

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

FACULTAD DE FILOSOFIA  
LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL  
Y ORGANIZACIONAL

"Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias en **Alta Tecnología** en el período comprendido entre Mayo y Junio del 2005."

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCION DEL TIRULO DE PSICOLOGO LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL

**DIRECTOR: PSIC. PAULA VAZQUEZ**

**AUTOR: MOSQUERA MEJÍA MARCO VINICIO**

**Cuenca - Ecuador**

**2005**



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

FACULTAD DE FILOSOFIA  
LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL  
Y ORGANIZACIONAL

"Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias en **Alta Tecnología** en el período comprendido entre Mayo y Junio del 2005."

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCION DEL TIRULO DE PSICOLOGO LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL

**DIRECTOR: PSIC. PAULA VAZQUEZ**

**AUTOR: MOSQUERA MEJÍA MARCO VINICIO**

**Cuenca - Ecuador**

**2005**

# ÍNDICE

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Abstrac.....	III
Índice.....	IV
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

1.1 Breve introducción a perfil por competencias.....	3
1.2 Que es competencia.....	4
1.3 Evaluación de desempeño por competencias.....	5
1.4 Definición de la evaluación de 360 grados.....	7
1.5 En que consiste la evaluación de 360 grados.....	7
1.6 Ventajas y Desventajas de la Evaluación de 360 grados.....	9
1.7 Procesos para la Evaluación de 360 grados.....	10
1.8 Aspectos claves para el éxito de una aplicación de 360 grados.....	14
1.9 Retroalimentación de la evaluación.....	16

## CAPITULO II

### PARTE PRÁCTICA

2.1 Levantamiento de perfiles.....	15
------------------------------------	----

2.2 Elaboración del diseño y formato de evaluación.....	15
2.3 Aplicación de la evaluación.....	15
2.4 Retroalimentación.....	16
2.5 Validación.....	16

## **CAPITULO III**

3.1 Conclusiones.....	60
3.2 Recomendaciones.....	61
3.3 Bibliografía.....	62

## **ANEXOS**

- a. Copia del diseño de proyecto de graduación**
- b. Copias de las evaluaciones realizadas al director y ejecutivo de ventas**

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo es dedicado con todo corazón para mi mejor amigo, mi padre Vinicio Mosquera, quien con su ejemplo y apoyo me enseñó a luchar y a guiarme por el camino de la honestidad y del trabajo duro para alcanzar mis ideales, a mi madre María del Carmen Mejía por su amor constante e incondicional, a mis hermanos Xavier, Juan Pablo y Daniel, quienes me han brindado su sincera amistad y cariño y quienes también son mi gran motivación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su compañía durante esta etapa de mi vida, a mis padres: Vinicio y María por todo el apoyo que he recibido durante los años de mi educación, quienes me dieron la oportunidad de seguir creciendo como persona. Agradezco de manera especial a quienes conforman La Universidad del Azuay, a cada uno de mis profesores que compartieron sus conocimientos, tiempo y amistad, especialmente los Psicólogos: Paula Vásquez, Cristina Crespo, Mario Alemán y Arturo Muñoz quienes hicieron posible culminar esta meta, a mis compañeros de carrera con quienes compartimos muy gratos momentos, A mis compañeros de Trabajo en Alta Tecnología quienes pusieron a disposición su tiempo para poder realizar este trabajo, Gracias.

# **ABSTRACT**

## **Español**

Este proyecto que se presenta a continuación tiene como tema el Diseño, aplicación y validación de un proceso de evaluación del desempeño por competencias en la empresa Alta Tecnología, en donde se trabajará con un grupo de cargos representativos para la organización, el mismo que tiene como objetivo dar a conocer e implantar en los directivos de la empresa una nueva visión de la evaluación más participativa, objetiva, y de desarrollo, haciendo diferenciación con métodos utilizados anteriormente por la organización buscando comprobar las ventajas de esta nuevo enfoque en la administración de recursos humanos.

## **English**

This project has the topic: “ The design, the application and the validation of a process of evaluating performance by each individual in A High Technology Company. Where the company will work with a group of representative positions with the organization. The objective of the project is to give and to implant in the directives of the company a new vision of the evaluation. This evaluation makes the difference with the original tradition, because this one used traditional methods for the evaluation, so the company needs to compare the advantages and disadvantages of this new look of human resources.

# INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones y las personas se ven hoy afectadas por los cambios generales que se dan a nivel mundial en la tecnología, la comunicación, razón por la cual las empresas buscan ser cada vez más competitivas y tener gente capaz para desarrollar empresas inteligentes con quienes se pueda crear un alto grado de calidad y diferenciación en sus servicios.

Es por esto que el nuevo enfoque de la gestión por competencias busca ubicar al departamento de Recursos Humanos en una posición estratégica dentro de la empresa para que haga posible esta ventaja organizacional.

Con este proyecto buscamos ayudar estratégicamente a los directivos de Alta Tecnología a mejorar la visión de uno de los procesos del recurso humano y que hay muchos cambios por hacer y planificar para ser la organización propuesta. A su vez también reforzar la idea de que quienes realizan estas funciones y quienes van hacer posible que la empresa llegue a cumplir esta meta es el personal que está dentro de la organización, por esto es necesario potencializar sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

Este estudio va a tratar uno de los procesos de gestión por competencias, que es: La ***Evaluación de Desempeño de 360 Grados***, en la empresa Alta Tecnología, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca desde hace 15 años, dedicada a la venta e instalación de equipos de seguridad electrónica y de brindar un servicio complementario de monitorio de estos sistemas. Actualmente esta organización se ha venido desarrollando tanto a nivel tecnológico, de mercado y desde luego de su recurso humano, y que debido a la exigencia de una mejora en los procesos organizativos, del mercado por un mejor servicio, a la mayor cantidad de empresas competidoras y a la búsqueda por un mejor desempeño, los directivos de esta organización han dado la apertura para que se realice la prueba piloto de evaluación.

Este proyecto contiene dos partes, una primera parte teórica y una segunda parte práctica. En la primera parte hablaremos específicamente de los conceptos que debemos conocer sobre las competencias, los perfiles, que son las bases de este trabajo, tendremos también una explicación sobre en que consiste la evaluación de 360 grados, sus aspectos claves y su retroalimentación, conocimientos que nos van orientando a la aplicación práctica.

En esta aplicación práctica de la evaluación de 360 grados que se desarrolló a través de un enfoque más objetivo, integral y participativo, se evaluaron dos cargos importantes de la empresa, con los respectivos formatos de evaluación elaborados en base al levantamiento de perfiles, las competencias requeridas con sus respectivos grados, los mismos que fueron realizados con el método de la entrevista al grupo del panel de expertos.

En esta evaluación fueron participes los compañeros, colaboradores, jefes, clientes, a quienes se les dio la respectivas instrucciones de calificación, con el fin de analizar los niveles requeridos y los niveles obtenidos por el evaluado, con lo cual se pudo hacer retroalimentación según las fortalezas y debilidades encontradas. A su vez también se realizó una comparación con el método de evaluación utilizado anteriormente por la empresa, comprobándose mejores resultados con la evaluación de 360 grados y que influyó de manera positiva para posteriormente implementar este proceso al resto de la empresa.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

# CAPITULO I

## **1.1 Breve introducción a perfil por competencias.**

La primera parte de la gestión por competencias a desarrollar en una organización , ya sea esta para implementar selección, evaluación , capacitación u otros procesos de recursos humanos, es el levantamiento de los **perfiles por competencias**, para cada uno de los puestos o roles de la empresa, que consiste en describir un conjunto de características esenciales y observables para un puesto determinado en base a conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que van estrechamente relacionadas con la estrategia, estructura, valores, cultura y objetivos de la empresa, con el fin de desempeñar un puesto en el máximo nivel.

La misma que tiene que ser descrita y analizada con sus respectivos grados o niveles , ya que es la **base y núcleo** de un sistema integrado para el resto de procesos, y si el perfil está mal elaborado va a ha afectar al las siguientes aplicaciones.

Una principal ventaja del perfil es que va a ha recolectar los datos que nos van a ayudar a tener un sistema mucho mas objetivo que los métodos tradicionales, pero también mas laborioso.

Por lo general este primer paso es elaborado por el grupo de expertos de la empresa, como supervisores, jefes de área y un asesor externo o un facilitador.

## 1.2 ¿Qué es competencia?

Para entender los procesos de implementación de nuestro objetivo general tenemos que saber y entender básicamente **¿Que es competencia?**, según Spencer y Spencer “competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por largo período de tiempo.” Esto sería un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada<sup>1</sup>.

En el contexto europeo, COMPETENCIAS, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" **(Levy Leboyer)**.

(Moreno 2001) Competencia es una hipótesis sobre las características personales necesarias, (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc., para desempeñar unas actividades claves con el más alto nivel de eficacia<sup>2</sup>.

Simplificando: las competencias son conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar una función laboral con éxito.

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

Y hay que señalar que cada persona va a tener diferentes competencias e inteligencias para ciertas áreas y que las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de

---

<sup>1</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Granica. Argentina 2003, pág. 59.

<sup>2</sup> Paredes y Asociados Cía. Ltda. Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias, Pág. 12

test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.

### 1.3 Evaluación del desempeño por competencias

Principalmente para realizar la **Evaluación de Desempeño por competencias** debemos tener la descripción de los puestos ya en un esquema de competencias, con lo cual se podrá iniciar el diseño de la evaluación.

Este tipo de evaluación tiene la ventaja de que los procesos son mucho mas objetivos y confiables que otros métodos de evaluación, en donde la empresa intervine en la fijación de las competencias a trabajar en relación con las habilidades, conocimientos y cualidades, que va a necesitar para diseñar los subsistemas. Esta evaluación se concentra en evaluar el desempeño de la gente, sobre sus actividades esenciales del cargo y análisis de sus competencias.

De igual manera al referirnos que la evaluación de desempeño por competencias hace diferenciación con la evaluación tradicional ya que puede desarrollar una retroalimentación mucho mas efectiva, se debe a que desde un inicio se está evaluando los aspectos específicos del cargo, ya que no se evalúa de un modo general para cada puesto, si no que se seleccionan las competencias y reduce el riesgo de contaminación y deficiencia del instrumento a utilizar.

