocimiento de los proyectos, financieros, contrapartes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Habilidad analítica - síntesis reorganización 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Conciencia Organizacional - Trabajo en equipo - Iniciativa

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: SECRETARIA GENERAL

Nombre del ocupante: GEOVANA GUNCAY RIOS

Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA

Fecha: 25 de Junio de 2005

Hoja N° 3

LISTE LOS CONOCIMIENTOS IDENTIFICADOS			
1. Manejo de los sistemas	① x	②	③
2. Word, Exel	①	②	③ x
3. Ingles	①	②	③ x
4. Atención personal y al cliente	①	② x	③
5. Manejo de Fax y central telefónica	①	②	③ x
6. Conocimiento de oficina	①	②	③ x
7. - Redactar cartas, oficios, etc.	①	②	③ x
8. - Conocimiento de aerolíneas, vuelos, tarifas, ticketes, horarios, etc.	①	② x	③
9. Armar agendas.	①	②	③ x
10. conocimiento de los proyectos, financieros, contrapartes.	① x	②	③

VALORES
(10) = <i>Durante</i> el desempeño de puesto
(11) = <i>Antes y durante</i> el desempeño del puesto
(12) = <i>Antes</i> de desempeñar el puesto

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo: RESPONSABLE DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN **Nombre del ocupante:** XIMENA CARRASCO
Analistas: MARIA DOLORES ALVARADO MONTESDEOCA. **Fecha:** 25 Junio 2005 **Hoja N°** 3

LISTE LAS DESTREZAS IDENTIFICADAS			
1 Organización de sistemas	①	② x	③
2. Organización de información	①	②	③ x
3. Escucha activa	①	②	③ x
4. Percepción social	①	② x	③
5. Construcción de relaciones	① x	②	③
6. Habilidad dactil	①	②	③ x
7. Organización y planificación.	①	② x	③
8. Fluidez de ideas	①	②	③ x
9. Expresión escrita	①	②	③ x
10. Comunicación	① x	②	③
11. Relaciones públicas	① x	②	③
12. Dominio de idiomas	①	②	③ x
13. Planificación	①	② x	③
14. Habilidad analítica	①	②	③ x
15. síntesis reorganización	①	②	③ x

VALORES
(1) = Durante el desempeño de puesto
(2) = Antes y durante el desempeño del puesto
(3) = Antes de desempeñar el puesto



Caminando hacia la equidad
social y de género

APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO **DEL PERSONAL “FUNDACIÓN SENDAS”**

PERÍODO

2005

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS: POZO VICUÑA

NOMBRES: MARÍA EULALIA

PUESTO ACTUAL: DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA

DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN GENERAL

HITOS DE LA EVALUACIÓN

FECHA DE ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN: 15 / Agosto / 2005

RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA Maria Dolores Alvarado Montesdeoca

COMPETENCIAS CARDINALES

NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo

CARGO: Dirección General Ejecutiva

COMUNICACIÓN

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad de escuchar; hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos: la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que comparte información con sus colaboradores y con otras áreas de la organización, comunicando sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje. Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. Es una persona que escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.

INTERGRIDAD

GRADO: A

DEFINICIÓN: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, idea y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios y valores. Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. Establece relaciones laborales sobre la base de sus principios y del respeto. Es un referente en materia de integridad, para su propia gente.

INICIATIVA

GRADO: B

DEFINICIÓN: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo y se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo: Es una persona que minimiza los problemas potenciales cercanos, siendo capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y tiempo necesarios.

COMPROMISO

GRADO: A

DEFINICIÓN: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales. Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control con las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. Siendo una persona reconocida por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: En todo momento estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores, estando siempre orientados a promover la mejora y la eficiencia. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización, actúa con velocidad cuando existen situaciones en las que hay que anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO

GRADO: B

DEFINICIÓN: Implica a la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que anima y motiva a los demás, desarrollando el espíritu de equipo. Por lo general actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Así como también es una persona que implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo, lo cual añade valor a los resultados grupales de la organización. Por lo general cuando existen conflictos de su equipo de trabajo los resuelve.

MODALIDADES DE CONTACTO

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un

concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que siempre está dispuesta a escuchar a los demás, por lo general alienta la comunicación abierta entre todos generando espacios habituales para el encuentro y para compartir información relevante para el funcionamiento del logro. Es una persona que demuestra interés por las personas con las que se vincula, tanto en los aspectos cotidianos y personales, demostrado atención y sensibilidad. Así como también se expresa con claridad y precisión ante cada interlocutor.

LIDERAZGO

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humano en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo. Tener valor para defender, encarnar creencias, ideas y asociaciones: manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Por lo general es una persona que orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos, inspirando y brindando valores de acción. Fija los objetivos, los transmite claramente y realiza su seguimiento dando coaching y feedback sobre el avance, integrando las opiniones diversas de cada grupo. Es una persona que tiene energía y perseverancia, transmitiendo a los demás, así como también motiva a cada uno de acuerdo a sus necesidades.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Establece procedimientos de recopilación y revisión permanentes de la información, necesarios para el manejo de los proyectos que son asignados a su área de trabajo. Tiene una gran comprensión de relaciones causa-efecto. Lidera los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, adecuado con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrándolos al trabajo obteniendo buenos resultados.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

GRADO: A

DEFINICIÓN: Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o con otras. Ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que conoce con profundidad los atributos de la organización. Identifica con facilidad aquellas personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes al negocio. Idea e implementa exitosamente estrategias y herramientas organizacionales.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL “FUNDACIÓN SENDAS”

PERÍODO

2005

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS: GUNCAY RIOS

NOMBRES: GEOVANA ELIZABETH

PUESTO ACTUAL: SECRETARIA GENERAL

DEPARTAMENTO: ADMMINISTRATIVO

HITOS DE LA EVALUACIÓN

FECHA DE ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN: 15 / Agosto / 2005

RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA Maria Dolores Alvarado Montesdeoca

COMPETENCIAS CARDINALES

NOMBRE DEL EVALUADO: GEOVANA GUNACAY RIOS

CARGO: SECRETARIA GENERAL

COMUNICACIÓN

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad de escuchar; hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos: la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que comparte información con sus colaboradores y con otras áreas de la organización, comunicando sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje. Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. Es una persona que escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.

INTERGRIDAD

GRADO: A

DEFINICIÓN: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, idea y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a

actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios y valores. Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. Establece relaciones laborales sobre la base de sus principios y del respeto. Es un referente en materia de integridad, para su propia gente.

INICIATIVA

GRADO: A

DEFINICIÓN: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Posee una visión a largo plazo que le permite anticiparse a las situaciones externas e internas. Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.

COMPROMISO

GRADO: A

DEFINICIÓN: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los

objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales. Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control con las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. Siendo una persona reconocida por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COLABORACIÓN

GRADO: A

DEFINICIÓN: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es una persona que siempre comparte información con los demás y contribuye realizando aportes con otras áreas de la organización, manteniendo una actitud abierta hacia los demás. Por lo general mantiene interés por los objetivos de otras áreas. Toma iniciativas colaborando con otros hacia el logro de los resultados. Tiene buenas relaciones y genera confianza.

RESPONSABILIDAD

GRADO: A

DEFINICIÓN: Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tareas asignada está primero.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Se fija objetivos que siempre cumple. Modifica con buena predisposición la organización con sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. Antepone el trabajo alas actividades personales, aún sin que se le pida.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANZIACIÓN

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Generalmente organiza el trabajo de áreas de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible Realiza tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso. Es una persona que utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación como cronogramas, archivos, para organizar el trabajo y se anticipa a posibles obstáculos q puede presentarse.

AUTOCONTROL

GRADO: A

DEFINICIÓN: Es la capacidad para controlar la emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones oposición u hostilidad e los demás o

cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Es referente en la organización por mantener un buen trato hacia los demás aún en momentos de mayores exigencias. Actúa con tolerancia ante los cambios en el ritmo de trabajo, aprende de las experiencias negativas a fin de estar prevenida ante eventos similares.

DESARROLLO DE RELACIONES

GRADO: B

DEFINICIÓN: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: .Logra la cooperación directa o indirectamente con su área. Se preocupa por crear entre sus relaciones, el compromiso de colaborar de modo de poder satisfacer sus necesidades. Es abierta a conocer nuevas personas, procura establecer contactos duraderos.