Estas nuevas visiones de gestión por competencias nos orientan a que la evaluación ya no debe verse como un proceso de control, si no más bien como un proceso de desarrollo personal y organizacional que une los objetivos de la empresa y toma muy en cuenta las competencias conductuales, que nos pueden ayudar a explorar características de la personalidad de individuo, saber su grado de colaboración, su grado de responsabilidad, es algo que no se veía antes y que son muchos los requisitos conductuales que hoy en día se

necesitan sobre todo por el creciente porcentaje de las empresas que brindan diferentes tipos de servicios, y el que va a marcar diferenciación en el mercado.

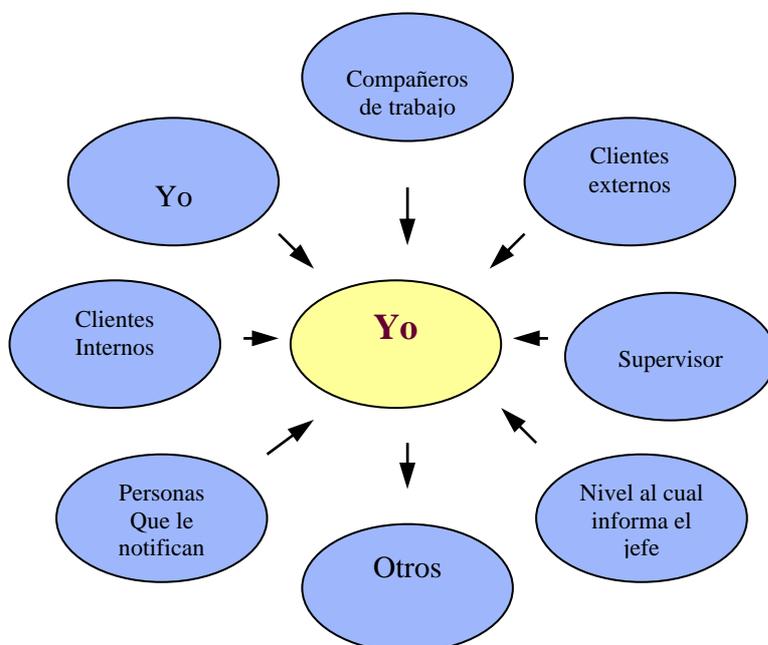
Ya que por la misma globalización la tecnología avanza de manera rápida y estas son las características esenciales de la persona para determinar su competencia o incompetencia.

El principal objetivo de la evaluación por competencias es: el de establecer un estilo de dirección participativo, crear canales de comunicación objetivos, decir e informar a la gente como está haciendo su trabajo, evaluar objetivamente las aportaciones personales hacia la empresa, motivar a los individuos mediante el reconocimiento, comprometer e involucrar a las personas con los objetivos, estimular a las personas a conseguir resultados para la mejora de la empresa, sin importar el tamaño de esta.

### GRAFICO NO.1

#### 360° FEEDBACK O EVALUACION 360 “TRADICIONAL”

**NOTA:** Gráfico tomado del libro de Martha Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360° Pág. 147



<sup>3</sup> Alles Martha Alicia, Evaluación de Desempeño por Competencias, “Evaluación 360°”, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 147

## 1.4 Definición de la evaluación de 360 grados

En esta aplicación de evaluación se trabajará específicamente con el **Método de evaluación de 360 grados**, la misma que el autor lo define “como un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno ya sean estos jefe, compañeros y subordinados<sup>4</sup>.” Otro Concepto citado es: la evaluación de 360º consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, los mismos que son comportamientos observables del día a día en las labores de la persona evaluada.”

Esta fuente múltiple da un resultado más completo del desempeño de una persona, creando un clima de mayor colaboración y un factible aumento de la productividad, por cuanto intervienen en esta evaluación de manera participativa, a todas las personas que se encuentran en relación con el evaluado.

## 1.5 En que consiste la evaluación de 360 grados.

Esta evaluación tiene como objetivo principal el **desarrollo de las personas**, por esta razón se tendrá muy en cuenta la evaluación flexible o dura de un desempeño ya que cada participante de la organización puede elegir libremente a sus evaluadores.

---

<sup>4</sup> Alles Martha Alicia, Evaluación de Desempeño por Competencias, “Evaluación 360º”, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 145

Otros beneficios serían el auto desarrollo, ya que la persona también se autoevalúa y puede sacar acciones correctivas para mejorar su desempeño en: competencias específicas, actividades de entrenamiento y capacitación.

De igual manera es importante señalar que mientras mayor sea el número de evaluadores mayor será el porcentaje de confiabilidad del sistema.

Y la más importante diferencia se da en la modalidad de la forma de evaluar, la tradicional es vertical, jefe = colaborador, y la evaluación por competencias puede ser circular, que es evaluada por el entorno de compañeros.

Esta es una herramienta de mucho apoyo a la gestión de recursos humanos, conocida también como evaluación integral, es cada día más utilizada por las organizaciones modernas y sus principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son:

- A) Medir el Desempeño del personal
- B) Medir las Competencias (conductas).
- C) Diseñar Programas de Formación y Desarrollo para el evaluado y la organización.

Pretendiendo dar a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los puntos de vista de la organización, es decir: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. La misma que anteriormente se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizado para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones.

Por último el objetivo principal de la aplicación de la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que mejoren su desempeño, su comportamiento o ambos; y entregar a la organización información necesaria para tomar decisiones a futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá de su inicio, de la elaboración con los perfiles, del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la capacitación hacia los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

## **1.6 Ventajas y desventajas de la Evaluación de 360°**

### **Ventajas:**

- El sistema es más flexible y amplio ya que las respuestas se recolectan desde varios ángulos del entorno al evaluado.
- Es un sistema participativo, por lo que se tiene mayor credibilidad por parte de los empleados
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad, y se puede medir el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, solución de conflictos y etc.)
- Garantiza mayor autenticidad de las respuestas debido a la confidencialidad al momento de realizar las evaluaciones.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la información procede de más personas, no sólo de una.
- Se evalúa del desempeño en las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo necesario para el puesto y la organización.
- Permite identificar los diferentes niveles de competencia.
- Permite detectar las evaluaciones distorsionadas en comparación con el promedio general.

- La retroalimentación es alta y los compañeros y los demás podrán incentivar el desarrollo del empleado.
- Establece planes de capacitación y desarrollo en base a sus resultados.
- Identifica a los colaboradores exitosos y con potencial, para reconocer, estimular y reforzar.
- Provee información para el desarrollo individual, elevando las características de personalidad necesarias para un excelente desempeño en sus funciones.
- Puede implantar metodología informática para el procesamiento de la información.

### **Desventajas:**

- Este método es más complejo en términos administrativos, ya que se debe elaborar los perfiles para el puesto y analizar sus respectivos grados.
- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimientos si no se ha implantado una cultura y mentalidad flexible y abierta en la gente, ya que el evaluado se convierte en el centro de atención con relación al entorno y puede sentir que quienes respondieron se conversaron para responder<sup>5</sup>.

## **1.7 Procesos para la evaluación de 360 grados**

Antes de describir cada proceso, tenemos que recalcar nuevamente que su inicio se genera con una visión y definición de los objetivos de la evaluación de 360 grados, por parte de los directivos de la organización. De que se debe de realizar una buena comunicación organizacional dando a conocer los objetivos generales del sistema, políticas de la evaluación, y beneficios. Luego

---

<sup>5</sup> [www.asimetevaluacióndedesempeño.html](http://www.asimetevaluacióndedesempeño.html).

recolectar la información con métodos validos, y confiables de las funciones esenciales del puesto por medio de un panel de expertos y supervisores para minimizar el tiempo sin descuidar la calidad y su validación.

**Los Procesos a seguir en la evaluación de 360 grados** comienzan por:

- **Definición de las Competencias;** cardinales y específicas de la organización o del puesto, con sus respectivos grados o niveles requeridos por cada competencia, es decir va relacionada con el perfil ya levantado anteriormente. Esta parte del proceso es la base para el resto de la gestión.
  
- **Diseño de la Herramienta;** que viene ha ser el formulario y cuestionario a utilizar como soporte, la misma que debe tener conceptos claros, concretos y entendibles de cada competencia y nivel a evaluar, no debe tener sobre entendidos en cada uno de los pasos para la calificación. El evaluador debe tener elementos objetivos en los cuales basar sus evaluaciones. El lenguaje utilizado también debe ser fácil, de aplicación rápida, sencilla y práctica.  
La evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.
  
- **Elección de las personas;** que intervienen como evaluadores, los mismos que serán jefes, pares, colaboradores, clientes, etc., mientras mas gente del entorno esté evaluando el proceso mejor información tendremos para obtener resultados objetivos. Por ejemplo: un grupo sugerido seria, 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes, 1 o dos jefes, y la auto evaluación. Así mismo se debe capacitar a estos evaluadores sobre la interpretación, el uso del formulario, y la gran importancia y responsabilidad que tiene esta etapa tanto para la persona como para la organización, el señalar de una manera madura y objetiva cada puntaje, hacer conocer los errores que se pueden generar por el efecto halo, benignidad, etc. Recordando que esta retroalimentación ayudará al desarrollo profesional del evaluado.

- **Lanzamiento del proceso;** que sería la aplicación con los evaluados y evaluadores, la misma que puede ser por grupos, individual o por intranet.
- **Relevamiento y procesos de los datos;** este debe ser realizado por un consultor externo para mantener la confidencialidad, siendo esta una parte del proceso delicada por la seriedad y profesionalismo con la que el consultor debe manejarse.
- **Comunicación de los resultados;** de la evaluación de 360 grados, hacia los directivos interesados, la discreción y la confidencialidad dentro de la organización.
- **Informes** únicamente a la persona evaluada, llamado también feedback de los evaluados, y la organización recibe un informe del grado de desarrollo de las competencias, el mismo que debe ser muy claro y explicativo, se elaborará una copia y será remitido personalmente al evaluado por el consultor<sup>6</sup>.

Como podemos analizar este método sería más aceptado por los colaboradores ya que se reduciría en mayor grado los favoritismos.