FLEXIBILIDAD

GRADO: B

DEFINICIÓN: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar, posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

COMPORTAMIENTO ESPERADO: Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo, siempre que sea necesario para el logro de los objetivos de su área. Responde con rapidez ante nuevas asignaciones. Se relaciona exitosamente con sus compañeros y clientes directos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

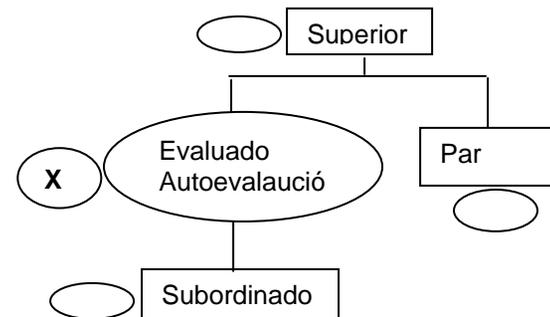
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orientación a los resultados	x				
Trabajo en equipo		x			
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional		x			

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENTE	MITAD / T	OCASION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

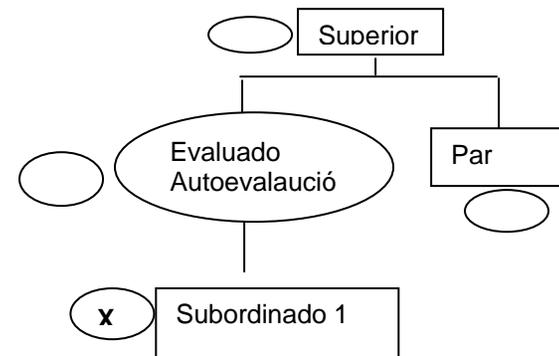
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Oirintación a los resultados	x				
Treabajo en equipo	x				
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

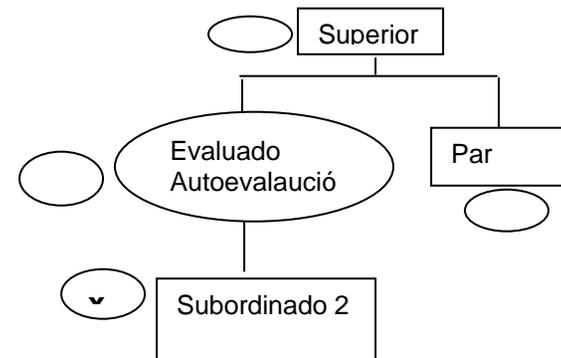
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE LA MITAD DEL TIEMPO	0,75
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

**PERSONA
EVALUADORA ES:**



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orirntación a los resultados	x				
Treabajo en equipo	x				
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo		x			
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

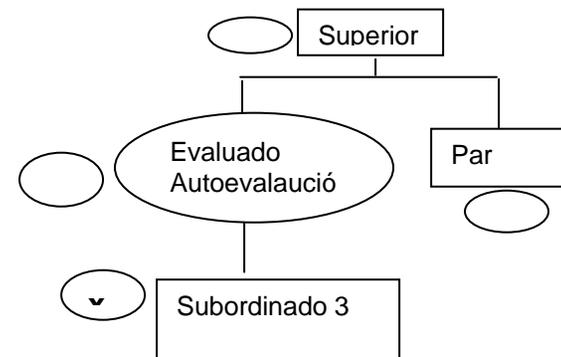
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE LA MITAD DEL TIEMPO	0,75
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

**PERSONA
EVALUADORA ES:**



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orientación a los resultados	x				
Trabajo en equipo	x				
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico		x			
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

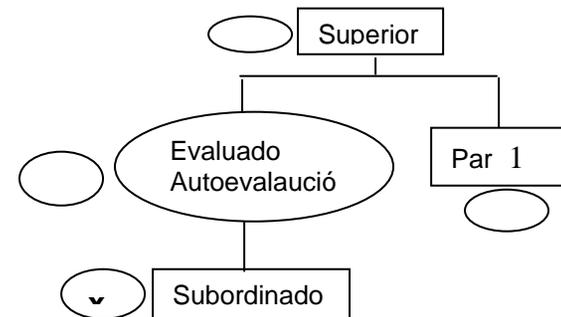
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orirntación a los resultados	x				
Treabajo en equipo	x				
Modalidades de contacto		x			
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

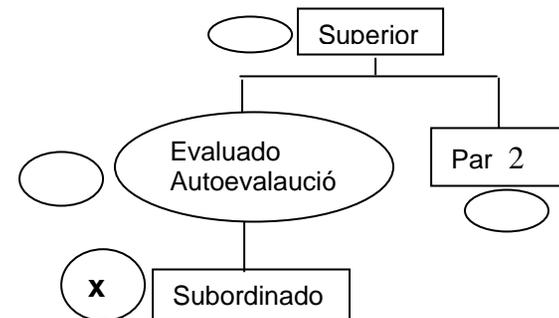
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orirntación a los resultados	x				
Treabajo en equipo	x				
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

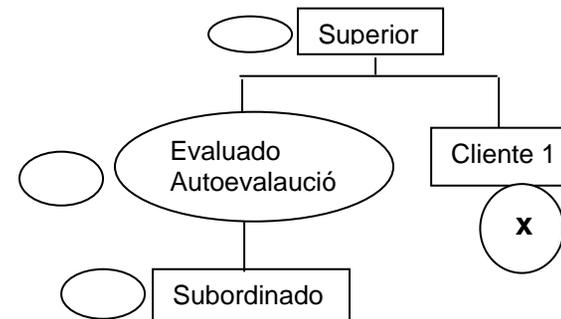
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orirntación a los resultados	x				
Treabajo en equipo			x		
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

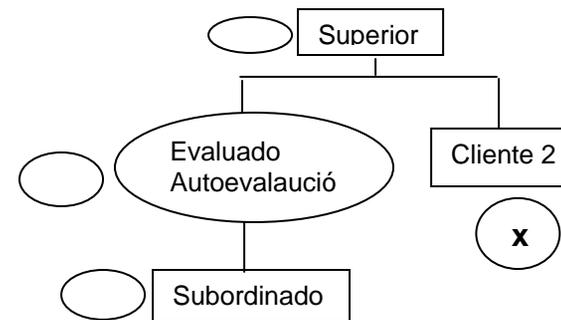
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

**PERSONA
EVALUADORA ES:**

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orientación a los resultados	x				
Trabajo en equipo			x		
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
		x		
x				
	x			
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

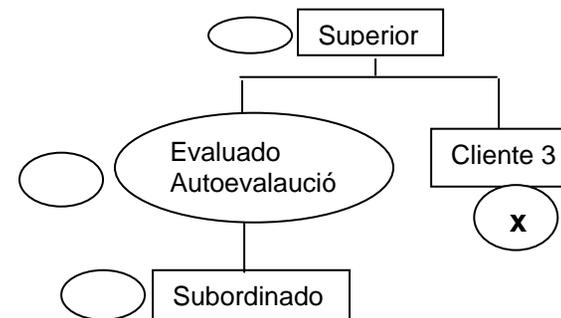
NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Orientación a los resultados	x				
Trabajo en equipo			x		
Modalidades de contacto	x				
Liderazgo	x				
Pensamiento Analítico	x				
Conciencia Organizacional	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
	x			
x				
	x			
x				
x				
x				

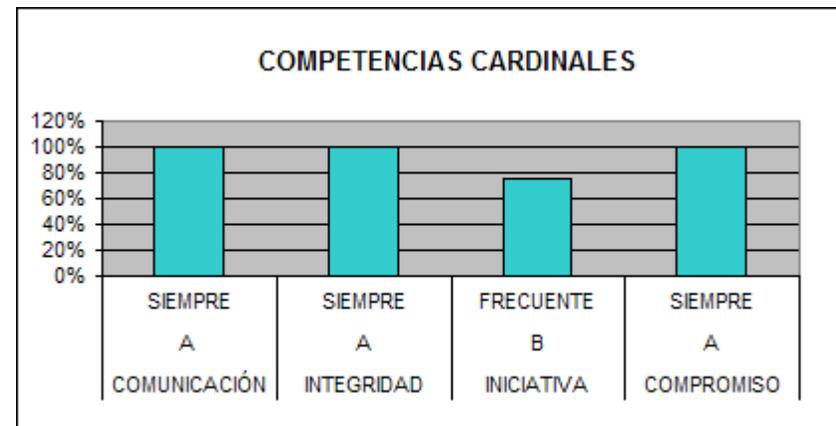
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña

CARGO: Dirección General Ejecutiva

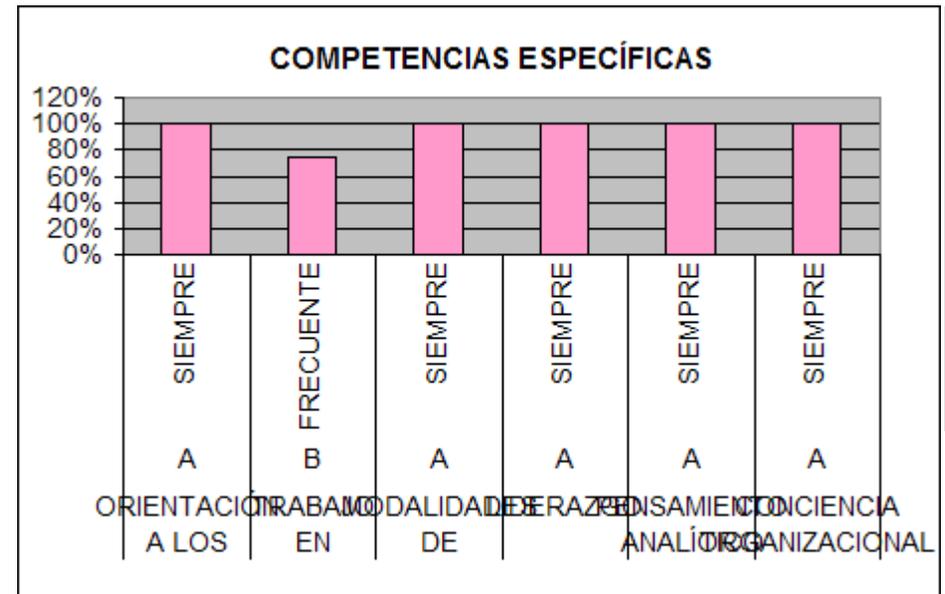
COMPETENCIAS CARDINALES

	GRADO	FRECEUNCIA	
COMUNICACIÓN	A	SIEMPRE	100%
INTEGRIDAD	A	SIEMPRE	100%
INICIATIVA	B	FRECUENTE	75%
COMPROMISO	A	SIEMPRE	100%



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

	GRADO	FRECUENCIA	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	A	SIEMPRE	100%
TRABAJO EN EQUIPO	B	FRECUENTE	75%
MODALIDADES DE CONTACTO	A	SIEMPRE	100%
LIDERAZGO	A	SIEMPRE	100%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	A	SIEMPRE	100%
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	A	SIEMPRE	100%



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO: Dra. Maria Eulalia Pozo Vicuña **CARGO:** Dirección General Ejecutiva

EVALUADOR	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			TRABAJO EN EQUIPO			MODALIDADES DE CONTACTO		
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
Autoevaluación	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100
Subordinado # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Subordinado # 2	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100
Subordinado # 3	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100
TOTAL	100,00		100	100		83,3	100		100
Par # 1	100	1	100	100	1	100	75	1	75
Par # 2	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100
TOTAL	100		100	100		87,5	87,5		87,5
Cliente # 1	100	1	100	50	0,75	37,5	100	1	100
Cliente # 2	100	1	100	50	0,5	25	100	1	100
Cliente # 3	100	0,75	75	50	1	50	100	0,75	75
TOTAL	100,00		91,7	50		37,5	100		91,7
TOTAL			97,90			66,14			94,8
NIVEL REQUERIDO			100			75			100

EVALUADOR	LIDERAZGO			PENSAMIENTO ANALÍTICO			CONCIENCIA ORGANIZACIONAL		
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
Autoevaluación	100	1	100	100	1	100	75	1	75
Subordinado # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Subordinado # 2	75	1	75	100	1	100	100	1	100
Subordinado # 3	100	1	100	75	1	75	100	1	100
TOTAL	91,67		91,7	91,67		91,7	100		100
Par # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Par # 2	100	1	100	100	1	100	100	1	100
TOTAL	100		100	100		100	100		100
Cliente # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Cliente # 2	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100
Cliente # 3	100	1	100	100	1	100	100	1	100
TOTAL:	100		91,7	100		100	100		100
TOTAL			95,8			99,4			93,8
NIVEL REQUERIDO			100			100			100

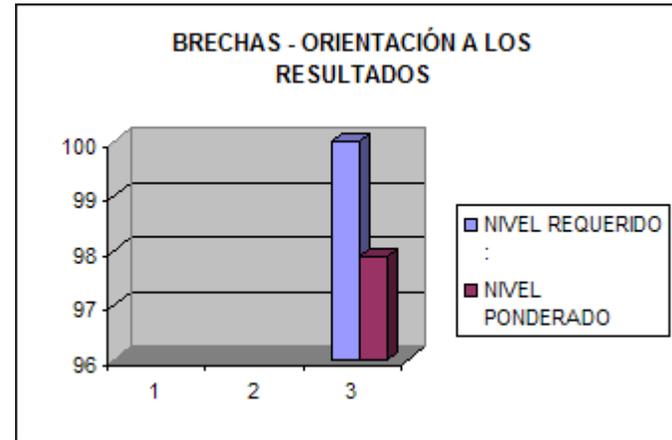
RESULTADOS ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

NIVEL REQUERIDO : **100**

NIVEL OBTENIDO:	Autoevaluación :	100
	Subordinados:	100
	Pares:	100
	Clientes:	91,7

NIVEL PONDERADO **97,9**

BRECHAS **2,1**



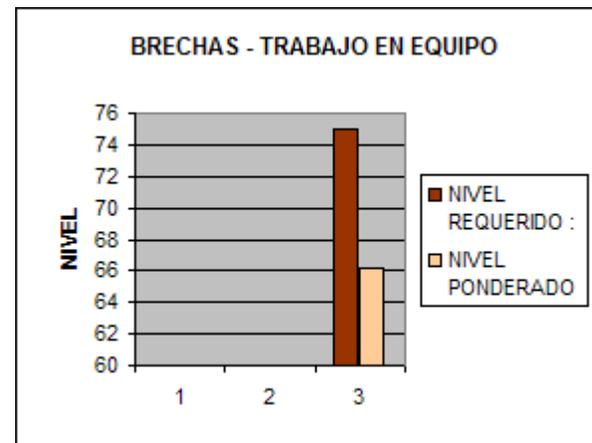
TRABAJO EN EQUIPO

NIVEL REQUERIDO : **75**

NIVEL OBTENIDO:	Autoevaluación :	56,3
	Subordinados:	83,3
	Pares:	87,5
	Clientes:	37,5

NIVEL PONDERADO **66,14**

BRECHAS **8,86**



MODALIDADES DE CONTACTO

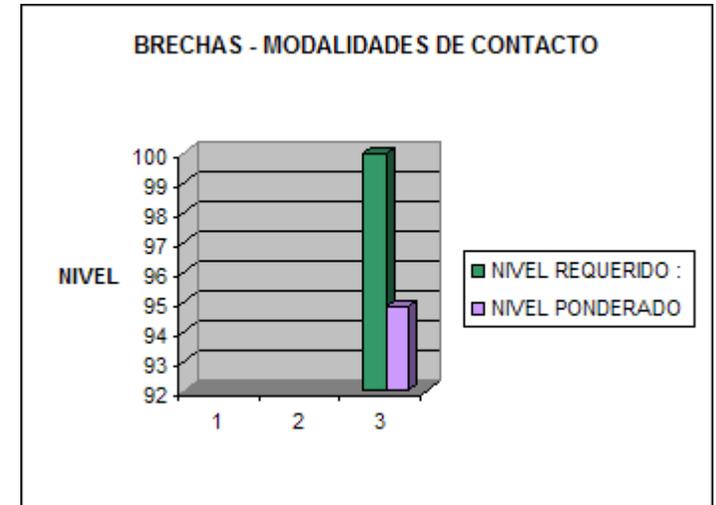
NIVEL REQUERIDO : 100

NIVEL OBTENIDO:

Autoevaluación	:	100
Subordinados:		100
Pares:		87,5
Clientes:		91,7

NIVEL PONDERADO 94,80

BRECHAS 5,20



LIDERAZGO

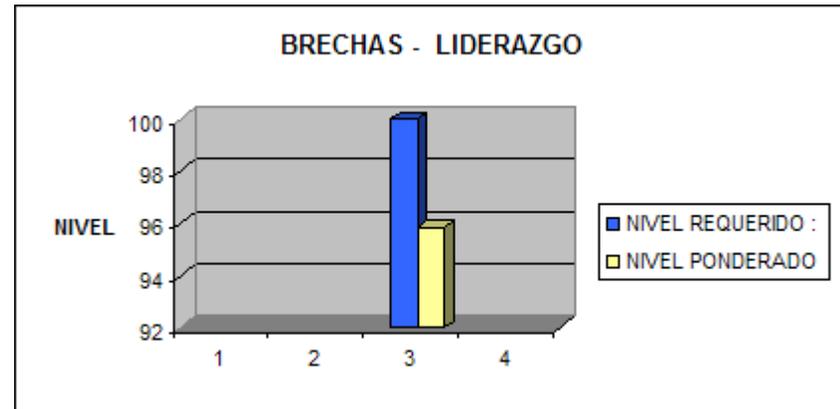
NIVEL REQUERIDO : 100

NIVEL OBTENIDO:

Autoevaluación	:	100
Subordinados:		91,7
Pares:		100
Clientes:		91,7

NIVEL PONDERADO 95,8

BRECHAS 4,2



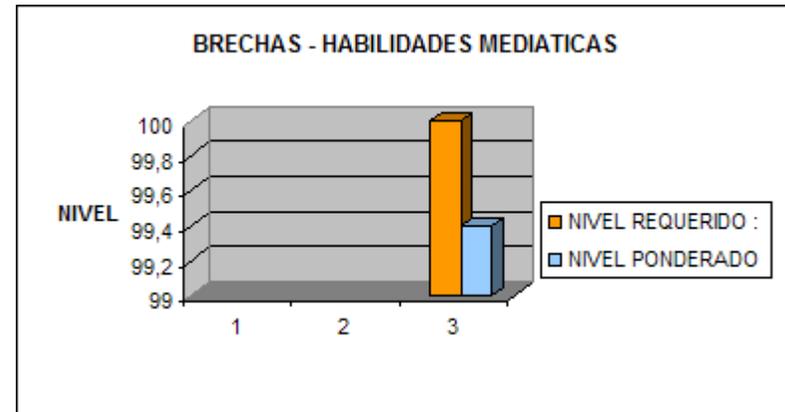
PENSAMIENTO ANALÍTICO

NIVEL REQUERIDO : **100**

NIVEL OBTENIDO:	Autoevaluación :	100
	Subordinados:	97,67
	Pares:	100
	Clientes:	100

NIVEL PONDERADO **99,4**

BRECHAS **0,6**



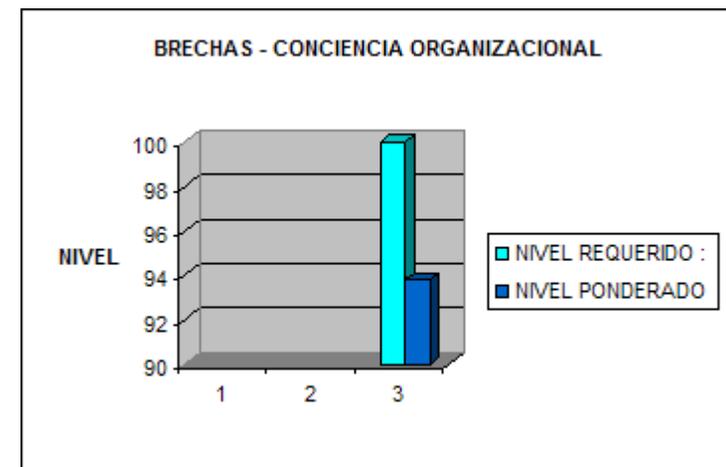
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

NIVEL REQUERIDO : **100**

NIVEL OBTENIDO:	Autoevaluación :	75
	Subordinados:	100
	Pares:	100
	Clientes:	100

NIVEL PONDERADO **93,8**

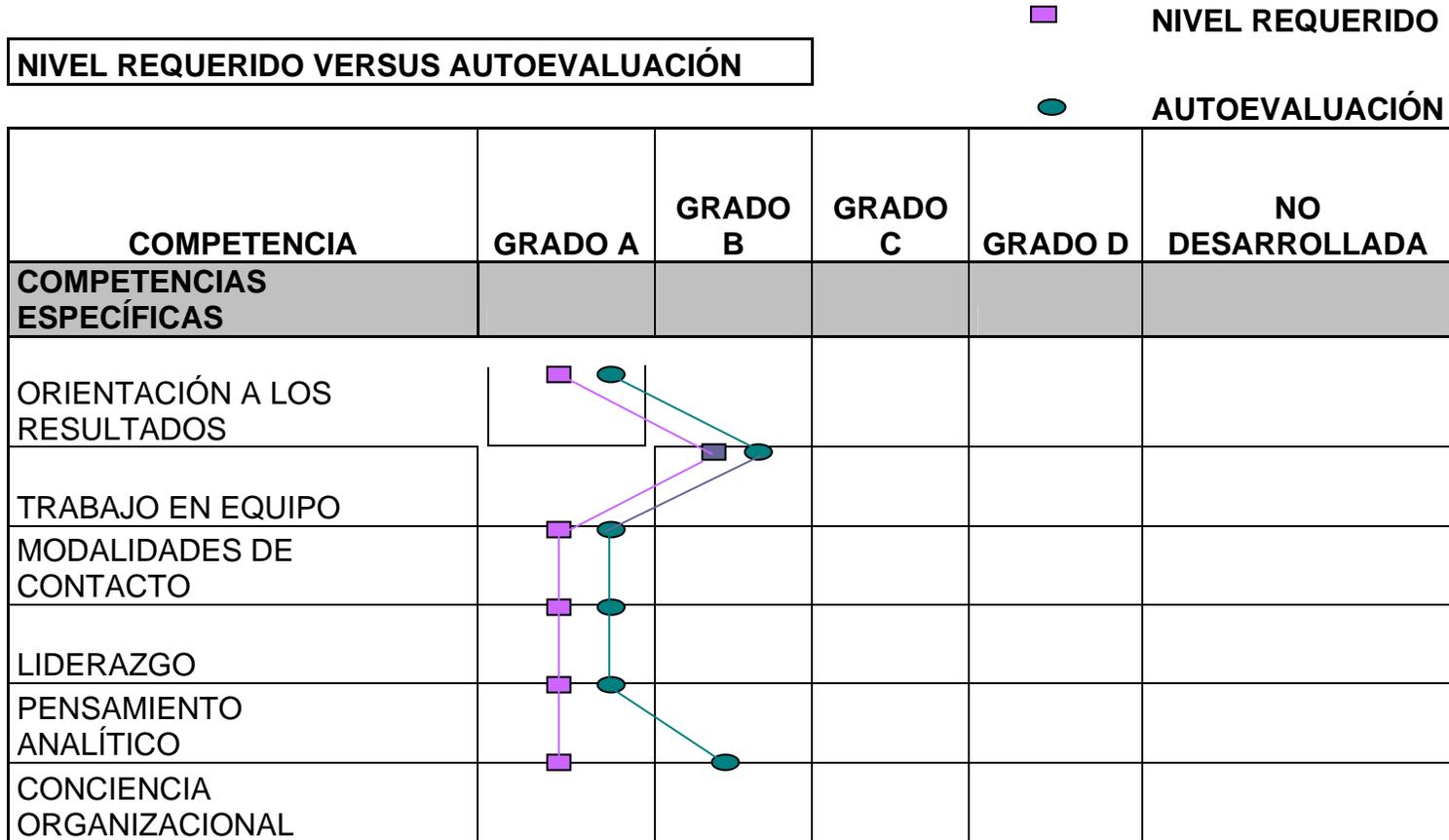
BRECHAS **6,2**



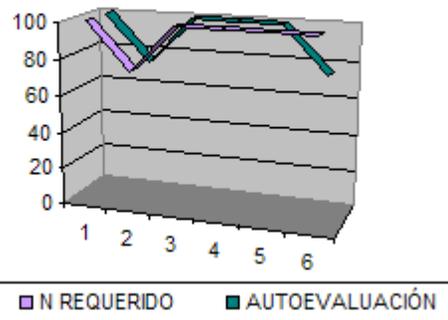
CONCLUSIONES

Mediante éstos graficos podemos observar las brechas que existen en las competencias evaluadas con respecto al nivel requerido, por lo que es necesario considerar las áreas de mejora y los requerimientos que necesita para llevar a cabo un correcto manejo de capacitación o entrenamiento en las competencias que necesitan mejorar.