También se pueden procesar los datos de la Organización a través de su área de ingeniería y sistemas para elaborar su propio software, o analizar los que ya se encuentran en el mercado para implantar tecnología que ayude a la rapidez del proceso, al manejo de los resultados y a la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad, para aplicar Feedback, diseño y desarrollo de equipos de trabajo, desarrollo de carrera, consultoría, planeación de estrategias, manejo del cambio organizacional, identificar a los altos potenciales, complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades

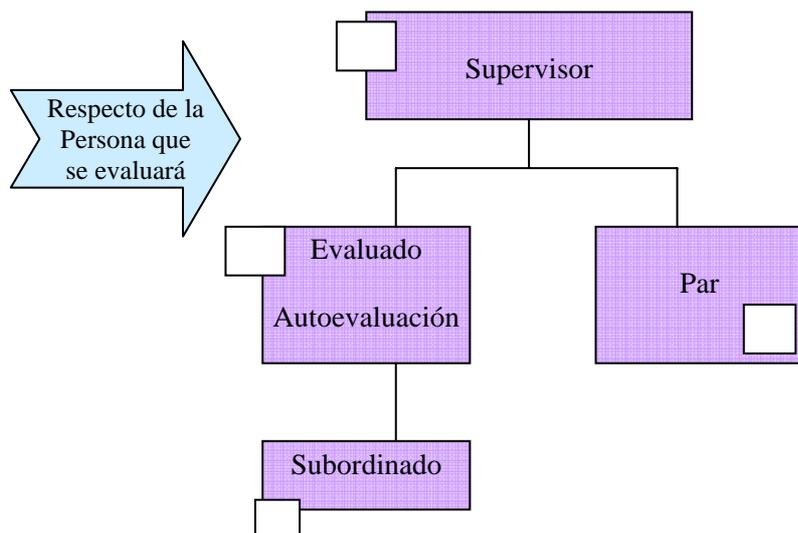
---

<sup>6</sup> Alles Martha Alicia, Evaluación de Desempeño por Competencias, "Evaluación 360°", Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 146

## GRÁFICO NO.2

### LAS RELACIONES ENTRE EL EVALUADO Y SUS EVALUADORES EN UN ESQUEMA DE 360°

**NOTA:** Gráfico tomado del libro de Martha Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360° Pág. 153



7

#### Efectos de calificación que se debe dar al capacitar:

Para no caer en la subjetividad pueden conducir a contaminar y distorsionar la calificación, y esto puede ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no tiene presente la imparcialidad en varias formas:

- Prejuicios:** cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes:** el evaluador recuerda las últimas acciones buenas o malas del evaluado y esto afectará su resultado. Un

---

<sup>7</sup>Alles Marta Alicia, Evaluación de Desempeño por Competencias, "Evaluación 360°", Ediciones Granica, Argentina 2003.

registro cuidadoso de las actividades del empleado nos puede ayudar para disminuir este efecto.

- c. **La Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- d. **Los efectos de halo o aureola:** se da cuando el evaluador califica al evaluado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que tiene con el compañero.
- e. **Interferencia de razones subconscientes:** la persona inconscientemente quiere agradar, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes benévolas o duras<sup>8</sup>.

## 1.8 Aspectos claves para el éxito de una aplicación de 360°

Sería adecuado manejar las *herramientas* necesarias que servirán para realizar de manera eficaz la respectiva evaluación: como un formulario claro, con una cantidad precisa de evaluadores, y sin dar acciones sobrentendidas, la realización de pruebas pilotos en un departamento o área con bases maduras; que el consultor externo realice un entrenamiento a todos los evaluadores sobre las competencias y uso del formulario.

Los *manuales de instrucción* deben ser claros y simples, el procesamiento se lo debe realizar fuera de la organización y el informe de la evaluación suficientemente explicativo que será remitido al participante por el

---

<sup>8</sup>Peñarrera Maria Elena, "Evaluación de Desempeño", Material del curso de graduación, dictado en Cuenca, año 2005.

consultor, la misma que debe indicar de una manera breve cual fue la metodología utilizada, y adjuntar *gráficos explicativos* del resultado y las competencias que el evaluado debe mejorar; a su vez estos informes deben ser confidenciales.

*La devolución al participante* se la debe realizar con una comunicación explicativa y no únicamente con una simple guía, para que así sus participantes comprendan sus feedback.

*El seguimiento de la evaluación*, se refiere a incluir las actividades para el desarrollo de las competencias a mejorar, como se pueden desarrollar y qué sugerir.

*La continuidad o constancia* para que el método se afiance, se recomienda realizar de manera periódica, de forma que vaya integrándose poco a poco a la cultura organizacional<sup>9</sup>.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado<sup>10</sup>.

## **1.9 Retroalimentación de la evaluación.**

Indicadores sin un plan de acción posterior, retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta.

---

<sup>9</sup> Alles Marta Alicia, Evaluación de Desempeño por Competencias, "Evaluación 360°", Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 152

<sup>10</sup> *Ibíd.*, pág.

El proceso de evaluaciones del desempeño sirve como indicador de la calidad y proporciona información vital respecto a la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

Por esta razón es necesario que los resultados de la misma deban tener diferentes grados de importancia, según el momento en que se les considera como indicadores, puesto que la evaluación aplica ciertos parámetros que se deben seguir al momento de realizarlas nuevamente, es decir, se efectúa algunas semanas o meses (2 ó 3) después de terminada la primera capacitación, esto también dependerá del tamaño de la organización. El resultado, merece que exista un informe final que debe ser entregado al Departamento de Recursos Humanos o la institución interesada, que normalmente es la empresa contratante, en caso de ser consultores.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno, puesto que éstos incluyen asuntos de importancia, en la cual se identifican las fortalezas, debilidades, necesidades de desarrollo y provee elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el formato de evaluación. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

# CAPITULO II

## APLICACIÓN PRÁCTICA

# CAPITULO II

## Parte Práctica

Como segunda parte del proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias, se va dar a conocer el proceso que se realizó para la elaboración, diseño, y aplicación de la respectiva evaluación.

- **2.1** Se realizó el **levantamiento de los cinco perfiles** para los puestos de gerencia, director de ventas, ejecutivo de ventas, monitoreador, y técnico instalador, el mismo que se lo desarrolló conjuntamente con un grupo de expertos, describiendo las actividades esenciales de cada uno de los cargos y con el apoyo del material de gestión por competencias se analizó cuidadosamente las competencias requeridas, con sus grados respectivos.
- **2.2** Conjuntamente con el grupo de expertos se **diseñó el proceso** de evaluación de desempeño por competencias de 360° para los dos cargos, incluyendo el formato de evaluación y los instructivos respectivos. Se fue seleccionando el diccionario de conceptos para cada grado de las competencias a revisar, el mismo que se lo elaboró buscando resumir los conceptos, con aplicación práctica, entendible, y con un apoyo del formato del libro de Martha Alicia Alles. De Evaluación de Desempeño.
- **2.3** Se aplicó el **proceso de evaluación** a los cargos de director de ventas y ejecutivo de ventas. El mismo que nos tomó un tiempo aproximado de entre 15 a 20 minutos por persona, y que se realizó con una presentación

de la evaluación, a evaluadores y evaluados con una perspectiva y con una visión del nuevo modelo de la misma señalando su objetivo de desarrollo de las persona, con una comunicación directa y clara hacia la gente que participó en esta gestión. a su vez se puso mucho énfasis en la explicación del formato, sus objetivos, sus beneficios y los cuidados de subjetividad que debe tener el evaluador y la importancia de esta gestión por competencias.

- **2.4 Realizar retroalimentación** en base a un informe de resultados del proceso aplicado al director de ventas y al ejecutivo de ventas, el mismo que fue acompañado por un gráfico explicativo sobre las competencias requeridas y las competencias obtenidas. Como se dijo anteriormente lo importante es realizar un seguimiento y capacitación de estas competencias a desarrollar.
- **2.5 Validar el proceso** de evaluación de desempeño por competencias, a través del panel de expertos, entrevistas, y encuesta con el gerente de la empresa.



# GERENTE GENERAL

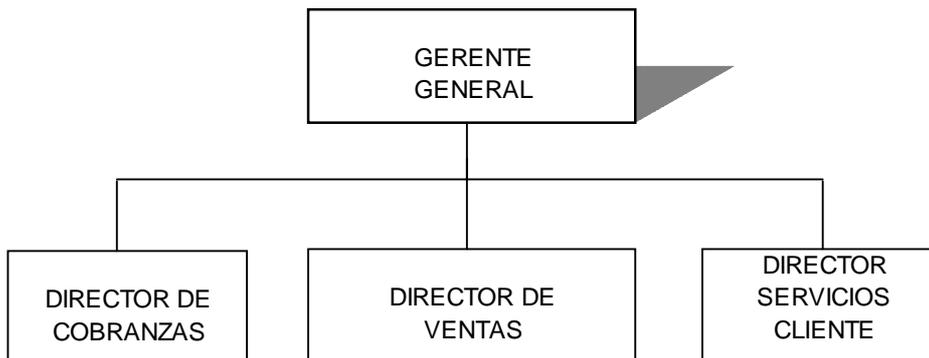
## I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Código:</b>	<b>Número Ocupantes:</b> 1
<b>Área:</b> Departamento de Administración	<b>Fecha:</b> 1 de septiembre 2005
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	<b>Supervisa a:</b> Todos los departamentos

## II. MISION DEL CARGO:

Coordinar y dirigir los objetivos y actividades de Alta Tecnología, de acuerdo con la visión y políticas planteadas, con el fin de obtener crecimiento, rentabilidad y la satisfacción total del cliente.

## III. ORGANIGRAMA:



## III. ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Dirige y coordina reuniones para evaluar gestiones de departamentos.	4	5	3	19
2	Negocia con proveedores la línea de productos	4	4	4	20
3	Elabora las políticas organizacionales de la empresa.	1	4	4	17
4	Realiza contactos de crédito en instituciones financieras	1	5	3	16
5	Coordina publicidad con empresas asesoras	1	2	2	5
6	Dirige la investigación y desarrollo de equipos nuevos en el laboratorio.	5	4	4	21
7	Planifica operaciones con el departamento de seguridad	5	3	4	17
8	Contacta nuevos productos de seguridad	2	3	4	14
9	Contacta nuevos proveedores	2	3	3	11
10	Supervisa cada uno de los departamentos de la empresa.	5	4	4	21

### III. ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
11	Atiende a clientes VIP	5	4	4	21
12	Planifica estrategias con el departamento de ventas.	1	4	4	17
13	Coordina importaciones con personal administrativo	1	4	4	17

### IV. ACTIVIDADES ESENCIALES:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Supervisa cada uno de los departamentos de la empresa.	5	4	4	21
2	Dirige la investigación y desarrollo de equipos nuevos en el laboratorio.	5	4	4	21
3	Atiende a clientes VIP	5	4	4	21
4	Negocia con proveedores la linea de productos	4	4	4	20

### VI. EDUCACION FORMAL REQUERIDA:

	NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERID	AREAS C. FORMAL
1	Educación superior profesional	Ingeniería	Administración
2	Educación superior profesional	Ingeniería	Comercial
3	Educación superior profesional	Economía	Finanzas
3	Curso sobre Ventas		Estrategias, Mercadeo
2	Curso sobre Seguridad Electrónica		Seguridad Electronica
3	Curso sobre Servicio al Cliente		Servicio al cliente
8	Lengua Extranjera		Ingles

### VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS:

	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCIÓN	REQ. CAPACITACION
1	Control estadístico	X	
2	Técnicas de Ventas		X
3	Negociación	X	X
4	Mercadeo / Marketing	X	X
5	Planificación		X

### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:

NO.	DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	R.SELEC.	R.CAPACT.
1	Usar otros idiomas	Inglés Hablado y Escrito	X	
2	Manejo de programas informáticos	Word, Excel, Power Point.	X	
3	Operación de equipos de oficina	Fax, copiadora, scanner	X	
4	Manejo del software específico de la empresa			X

## X. COMPETENCIAS CARDINALES:

NO.	DEFINICION	COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO
1	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	Orientación al cliente	A
2	Exelencia en el trabajo realizado, implica tener amplios conocimientos en los temas del area del cual se es responsable, poseer buena capacidad de discernimiento o juicio.	Calidad de Trabajo	A

## XI. COMPETENCIAS ESPECIFICAS:

NO.	DEFINICION	COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO
1	Habilidad necesaria para orientar los grupos en una dirección determinada, habilidad para fijar y hacer seguimientos de objetivos, motivar e inspirar confianza, manejo del cambio.	Liderazgo	A
2	Capacidad de colaborar y cooperar con los demas, trabajando juntos, trabajando con procesos, tareas y objetivos compartidos.	Trabajo en Equipo	A
3	Tendencia a logro de resultados, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimientos, en el marco de las estrategias de la organización.	Orientación a Resultados	A
4	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes sin que este se vea afectado en su nivel de actividad.	Dinamismo Y Energía	A
5	Desarrollar estrategias para llevar acabo una idea.	Planificación	A

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE
1	Tiempo de la experiencia	Cinco años
2	Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3	Contenido de la experiencia	Fábricas, compañías, bancos, entidades privadas y públicas

APROBADO POR:
GERENTE GENERAL



# DIRECTOR DE VENTAS

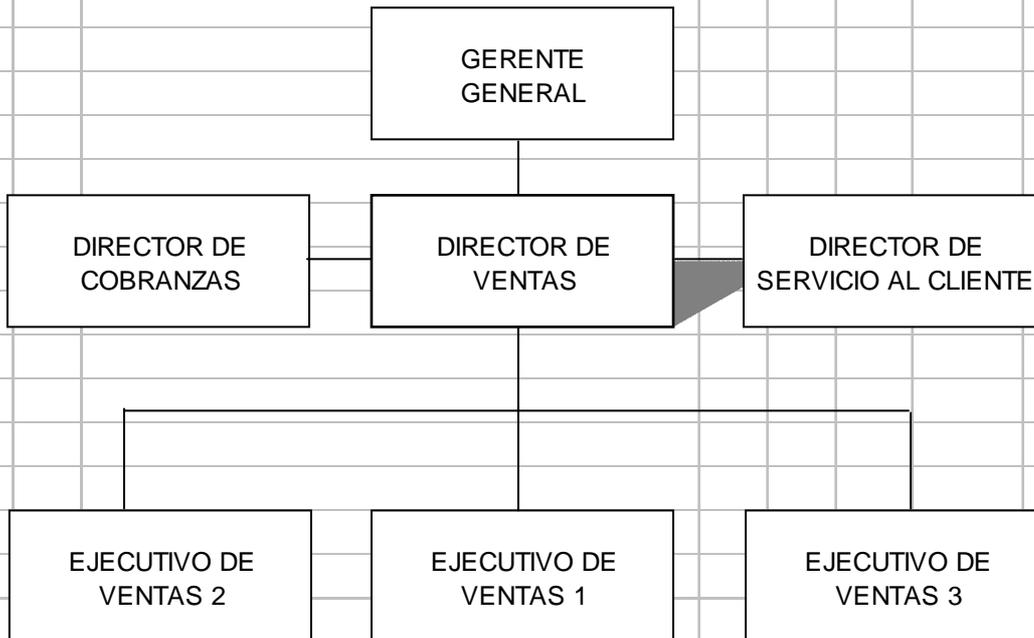
## I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Código:</b>	<b>Número Ocupantes:</b> 1
<b>Área:</b> Departamento de Ventas	<b>Fecha:</b> 1 de septiembre del 2005
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	<b>Supervisa a:</b> Ejecutivos de Ventas

## II. MISION DEL CARGO:

Coordinar y desarrollar las estrategias de ventas mediante las políticas y visión de la empresa, cumpliendo lo objetivos de crecimiento y rentabilidad con el fin de obtener la satisfacción total del cliente.

## III. ORGANIGRAMA:



## III. ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina con los vendedores los trabajos que se van a realizar.	5	4	2	13
2	Atiende a clientes VIP.	4	5	4	24
3	Realiza negociaciones y convenios de ventas con clientes mayoristas.	4	4	4	20
4	Elabora y planifica talleres de capacitación y entrenamiento de ejecutivos.	1	4	3	13

**III. ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
5	Dirige y coordina reuniones para evaluar gestiones del ejecutivo de ventas.	4	2	2	8
6	Planifica la introducción de nuevos productos al mercado.	1	4	4	17
7	Elabora planes estratégicos de ventas.	2	4	4	18
8	Lleva un control de ventas mediante indicadores estadísticos.	2	3	3	11
9	Cumple con los objetivos establecidos para el cupo de ventas.	4	3	3	13

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES:**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Atiende a clientes VIP.	4	5	4	24
2	Realiza negociaciones y convenios de ventas con clientes mayoristas.	4	4	4	20
3	Elabora planes estratégicos de ventas.	2	4	4	18

**VI. EDUCACION FORMAL REQUERIDA:**

	NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERID	AREAS C. FORMAL
1	Educación superior profesional	Ingeniería	Marketing
2	Educación superior profesional	Ingeniería	Comercial
3	Educación superior profesional	Economía	
3	Curso sobre Ventas		Estrategias, Mercadeo

**VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS:**

	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCIÓN	REQ. CAPACITACION
1	Control estadístico	X	
2	Técnicas de Ventas		X
3	Negociación	X	X
4	Mercadeo / Marketing	X	X
5	Planficación		X

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:**

NO.	DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	R.SELEC.	R.CAPACT.
1	Usar otros idiomas	Inglés Hablado y Escrito	X	
2	Manejo de programas informáticos	Word, Excel, Power Point. Outlook.	X	
3	Operación de equipos de oficina	Fax, copiadora, scanner	X	
4	Analizar estudios de mercado	Encuestas		X
5	Manejo de software de la organización			X

<b>X. COMPETENCIAS CARDINALES:</b>			
<b>NO.</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
1	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	Orientación al cliente	A
2	Exelencia en el trabajo realizado, implica tener amplios conocimientos en los temas del area del cual se es responsable, poseer buena capacidad de discernimiento o juicio.	Calidad de Trabajo	A
<b>XI. COMPETENCIAS ESPECIFICAS:</b>			
<b>NO.</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENNCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
1	Capacidad para conocer a fondo los productos y evaluar la viabilidad de adaptación a los requerimientos y necesidades del cliente.	Profundidad en el conocimiento de los productos	A
2	Capacidad de colaborar y cooperar con los demas, trabajando juntos, trabajando con procesos, tareas y objetivos compartidos.	Trabajo en Equipo	A
3	Tendencia a logro de resultados, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimientos, en el marco de las estrategias de la organización	Orientación a Resultados	A
4	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes sin que este se vea afectado en su nivel de actividad.	Dinamismo Y Energia	A
5	Habilidad para comprender rapidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades	Pensamiento Estrategico	A
<b>XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>			
<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>		<b>DETALLE</b>	
1	Tiempo de la experiencia	Tres años	
2	Especificidad de la experiencia	Experiencia en ventas, mercadeo o administración	
3	Contenido de la experiencia	Compañías, bancos, empresa privadas en general	
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p>    <p style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</p> </div>			



# EJECUTIVO DE VENTAS

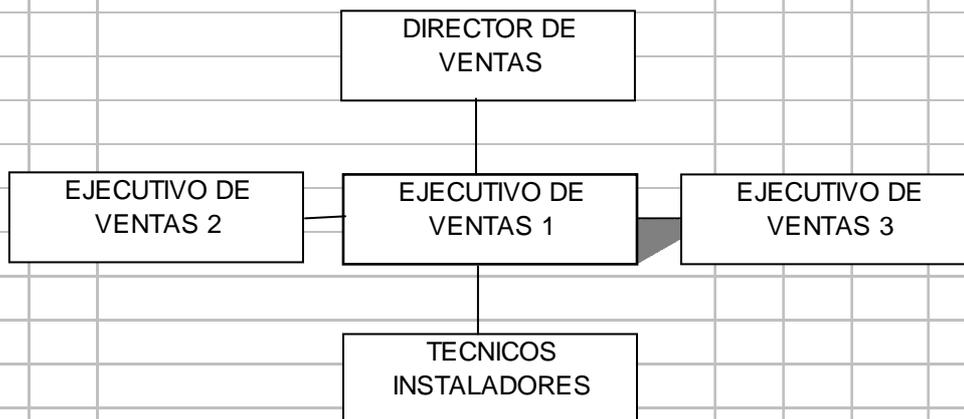
## I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Código:</b>	<b>Número Ocupantes: 3</b>
<b>Área:</b> Departamento de Ventas	<b>Fecha:</b> 1 de septiembre del 2005
<b>Supervisado por:</b> Director de Ventas	<b>Supervisa a:</b> Técnicos Instaladores

## II. MISION DEL CARGO:

Vender sistemas de seguridad electrónicos, mediante estrategias establecidas por el departamento con el fin de obtener la satisfacción total del cliente.