COMPARACIÓN DE LOS EVALUADOS



NIVEL REQUERIDO VS AUTOEVALUACIÓN



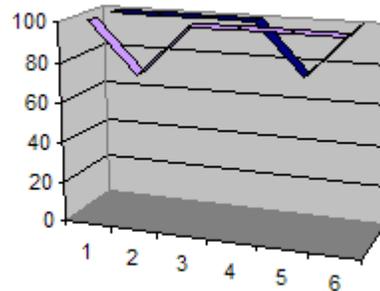
NIVEL REQUERIDO VERSUS SUBORDINADO # 3

■ NIVEL REQUERIDO

● SUBORDINADO # 3

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	■ ●				
TRABAJO EN EQUIPO		■ ●			
MODALIDADES DE CONTACTO	■ ●				
LIDERAZGO	■ ●				
PENSAMIENTO ANALÍTICO	■ ●				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	■ ●				

NIVEL REQUERIDO VS SUBORDINADO # 3



■ NIVEL REQUERIDO ■ SUBORDINADO # 3

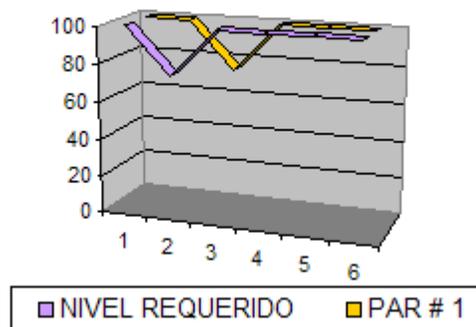
NIVEL REQUERIDO VERSUS PAR # 1

■ NIVEL REQUERIDO

● PAR # 1

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	■ ●				
TRABAJO EN EQUIPO		■ ●			
MODALIDADES DE CONTACTO	■ ●				
LIDERAZGO	■ ●				
PENSAMIENTO ANALÍTICO	■ ●				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	■ ●				

NIVEL REQUERIDO VS PAR # 1

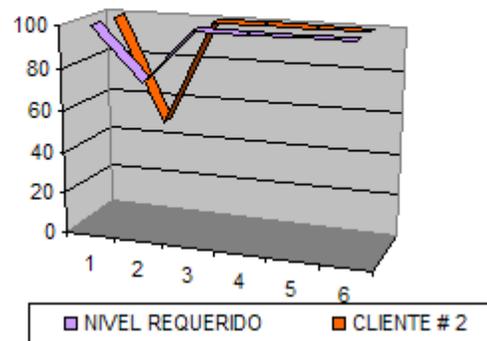


NIVEL REQUERIDO VERSUS CLIENTE # 2

- NIVEL REQUERIDO
- CLIENTE # 2

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	■ ●				
TRABAJO EN EQUIPO		■ ●	●		
MODALIDADES DE CONTACTO	■ ●				
LIDERAZGO	■ ●				
PENSAMIENTO ANALÍTICO	■ ●				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	■ ●				

NIVEL REQUERIDO VS CLIENTE # 2



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

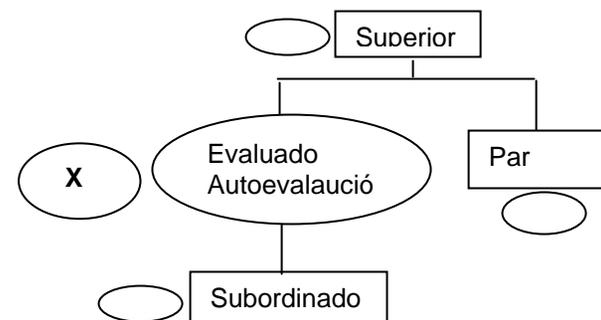
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO					PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.	SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x					x				
Responsabilidad	x					x				
Capacidad de planificación y Organización	x					x				
Autocontrol	x					x				
Desarrollo de Relaciones		x				x				
Flexibilidad		x				x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

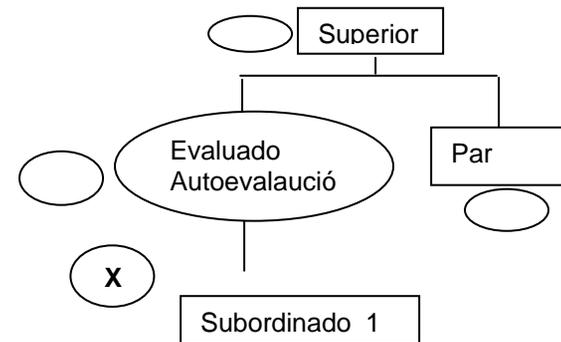
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x				
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización	x				
Autocontrol	x				
Desarrollo de Relaciones	x				
Flexibilidad		x			

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
x				
	x			
x				
	x			

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

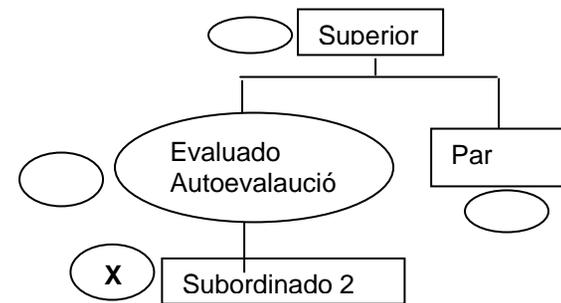
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración		x			
Responsabilidad		x			
Capacidad de planificación y Organización	x				
Autocontrol		x			
Desarrollo de Relaciones	x				
Flexibilidad	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
	x			
	x			
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

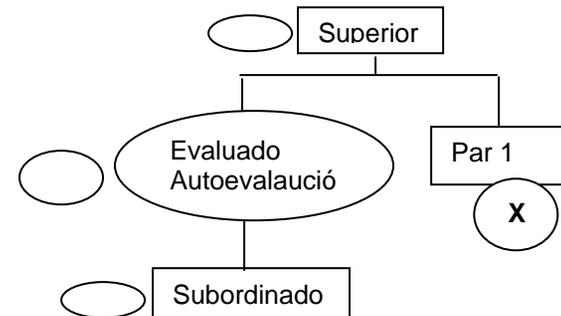
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



○ Subordinado

COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x				
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización	x				
Autocontrol		x			
Desarrollo de Relaciones	x				
Flexibilidad	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
x				
x				
	x			
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

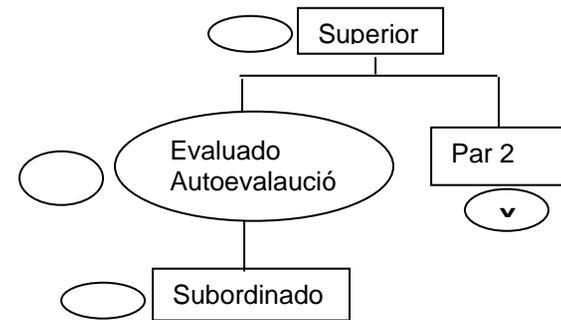
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x				
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización		x			
Autocontrol	x				
Desarrollo de Relaciones		x			
Flexibilidad		x			

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
	x			
x				
	x			
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

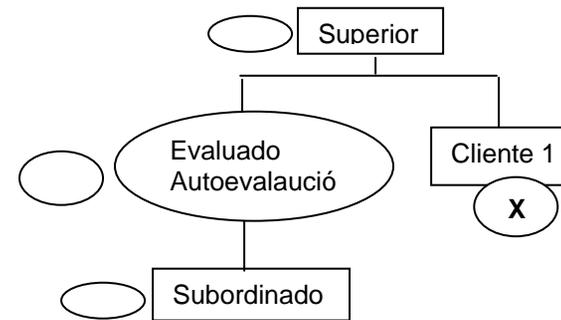
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x				
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización	x				
Autocontrol	x				
Desarrollo de Relaciones		x			
Flexibilidad	x				

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
x				
x				
x				
		x		

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

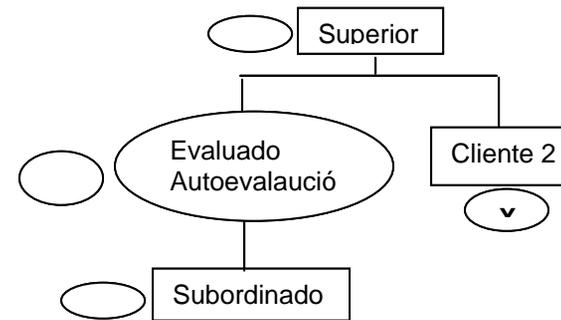
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración		x			
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización	x				
Autocontrol	x				
Desarrollo de Relaciones	x				
Flexibilidad		x			