## III. ORGANIGRAMA:



## III. ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Atiende a los clientes que llegan y llaman a la empresa, solicitando un sistema de seguridad.	5	4	2	13
2	Realiza contactos con clientes potenciales	4	4	4	20
3	Realiza estudios o visitas para conocer las necesidades de seguridad del cliente.	5	3	3	14
4	Elabora las respectivas proformas y asesorías.	5	4	2	13
5	Define la gestión de venta con el cliente.	5	4	3	17
6	Lleva al cliente el contrato de compra y venta del sistema.	5	4	2	13
7	Lleva a los técnicos al lugar de instalación y explica el trabajo a realizar.	5	4	2	13

**III. ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
8	Realiza la programación y entrega del sistema de seguridad	5	3	3	14
9	Realiza la gestión de cobro de los equipos instalados	4	3	3	13
10	Realiza el servicio de post venta a los clientes ya existentes.	1	5	3	16

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES:**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza contactos con clientes potenciales	4	4	4	20
2	Define la gestión de venta con el cliente.	5	4	3	17
3	Realiza el servicio de post venta a los clientes ya existentes.	1	5	3	16

**VI. EDUCACION FORMAL REQUERIDA:**

	NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERID	AREAS C. FORMAL
1	Curso sobre Servicio al cliente	Bachiller	Marketing
3	Curso sobre Seguridad Electrónica	Bachiller	Sistemas Seguridad
3	Curso sobre Ventas	Bachiller	Estrategias, Mercadeo

**VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS:**

	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCIÓN	REQ. CAPACITACION
1	Atención personal y al cliente	X	
2	Técnicas de Ventas	X	X
3	Negociación	X	X
4	Mercadeo / Marketing		X

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:**

NO.	DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	R.SELEC.	R.CAPACT.
2	Manejo de programas informáticos	Word, Excel, Power Point. Outlook.	X	
3	Operación de equipos de oficina	Fax, copiadora, scanner	X	
4	Analizar estudios de mercado	Entorno del		X

<b>X. COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
<b>NO.</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>		
1	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	Orientación al cliente	A		
2	Exelencia en el trabajo realizado, implica tener amplios conocimientos en los temas del area del cual se es responsable, poseer buena capacidad de discernimiento o juicio.	Calidad de Trabajo	B		
<b>XI. COMPETENCIAS ESPECIFICAS:</b>					
<b>NO.</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENNCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>		
1	Persuadir a otras personas para que vean de manera diferente	Persuasión	A		
2	Habilidad para crear un ambiente propicio que fortalezcan las relaciones entre ambas partes utilizando técnicas ganar ganar .	Negociación	B		
3	Tendencia a logro de resultados, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimientos, en el marco de las estrategias de la organización.	Orientación a Resultados	B		
4	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes sin que este se vea afectado en su nivel de actividad.	Dinamismo Y Energía	B		
5	Capacidad para conocer a fondo los productos y evaluar la viabilidad de adaptación a los requerimientos y necesidades del cliente.	Profundidad en el conocimiento de los productos	B		
<b>XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>					
<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>		<b>DETALLE</b>			
1	Tiempo de la experiencia	Dos años			
2	Especificidad de la experiencia	Experiencia en ventas, mercadeo, marketing, servicio al cliente.			
3	Contenido de la experiencia	Compañías, bancos, empresa privadas en general			
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</td> </tr> </table>				APROBADO POR	GERENTE GENERAL
APROBADO POR					
GERENTE GENERAL					



# MONITOREADOR

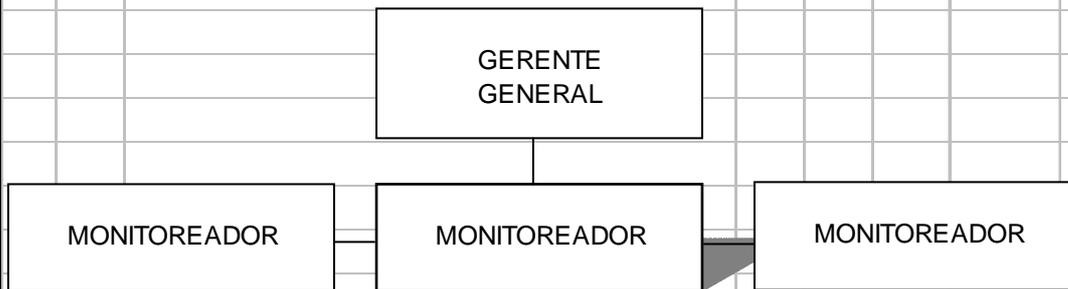
## I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Código:</b>	<b>Número Ocupantes: 5</b>
<b>Área:</b> Departamento de Monitoreo	<b>Fecha:</b> 1 de septiembre del 2005
<b>Supervisado por:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b>

## II. MISION DEL CARGO:

Monitorea los sistemas de alarmas mediante equipos y sistemas profesionales con el fin de brindar un complemento de seguridad, de acuerdo con los objetivos, visión y políticas de la empresa para obtener una satisfacción total del cliente.

## III. ORGANIGRAMA:



## III. ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Revisa los reportes que llegan de los sistemas de alarmas, a través de los equipos de monitoreo.	5	5	3	20
2	Comunica los eventos de emergencia a los supervisores y al personal de emergencia.	5	5	1	10
3	Verifica aperturas y cierres de los sistemas de alarmas.	5	4	1	9
4	Verifica el correcto funcionamiento de los sistemas de alarmas-	5	5	2	15
5	Maneja el software del servicio de monitoreo	5	4	2	13
6	Maneja la base de datos de los clientes	5	3	2	11
7	Realiza seguimiento del un grupo de clientes a cargo	4	4	2	12
8	Elabora reportes de funcionamiento a clientes VIP	2	2	1	4
9	Realiza soporte técnico vía telefónica a usuarios con problemas.	4	3	2	10
10	Elabora reportes de fallas técnicas al departamento de mantenimiento.	5	3	1	8

**III. ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
11	Elabora informe de eventos para cambio de turno	5	3	1	8
12	Analiza el informe de eventos del turno anterior	5	3	1	8
13	Atiende llamadas de clientes	5	2	1	7
14	Realiza llamadas de verificaci3n a clientes	5	4	1	9

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES:**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Revisa los reportes que llegan de los sistemas de alarmas, a trav3s de los equipos de monitoreo.	5	5	3	20
4	Verifica el correcto funcionamiento de los sistemas de alarmas-	5	5	2	15
5	Maneja el software del servicio de monitoreo	5	4	2	13

**VI. EDUCACION FORMAL REQUERIDA:**

	NIVEL DE EDUCACI3N	TITULO REQUERID	AREAS C. FORMAL
1	Curso sobre Herramientas b3sicas de Computaci3n	Bachiller	Informatica
2	Curso sobre Seguridad Electr3nica	Bachiller	Sistemas de Seguridad
3	Curso sobre Servicio al Cliente	Bachiller	Atenci3n al cliente

**VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS:**

	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCI3N	REQ. CAPACITACION
1	Computaci3n	X	X
2	Atenci3n personal y al cliente	X	X

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:**

NO.	DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	R.SELEC.	R.CAPACT.
1	Operar equipos de oficina	Radio, fax, generador	X	
2	Manejar programas informaticos	Word, Excel, Power Point.	X	
3	Manejo de Software del Servicio de Monitoreo	Base de Datos		X

<b>X. COMPETENCIAS CARDINALES</b>			
<b>NO.</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
1	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	Orientación al cliente	
2	Exelencia en el trabajo realizado, implica tener amplios conocimientos en los temas del area del cual se es responsable, poseer buena capacidad de discernimiento o juicio.	Calidad de Trabajo	
<b>XI. COMPETENCIAS ESPECIFICAS:</b>			
<b>NO.</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENNCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
1	Habilidad neccesaria para orientar los grupos en una dirección determinada, habilidad para fijar y hacer seguimientos de objetivos, motivar e inspirar confianza, manejo del cambio.	Responsabilidad	A
2	Capacidad de colaborar y cooperar con los demas, trabajando juntos, trabajando con procesos, tareas y objetivos compartidos.	Trabajo en Equipo	C
3	Ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, esforzarse por resolver sus problemas.	Comunicación	C
4	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes sin que este se vea afectado en su nivel de actividad.	Juicio y Toma de Decisiones	C
5	Predisposición para actuar proactivamente en búsqueda de soluciones a problemas.	Iniciativa	B
<b>XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>			
<b>DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA</b>		<b>DETALLE</b>	
1	Tiempo de la experiencia	Un año	
2	Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares	
3	Contenido de la experiencia	Fábricas, compañías, bancos, entidades privadas y públicas	
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p>    <p style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</p> </div>			



# TECNICO INSTALADOR

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Código:</b>	<b>Número Ocupantes: 12</b>
<b>Área:</b> Departamento de Instalaciones	<b>Fecha:</b> 1 de septiembre del 2005
<b>Supervisado por:</b> Ejecutivo de Ventas	<b>Supervisa a:</b> Tecnicos asistentes

## II. MISION DEL CARGO:

Coordinar e Instalar el sistema de seguridad eletronico, mediante normas y técnicas establecidas según objetivos y políticas de la empresa con el fin de conseguir una óptima calidad y confiabilidad en la instalación del sistema.

## III. ORGANIGRAMA:



## III. ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza requerimiento de equipos para realizar trabajo.	5	3	1	8
2	Planifica instalación mediante un previo estudio del lugar	3	3	3	12
3	Realiza el tendido de cables	5	3	3	14
4	Coloca los equipos de seguridad electrónica	5	3	3	14
5	Realiza pruebas de funcionamiento de Equipos	5	5	2	15
6	Elabora informe de distribución de equipos	5	3	1	8
7	Realiza devoluciones de materiales y equipos sobrantes en bodega.	4	3	1	7

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES:**

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza el tendido de cables	5	3	3	14
2	Coloca los equipos de seguridad electrónica	5	3	3	14
3	Realiza pruebas de funcionamiento de Equipos	5	5	2	15

**VI. EDUCACION FORMAL REQUERIDA:**

	NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERID	AREAS C. FORMAL
1	Curso de Electrónica	Tecnólogo Electrónico	Electrónica
2	Curso de Seguridad Electrónica		Sistemas de Seguridad
3	Curso de Electricidad	Tecnologo Electrico	Electricidad

**VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS:**

	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCIÓN	REQ. CAPACITACION
1	Tecnicas de Cableado		X
2	Ubicación de Equipos		X

**IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:**

NO.	DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	R.SELEC.	R.CAPACT.
1	Operación de Herramientas	Cautin, multímetro, pistola de silicon, taladro	X	X
2	Manejo de normas de seguridad electrónica	Normas de instalación, ubicación del		X

**X. COMPETENCIAS CARDINALES**

NO.	DEFINICION	COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO
1	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	Orientación al cliente	D
2	Exelencia en el trabajo realizado, implica tener amplios conocimientos en los temas del area del cual se es responsable, poseer buena capacidad de discernimiento o juicio.	Calidad de Trabajo	B

**XI. COMPETENCIAS ESPECIFICAS:**

NO.	DEFINICION	COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO
1	Habilidad necesaria para orientar los grupos en una dirección determinada, habilidad para fijar y hacer seguimientos de objetivos, motivar e inspirar confianza, manejo del cambio.	Responsabilidad	A
2	Capacidad de colaborar y cooperar con los demas, trabajando juntos, trabajando con procesos, tareas y objetivos compartidos.	Trabajo en Equipo	B
3	Instalar equipos o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Instalación	A
4	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia.	Tolerancia a la presión	A
5	Habilidad de fijarse objetivos de desempeño por encima de lo normal alcansandolos exitosamente, no espera que los superiores le fijen metas.	Productividad	C

**XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE
1	Tiempo de la experiencia	6 meses
2	Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3	Contenido de la experiencia	Fábricas empresas similares.

APROBADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL

**FORMATO PARA EJECUTIVO DE VENTAS**

<b>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>					
<b>Respecto de la persona evaluada soy:</b>					
<b>Nombre del Evaluado:</b>	_____				
<b>Autoevaluado</b>	<b>Jefe</b>	<b>Par</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Cliente</b>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
<b>ORIENTACION DE CLIENTE</b>					
Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.					
		<b>FRECUENCIAS</b>			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
<b>GRADO A</b>					
Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.	<input type="checkbox"/>				
<b>GRADO B</b>					
En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.	<input type="checkbox"/>				
<b>GRADO C</b>					
Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.	<input type="checkbox"/>				
<b>GRADO D</b>					
Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.	<input type="checkbox"/>				
<b>NO DESARROLLA</b>					
	<input type="checkbox"/>				

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Logra y supera plazos, desempeños, fijándose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Intenta que todos realicen su trabajo correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGIA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

	<b>FRECUENCIAS</b>				
	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTE</b>	<b>MITAD/TIEMP.</b>	<b>OCASIONA</b>	
	100%	75%	50%	L 25%	
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite enegia a todo lo que emprende.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>				

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	---------------------	-------------------

#### GRADO A

Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.






#### GRADO B

Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.






#### GRADO C

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.






#### GRADO D

Conoce los productos utilizados habitualmente.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PERSUASIÓN

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.






#### GRADO B

Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las más difíciles.






#### GRADO C

Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.






#### GRADO D

Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor numero de negociaciones, de acuerdo a su organización.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interes de los demás.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## FORMATO PARA DIRECTOR DE VENTAS

<b>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>					
<b>Respecto de la persona evaluada soy:</b>					
<b>Nombre del Evaluado:</b>					
<b>Autoevaluado</b>	<b>Jefe</b>	<b>Par</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Cliente</b>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>					
<b>ORIENTACION DE CLIENTE</b>					
Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.					
<b>FRECUENCIAS</b>					
<b>SIEMPRE (100%)    FRECUENTE (75%)    MITAD/TIEMP. (50%)    OCASIONA L (25%)</b>					
<b>GRADO A</b> Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.	<input type="checkbox"/>				
<b>GRADO B</b> En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.	<input type="checkbox"/>				
<b>GRADO C</b> Actitud disponible hacia el cliente, brindando más de lo que se espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.	<input type="checkbox"/>				
<b>GRADO D</b> Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.	<input type="checkbox"/>				
<b>NO DESARROLLA</b>	<input type="checkbox"/>				

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando replazar el negocio.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.






#### GRADO B

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.






#### GRADO C

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.






#### GRADO D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICA

### TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar con los demás, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.






#### GRADO B

Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.






#### GRADO C

Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demás aunque sean puntos diferentes.






#### GRADO D

de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.  
Es un referente en los resultados.






#### GRADO B

Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.






#### GRADO C

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.






#### GRADO D

correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGÍA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite enegia a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**Respecto de la persona evaluada soy:**

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

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONA L 25%
-----------------	------------------	--------------------	-------------------

#### GRADO A

Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.






#### GRADO B

Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.






#### GRADO C

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.






#### GRADO D

Conoce los productos utilizados habitualmente.






#### NO DESARROLLADA

## Perfil Requerido para Director de Ventas

Competencias Cardinales	Requerido por el puesto
Orientación al cliente	Grado A
Calidad de Trabajo	Grado A

Competencias Específicas	Requerido por el puesto
Orientación a los Resultados	Grado A
Dinamismo y Energía	Grado A
Pensamiento Estratégico	Grado A
Trabajo en Equipo	Grado A
Profundidad en el Conocimiento Producto	Grado A

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

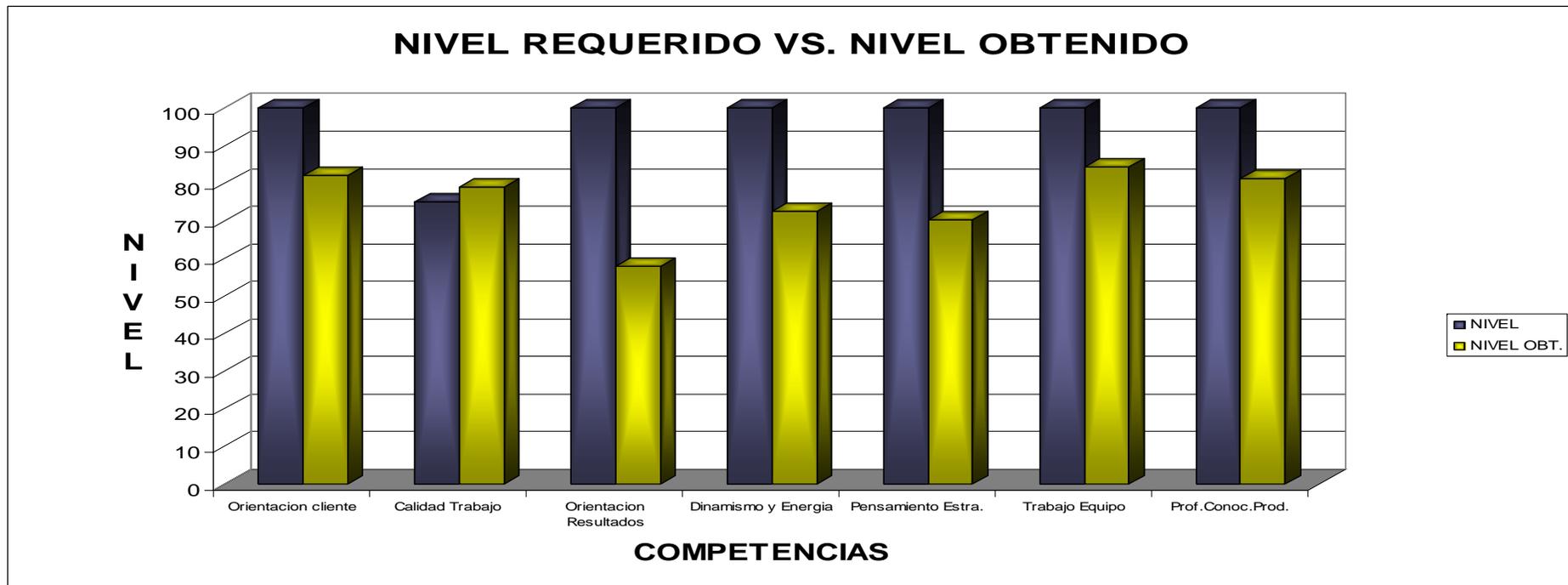
Frecuencias	
Siempre	1,00
Frecuente	0,75
La mitad del tiempo	0,50
Ocasionalmente	0,25

**TABULACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DIRECTOR DE VENTAS**

Evaluación #	Orientación Cliente			Calidad de Trabajo			Orientación Resultados			Dinamismo y Energía			Pensamiento Estrat.			Trabajo en Equipo			Profundidad Conoc.Producto		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
<b>Autoevaluación</b>	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00
Subordinado #1	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Subordinado #2	75,00	1,00	P	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00
Subordinado #3	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
<b>Subordinados</b>	91,67		66,67	91,67		91,67	91,67		85,42	83,33		75,00	91,67		83,33	100,00		100,00	91,67		83,33
Pares #1	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,75	75,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00
Pares #2	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	25,00	0,75	18,75	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
<b>Pares</b>	100,00		87,50	100,00		75,00	37,50		34,38	87,50		75,00	62,50		62,50	100,00		87,50	100,00		87,50
Cliente #1	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	50,00	1,00	50,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00
<b>Cientes</b>	25,00		75,00	33,33		75,00	16,67		50,00	25,00		75,00	33,33		75,00	33,33		75,00	33,33		100,00
Jefe #1	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	50,00	1,00	50,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00
<b>Jefe</b>	75,00		56,25	100,00		75,00	50,00		50,00	75,00		75,00	75,00		56,25	50,00		50,00	50,00		50,00
360	90,625		72,66	93,75		78,91	62,5		57,81	81,25		72,66	81,25		70,31	93,75		84,38	90,625		81,25
<b>Nivel Requerido</b>			100			75			100			100			100			100			100