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

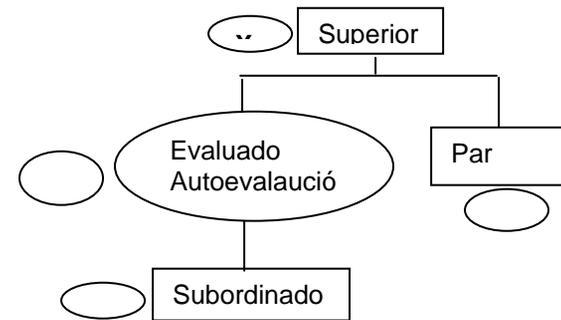
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x				
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización	x				
Autocontrol	x				
Desarrollo de Relaciones		x			
Flexibilidad		x			

PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUENT	MITAD / T	OCACION	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
x				
x				
x				
x				
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

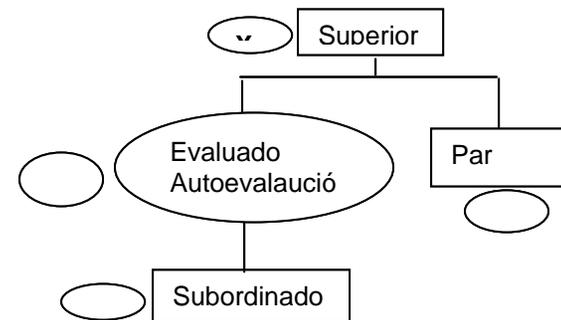
NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios

CARGO: Secretaria General

GRADOS	
A =	100%
B =	75%
C =	50%
D =	25%
N/D =	0%

FRECUENCIAS	
SIEMPRE	1
FRECUENTEMENTE	0,75
LA MITAD DEL TIEMPO	0,5
OCASIONALMENTE	0,25
COM. NO DESARROLLAD	0

PERSONA EVALUADORA ES:



○ Subordinado

COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESRR.
Competencia Específicas	100%	75%	50%	25%	0%
Colaboración	x				
Responsabilidad	x				
Capacidad de planificación y Organización		x			
Autocontrol	x				
Desarrollo de Relaciones	x				
Flexibilidad		x			

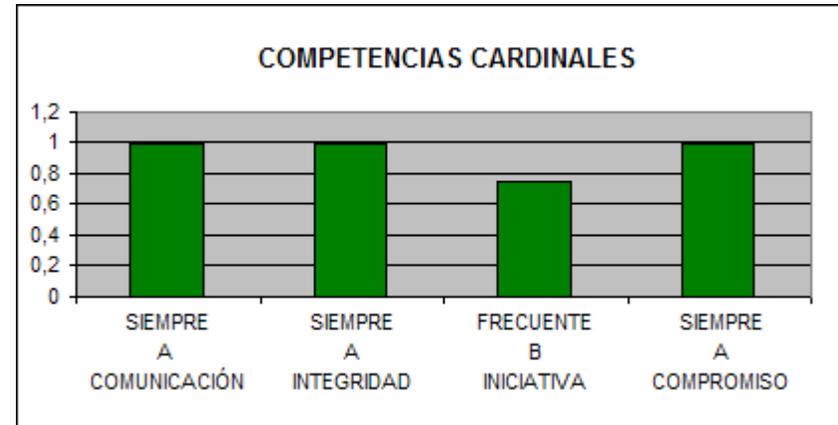
PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS				
SIEMPRE	FRECUEN T	MITAD / T	OCACION.	NO DESRR.
100%	75%	50%	25%	0%
x				
	x			
x				
x				
	x			
x				

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO: Geovana Guncay Rios **CARGO:** Secretaria General

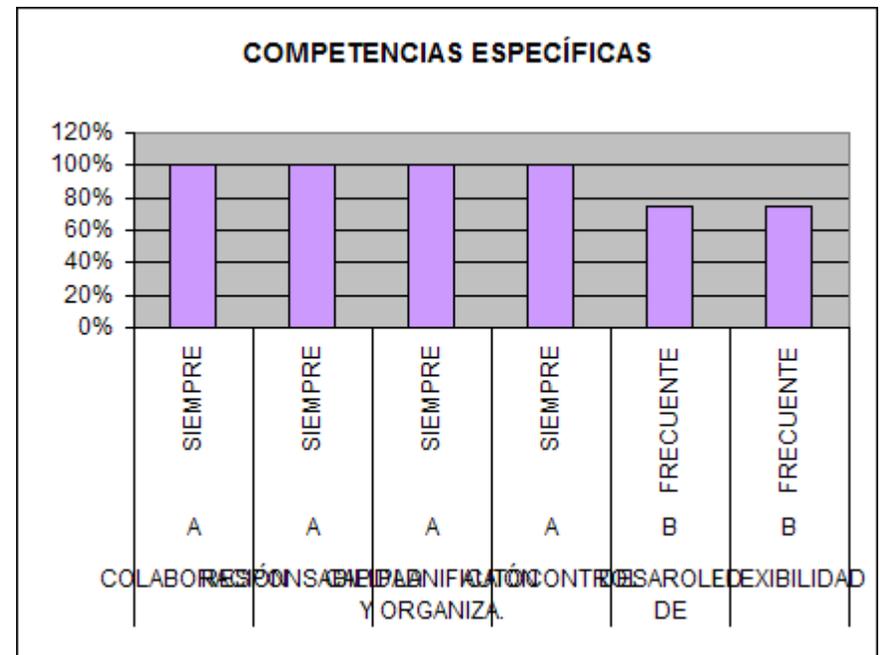
COMPETENCIAS CARDINALES

	GRADO	FRECEUNCIA	
COMUNICACIÓN	A	SIEMPRE	100%
INTEGRIDAD	A	SIEMPRE	100%
INICIATIVA	B	FRECUENTE	75%
COMPROMISO	A	SIEMPRE	100%



COMPETENICAS ESPECÍFICAS

	GRADO	FRECEUNCIA	
COLABORACIÓN	A	SIEMPRE	100%
RESPONSABILIDAD	A	SIEMPRE	100%
CAP. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZA.	A	SIEMPRE	100%
AUTOCONTROL	A	SIEMPRE	100%
DESARROLLO DE RELACIONES	B	FRECUENTE	75%
FLEXIBILIDAD	B	FRECUENTE	75%



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO: **Geovana Guncay Rios** CARGO: **Secretaria General**

	COLABORACIÓN			RESPONSABILIDAD			CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
EVALUADOR									
Subordinado # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Subordinado # 2	75	1	75	75	1	75	100	0,75	75
TOTAL	87,5		87,50	87,5		87,5	100		87,5
Par # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Par # 2	100	1	100	100	1	100	75	0,75	56,25
TOTAL	100		100	100		100	87,5		78,13
Cliente #1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Cliente #2	75	1	75	100	0,75	75	100	1	100
TOTAL	87,5		87,5	100		87,5	100		100
Superior # 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Superior # 2	100	1	100	100	0,75	75	75	1	75
TOTAL	100		100	100		87,5	87,5		87,50
TOTAL			95			92,5			90,6
NIVEL REQUERIDO			100			100			100

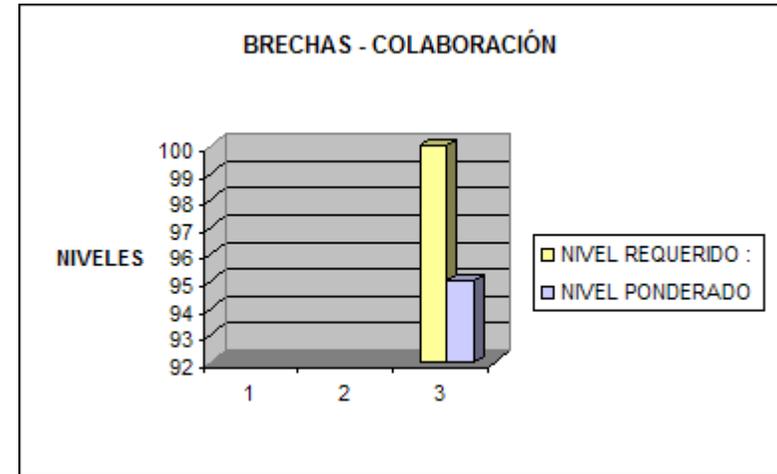
RESULTADOS COLABORACIÓN

NIVEL REQUERIDO : 100

NIVEL OBTENIDO:	Autoevaluación :	100
	Subordinados:	87,5
	Pares:	100
	Clientes:	87,5
	Superiores	100