### GRAFICO DE COMPARACIÓN DIRECTOR DE VENTAS

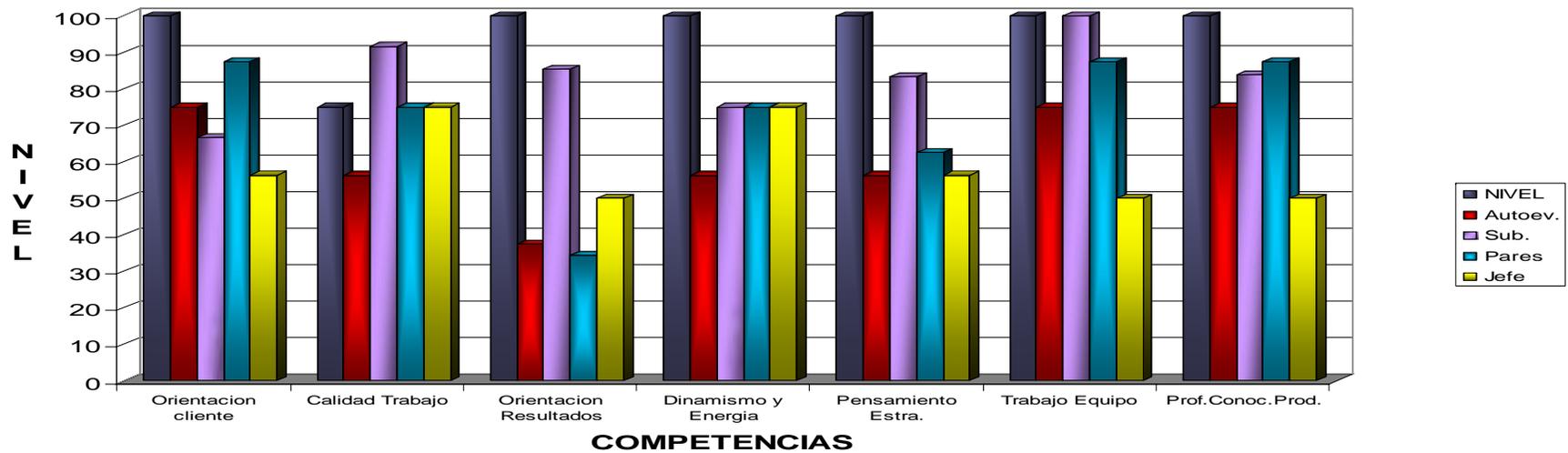
COMPETENCIAS	NIVEL	NIVEL OBT.
Orientacion cliente	100	82,03
Calidad Trabajo	75	78,91
Orientacion Resultados	100	57,81
Dinamismo y Energia	100	72,66
Pensamiento Estra.	100	70,31
Trabajo Equipo	100	84,38
Prof.Conoc.Prod.	100	81,25



## GRAFICO DE COMPARACIÓN

COMPETENCIAS	NIVEL	Autoev.	Sub.	Pares	Jefe
Orientacion cliente	100	75,00	66,67	87,50	56,25
Calidad Trabajo	75	56,25	91,67	75,00	75,00
Orientacion Resultados	100	37,50	85,42	34,38	50,00
Dinamismo y Energia	100	56,25	75,00	75,00	75,00
Pensamiento Estra.	100	56,25	83,33	62,50	56,25
Trabajo Equipo	100	75,00	100,00	87,50	50,00
Prof.Conoc.Prod.	100	75,00	83,83	87,50	50,00

### NIVEL REQUERIDO VS. EVALUADORES



## Perfil Requerido para Ejecutivo de Ventas

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Requerido por el puesto</b>
Orientación al cliente	Grado A
Calidad de Trabajo	Grado B

<b>Competencias Específicas</b>	<b>Requerido por el puesto</b>
Profundidad en el Conocimiento Producto	Grado B
Persuasión	Grado A
Orientación a los Resultados	Grado B
Dinamismo y Energía	Grado B
Negociación	Grado B

<b>Grados</b>	
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
N/D	0%

<b>Frecuencias</b>	
Siempre	1,00
Frecuente	0,75
La mitad del tiempo	0,50
Ocasionalmente	0,25

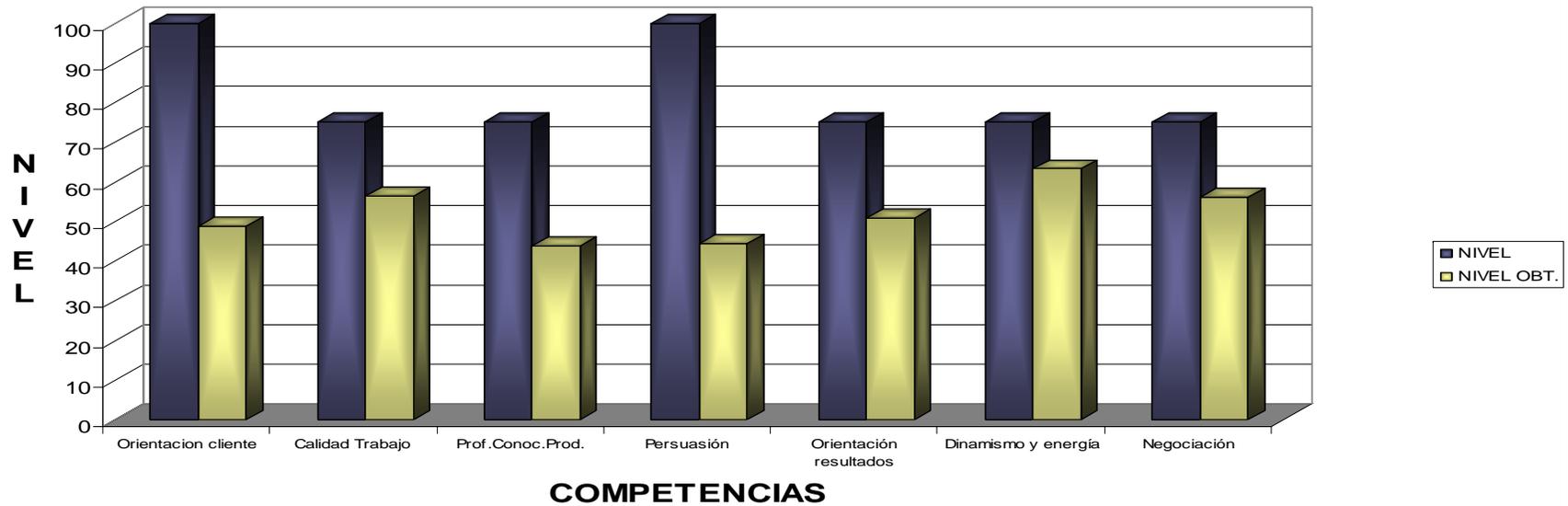
## TABULACIÓN DE COMPETENCIAS PARA EJECUTIVO DE VENTAS

Evaluación #	Orientación Cliente			Calidad de Trabajo			Prof.Con.Prod.			Persuasión			Orient.Resultados			Dinamismo y Energ.			Negociación		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
<b>Autoevaluación</b>	25,00	0,75	18,75	75,00	1,00	75,00	50,00	0,75	37,50	50,00	0,75	37,50	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00
Subordinado #1	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	25,00	1,00	25,00	75,00	0,75	56,25	25,00	1,00	25,00	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50
Subordinado #2	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
<b>Subordinados</b>	62,50		53,13	75,00		62,50	37,50		37,50	62,50		53,13	62,50		50,00	75,00		65,63	62,50		56,25
Pares #1	50,00	0,75	37,50	50,00	0,75	37,50	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	25,00	0,75	18,75	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25
Pares #2	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,50	37,50	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25
<b>Pares</b>	62,50		46,88	62,50		56,25	62,50		62,50	62,50		43,75	62,50		59,38	87,50		75,00	75,00		56,25
Cliente #1	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
<b>Cientes</b>	25,00		75,00	25,00		56,25	16,67		50,00	16,67		50,00	16,67		37,50	25,00		56,25	25,00		56,25
Jefe #1	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25	50,00	0,50	25,00	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50
Jefe #2	75,00	0,50	37,50	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00	25,00	0,75	18,75	50,00	0,50	25,00	75,00	0,50	37,50	75,00	0,75	56,25
<b>Jefe</b>	75,00		46,88	75,00		56,25	50,00		31,25	75,00		37,50	50,00		25,00	75,00		46,88	50,00		46,88
360	62,5		48,44	68,75		56,25	50		43,75	56,25		44,53	62,5		50,78	81,25		63,28	68,75		56,25
<b>Nivel Requerido</b>			100			75			75			100			75			75			75