NIVEL PONDERADO 95,00

BRECHAS 5,00



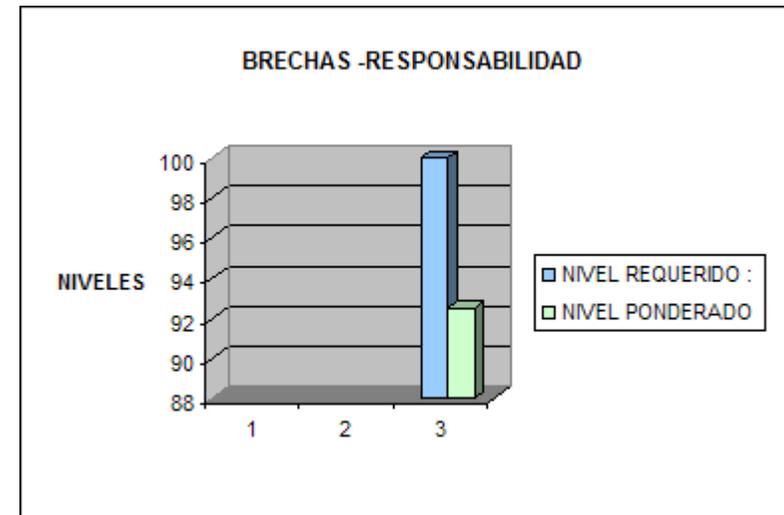
RESPONSABILIDAD

NIVEL REQUERIDO : 100

NIVEL OBTENIDO:	Autoevaluación :	100
	Subordinados:	75
	Pares:	75
	Clientes:	87,5
	Superiores	87,5

NIVEL PONDERADO 92,50

BRECHAS 7,50



CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

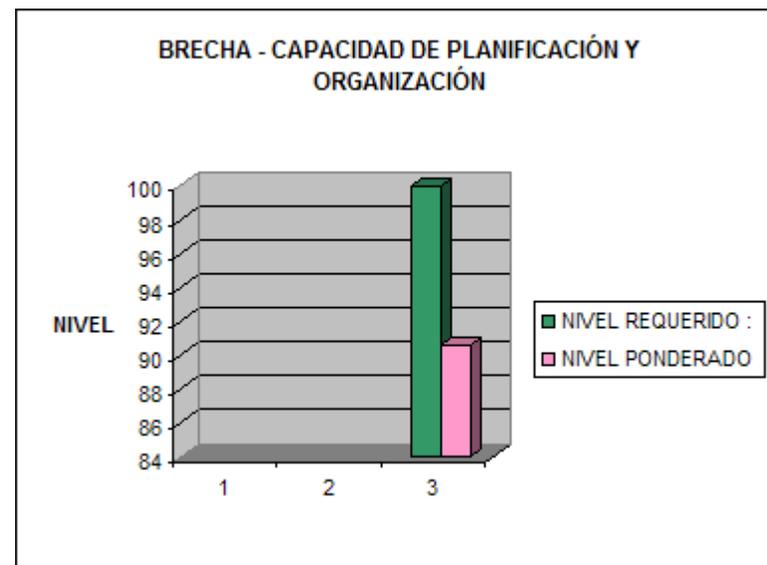
NIVEL REQUERIDO : 100

NIVEL OBTENIDO:

Autoevaluación :	100
Subordinados:	87,5
Pares:	78,13
Clientes:	100
Superiores	87,5

NIVEL PONDERADO 90,63

BRECHAS 9,37



AUTOCONTROL

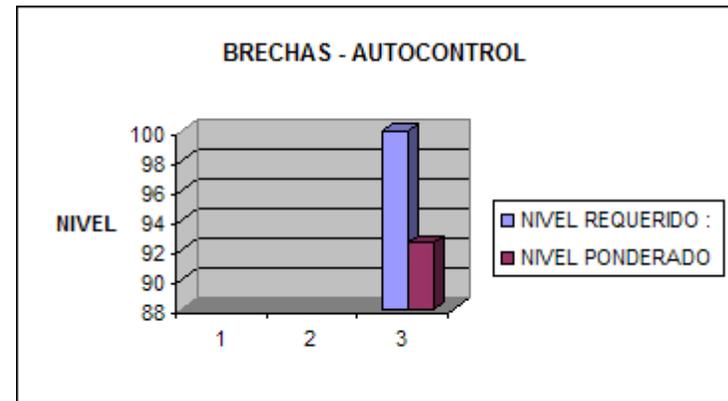
NIVEL REQUERIDO : **100**

NIVEL OBTENIDO:

Autoevaluación :	100
Subordinados:	75
Pares:	87,5
Clientes:	100
Superiores	100

NIVEL PONDERADO **92,5**

BRECHAS **7,5**



DESARROLLO DE RELACIONES

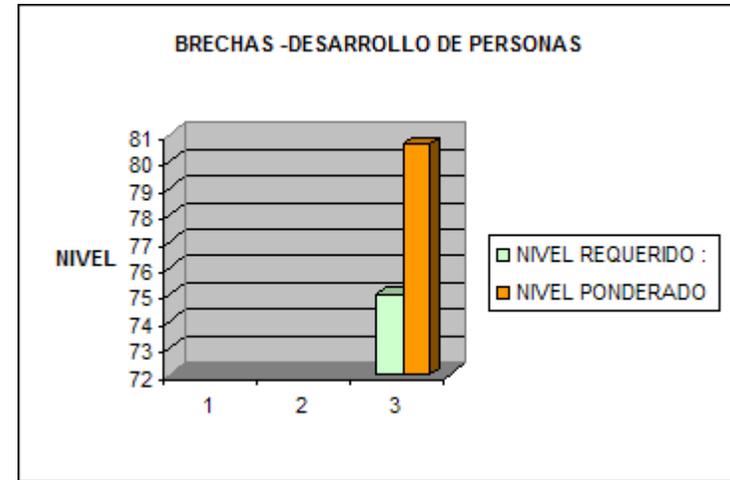
NIVEL REQUERIDO : **75**

NIVEL OBTENIDO:

Autoevaluación :	75
Subordinados:	100
Pares:	65,63
Clientes:	87,5
Superiores	75

NIVEL PONDERADO **80,6**

BRECHAS **-5,6**



FLEXIBILIDAD

NIVEL REQUERIDO : **75**

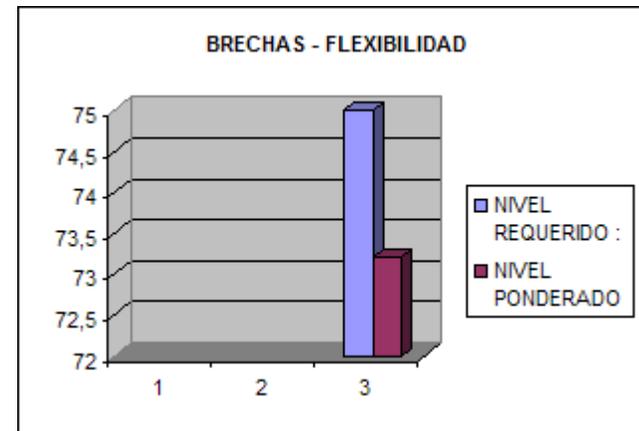
NIVEL OBTENIDO:

Autoevaluación :	75
Subordinados:	66
Pares:	87,5
Clientes:	62,5
Superiores	75

73,2

NIVEL PONDERADO **73,2**

BRECHAS **2**



CONCLUSIONES

Mediante éstos gráficos podemos observar las brechas que existen en las competencias evaluadas con respecto al nivel requerido, por lo que es necesario considerar las áreas de mejora y los requerimientos que necesita para llevar a cabo un correcto manejo de capacitación o entrenamiento en las competencias que necesitan mejorar, y desarrollar aún más aquellas competencias que superan el nivel esperado como en el caso de Desarrollo de Personas.

COMPARACIÓN DE LOS EVALUADOS

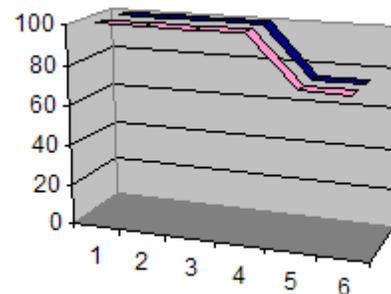
NIVEL REQUERIDO VERSUS AUTOEVALUACIÓN

■ NIVEL REQUERIDO

● AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COLABORACIÓN					
RESPONSABILIDA					
CAPAC DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
AUTOCONTROL					
DESARROLLO DE RELACIONES					
FLEXIBILIDAD					

NIVEL REQUERIDO VS AUTOEVALUACIÓN



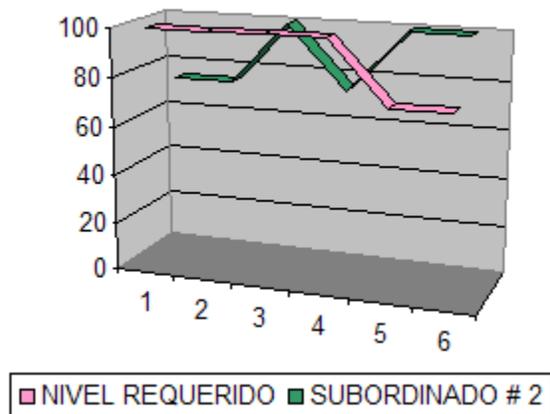
■ NIVEL REQUERIDO ■ AUTOEVALUACIÓN

NIVEL REQUERIDO VERSUS SUBORDINADO # 2

■ NIVEL REQUERIDO
● SUBORDINADO # 2

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COLABORACIÓN	■	●			
RESPONSABILIDAD	■	●			
CAPAC DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	■	●			
AUTOCONTROL	●	■			
DESARROLLO DE RELACIONES	●	■			
FLEXIBILIDAD					

NIVEL REQUERIDO VS SUBORDINADO # 2



■ NIVEL REQUERIDO

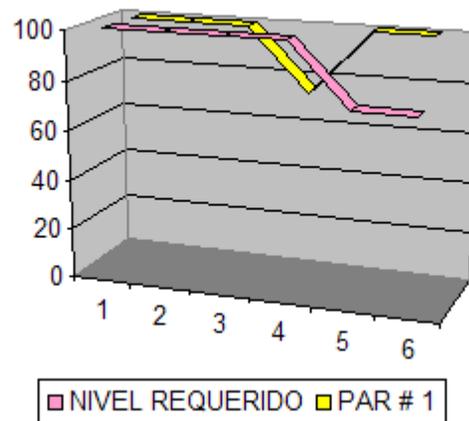
**NIVEL REQUERIDO VERSUS
PAR # 1**



PAR # 1

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COLABORACIÓN	■ ●				
RESPONSABILIDA	■ ●				
CAPAC DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	■ ●				
AUTOCONTROL	■ ●	●			
DESARROLLO DE RELACIONES	●	■			
FLEXIBILIDAD	●	■			

NIVEL REQUERIDO VS PAR # 1



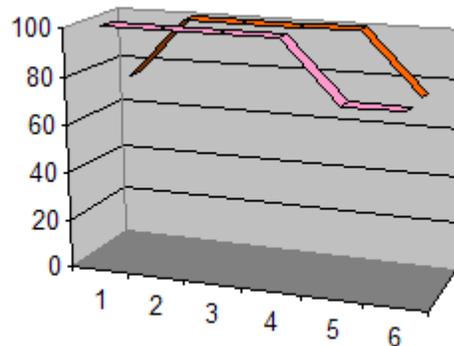
NIVEL REQUERIDO VERSUS CLIENTE # 2

■ NIVEL REQUERIDO

● CLIENTE # 2

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COLABORACIÓN	■	●			
RESPONSABILIDAD	■	●			
CAPAC DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	■	●			
AUTOCONTROL		●	■		
DESARROLLO DE RELACIONES		●	■		
FLEXIBILIDAD					

NIVEL REQUERIDO VS CLIENTE # 2



■ NIVEL REQUERIDO ■ CLIENTE # 2

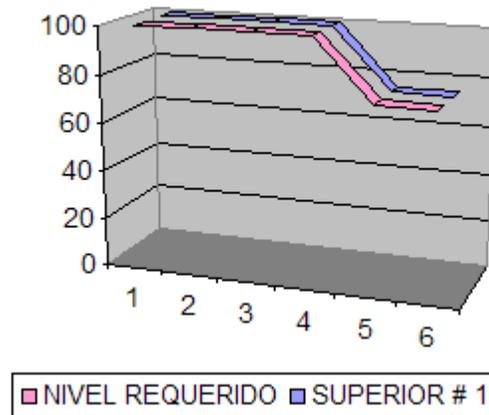
■ NIVEL REQUERIDO

● SUPERIOR # 1

NIVEL REQUERIDO VERSUS SUPERIOR # 1

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COLABORACIÓN	■ ●				
RESPONSABILIDA	■ ●				
CAPAC DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	■ ●				
AUTOCONTROL	■ ●				
DESARROLLO DE RELACIONES		● ■			
FLEXIBILIDAD		● ■			

NIVEL REQUERIDO VS SUPERIOR # 1



CONCLUSIONES

La realización de éste proyecto ha sido un gran aporte tanto para mi desarrollo personal como profesional, ya que en el transcurso de la misma puede desarrollar aún más mis conocimientos y poner en práctica todo lo que he adquirido en el transcurso de mis estudios. Puede conocer más a fondo lo que involucra la GESTIÓN POR COMPETENCIAS y sobretodo la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, así como también todas sus ventajas y desventajas que llevan al correcto desarrollo de la misma.

Al concluir con mi proyecto pude darme cuenta de la importancia que es el involucrarse con las personas, sobretodo cuando se trata de evaluar su rendimiento. Es importante dar una correcta retroalimentación sobre su desempeño y sobretodo hacerlas conocer de inmediato ya que mientras más rápida es la devolución de los resultados (y más aún si son buenos) mayor será el interés que tengan hacia las evaluaciones ya que las personas podrán conocer sus fortalezas y áreas de mejora que deben ser tomadas en cuenta para conseguir un buen desarrollo tanto persona como profesional.

Es indispensable considerar que la evaluación de desempeño no concluye con sólo dar los resultados a la persona evaluada (retroalimentación o feedback); Sino que la clave del éxito de una evaluación de desempeño esta justamente en el seguimiento de la persona, tomando en consideración las áreas que hay que mejorar y haciendo un monitoreo y control de las mismas mediante acciones propuestas que se harán junto con la persona evaluada; Es decir conocer que requerimientos se necesita para mejorar su desempeño, aquí por lo general se piensa en capacitación y entrenamiento ya que esto ayudará a mejorar el rendimiento de la persona, sin dejar de lado el desarrollo de aquellas fortalezas que hacen que su trabajo sea cada vez mejor y así finamente planear un Desarrollo Personal.

Mediante esto conseguiremos incrementar un personal calificado en destrezas y conocimientos que genere una Organización ALTAMENTE EFECTIVA, ya que AL ESTAR MEJOR PREPARADOS, REALIZAREMOS NUESTRA ACTIVIDAD CON MENOS RECHAZO Y MAYOR INTERÉS.

RECOMENDACIONES

Como recomendación general pongo en consideración que la Gestión de Recursos Humanos por Competencias puede aportar ampliamente en la Cultura Organizacional de Fundación SENDAS ya que involucra muchos aspectos positivos y sobretodo va ha generar la debida importancia que merece Recursos Humanos en la Organización.

En cuanto a la realización de la Evaluación por Competencias es factible indicar que se debe indicar las acciones específicas que se recomienda para cada evaluado, por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la organización, asignaciones especiales, etc. Ya que ello le dará mayor importancia a la persona evaluada, las mismas que deben ser acordadas con el evaluado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEES, Martha Alicia, “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos – gestión por Competencias”, Ediciones Granica S.A. , Buenos aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.
- ALEES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias” - Evaluación de 360º”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.
- ALLES, Marta Alicia, “Diccionario de Preguntas - Gestión por Competencias”, Ediciones Gránica SA, Buenos Aires, Barcelona, México; Santiago, Montevideo.
- ALEES, Martha Alicia, “Diccionarios de comportamientos- Gestión por Competencias”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires, Barcelona, México; Santiago, Montevideo.
- PAREDES, Alfredo & Asociados CIA LTDA., “Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos”, Ediciones ALIDE.
- MIGUEL, Ordóñez Ordóñez, “Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 1997
- MIGUEL, Ordóñez Ordóñez, “Modelos y Experiencias innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos”, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 1996.
- GEORGE, Bohlander, SCOTT, Snell, ARTHUR, Sherman, “Administración de Recursos humanos”, Ediciones Thomson Learning.
- ULRICH, Dave, “Recursos Humanos”, Champions”, Ediciones Gránica, buenos aires, 1997.
- “Gerencia de Recursos Humanos en las ONG”, Ediciones Norsud.
- SHEIN, Edgar H, PRENTICE, Hall, “Psicología de la Organización”, Hispanoamericana, Madrid, 1982.
- <http://www.allesmartha,evaluacionporcompetencias.com/>
- <http://www.google.com/> - <http://www.evaluaciondesempeño.net/>.
- <http://www.gestionporcompetencias.com/>
- <http://www.evaluaciondesempeño.com/>
- <http://www.granica.com/derrhh>
- www.marthaalles.com/derrhh