**GRAFICO COMPARACIÓN EJECUTIVO DE VENTAS**

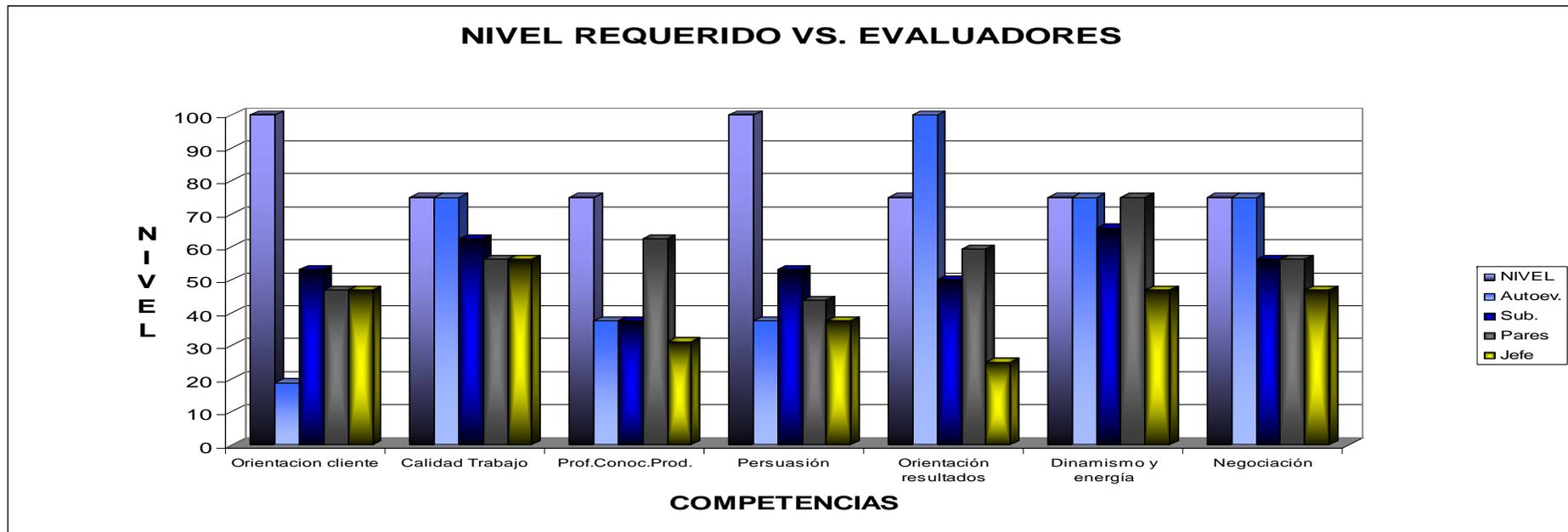
COMPETENCIAS	NIVEL	NIVEL OBT.
Orientacion cliente	100	48,8
Calidad Trabajo	75	56,4
Prof.Conoc.Prod.	75	43,8
Persuasión	100	44,5
Orientación resultados	75	50,8
Dinamismo y energía	75	63,3
Negociación	75	56,3

**NIVEL REQUERIDO VS. NIVEL OBTENIDO**



## GRAFICO DE COMPARACIÓN

COMPETENCIAS	NIVEL	Autoev.	Sub.	Pares	Jefe
Orientacion cliente	100	18,75	53,13	46,88	46,88
Calidad Trabajo	75	75,00	62,50	56,25	56,25
Prof.Conoc.Prod.	75	37,50	37,50	62,50	31,25
Persuasión	100	37,50	53,13	43,75	37,50
Orientación resultados	75	100,00	50,00	59,38	25,00
Dinamismo y energía	75	75,00	65,63	75,00	46,88
Negociación	75	75,00	56,25	56,25	46,88



## INFORME DE RESULTADOS EJECUTIVO DE VENTAS

NIVEL		
COMPETENCIAS	REQUERIDO	NIVEL OBTENIDO
Orientación cliente	100	48,84
Calidad Trabajo	75	56,35
Prof.Conoc.Prod.	75	43,75
Persuasión	100	44,53
Orientación resultados	75	50,78
Dinamismo y energía	75	63,28
Negociación	75	56,25

Como podemos observar en el cuadro comparativo de resultados, el ejecutivo de ventas presenta algunas brechas significativas entre su nivel obtenido y su nivel requerido, la más alta de todas sería **PERSUASIÓN** que viene a ser una de las competencias más importantes en este cargo de la empresa, ya que es una actividad esencial el influir en un cliente para realizar su gestión de venta siendo este el primer departamento de la organización que genere trabajo y productividad para el resto de áreas.

Seguidos están las competencias de **ORIENTACION AL CLIENTE, PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTO EN PRODUCTO Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS**, en donde la empresa observó su falta de intervención con políticas, orientación y capacitación en estas competencias.

Por otra parte en **CALIDAD DE TRABAJO, DINAMISMO Y NEGOCIACIÓN**, se tiene una brecha mínima, pero que de igual manera se la debe dar su respectiva importancia para el desarrollo de estas competencias.

Al analizar esta información nos damos cuenta que existe una coherencia en los resultados ya que la persona que fue evaluada, se encuentra trabajando en este cargo por un tiempo de un año y medio, tiempo que refleja los resultados de las competencias y la experiencia a desarrollar.

## INFORME DE RESULTADOS DIRECTOR DE VENTAS

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL OBTENIDO.
Orientación cliente	100	82,03
Calidad Trabajo	75	78,91
Orientación Resultados	100	57,81
Dinamismo y Energía Pensamiento	100	72,66
Estratégico	100	70,31
Trabajo Equipo	100	84,38
Prof.Conoc.Prod.	100	81,25

Revisando el cuadro comparativo del director de ventas nos damos cuenta de que la competencia con brecha significativa es **ORIENTACION A RESULTADOS** en donde se obtuvo la mitad del nivel requerido, en este cargo esta competencia es de mucha importancia para la organización y para el departamento de ventas ya que mediante esta se desarrollan los objetivos y metas a alcanzar durante el año, y en donde se requiere de indicadores para la correcta visión en el crecimiento de la empresa.

Otro resultado que llama la atención en el cuadro es el de la competencia de **CALIDAD DE TRABAJO** en donde el director de ventas sobre pasa el nivel requerido, siendo un aporte positivo lo que demuestra un alto conocimiento en los temas de su área de trabajo, y que como directivo de la organización se encuentra con un buen nivel en sus competencias del cargo.



CTV

ANTENAS  
ANTIURTO

VIDEO  
PORTEROS

AUTOMATIZACION  
DE PUERTAS  
DE GARAJE

SR. VINICIO MOSQUERA BARZALLO, GERENTE GENERAL DE  
**ALTA TECNOLOGIA:**

**CERTIFICO:**

Que el Sr. Marco Mosquera Mejía, realizó la prueba piloto sobre Evaluación de Desempeño por Competencias de 360°, en los cargos de Director de Ventas y Ejecutivo de Ventas de la Empresa, validando el proceso que se realizó en semanas pasadas, previo a la obtención del título de Psicólogo Laboral.

Esta información puede ser utilizada por el peticionario dando uso al presente como más creyera convenirte.

**ATENTAMENTE**

ALTA TECNOLOGIA  
Sistemas Electrónicos de Seguridad  
Miguel Cordero 6-107 y Av. Solano  
Telfax 021 21 72  
Cuenca - Ecuador

**ALTA TECNOLOGIA**  
Sr. Vinicio Mosquera Barzallo  
GERENTE GENERAL

Cuenca, 14 de Octubre del 2005

## ENTREVISTA DE VALIDACIÓN

1. Como considera UD que estuvo la evaluación de desempeño?

- Fácil
- Difícil

2. Los conceptos de las competencias y la definición de sus grados estuvieron:

- Muy comprensibles
- Comprensible
- Poco comprensible
- Incomprensible

3. ¿Las competencias seleccionadas estuvieron acorde con los requisitos del puesto?

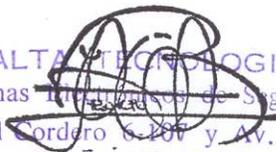
- SI
- NO
- Porque? El objetivo de nuestra empresa es la  
satisfacción del cliente, y continuar con el  
servicio a futuro

4. ¿Este nuevo formato de evaluación comparándolo con el método utilizado anteriormente, es?

- Más objetivo
- Igual de objetivo
- Menos objetivo

**5. Recomendaciones:**

En los grados de competencias deben haber más diferencias debido a que algunos cuestionamientos en ocasiones querían decir lo mismo. no habían diferencias marcadas.

  
ALTA TECNOLOGIA  
Sistemas Integrados de Seguridad  
Miguel Cordero 6-107 y Av. Solano  
Tel: 88-21-73  
ALTA TECNOLOGIA  
Cuenca – Ecuador

**Firma de Responsabilidad**

# CAPITULO III

### 3.1. CONCLUSIONES

- Es fundamental que la empresa deba elaborar su propio diccionario de competencias para que los evaluadores comprendan fácilmente las diferencias entre cada uno de los grados y el concepto de las competencias según las necesidades de la organización en cada puesto de trabajo.
- Con este proyecto hemos concluido que la evaluación de desempeño de 360 grados, nos ha ayudado a conseguir resultados mucho más objetivos, con indicadores claros que nos acercan más a la realidad, de la organización y de cada uno de los miembros, en relación con los métodos utilizados anteriormente por la empresa.
- La comunicación juega un papel fundamental en la implantación de este proceso, que es muy importante dar a conocer los beneficios que tiene la evaluación, para evitar y manejar las resistencias al cambio.
- Definitivamente esta evaluación produce un efecto positivo y motivante en las personas ya que muy pocas veces una persona se focaliza en como esta haciendo su trabajo, cuan bien aprovecha sus esfuerzos, habilidades, conocimientos, etc.
- La Capacitación a los evaluadores y los instructivos son parte importante del proceso ya que los evaluadores deben ser objetivos, al momento de calificar puesto que es necesario tener un criterio sobre que parámetros se van a medir en la evaluación y por supuesto tener claro su comportamiento al realizar su tarea o función.
- El Mercado laboral necesita estas evaluaciones mas confiables ya que la mayoría de empresas del sector no cuentan con métodos claros de

evaluación de desempeño, y por ende nosotros debemos actuar para brindar este servicio de asesoría y consultoría.

### **3.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que Alta Tecnología que elabore su propio diccionario, para que no haya confusión en los participantes en el momento de calificar, por lo que esta fue una de las observaciones que nos hicieron los evaluadores al no encontrar diferencias marcadas entre los grados de las competencias, y a su vez tener menos equivocaciones al momento de la calificación.
- Se recomienda a la empresa que implemente esta evaluación al resto de los puestos de trabajo y a su vez un sistema integral del nuevo enfoque de gestión por competencias.
- Aplicar el proceso de evaluación según el tamaño de la organización, por ejemplo: para empresas grandes la frecuencia debería ser de dos a tres veces por año, en cambio para empresas pequeñas, entre tres y cuatro veces por año, ya que el grado de complejidad demanda un tiempo considerable en los análisis y aplicación.
- Es básico archivar los procesos aplicados de evaluación para tomar un plan de mejora o acciones correctivas, esto ayudará a que la gente no pierda confianza y motivación, y a tener un historial del evaluado para verificar sus progresos de capacitación.
- Los directivos tienen que implantar este proceso evaluativo en la cultura de la empresa con una visión de desarrollo personal y organizacional.

## BIBLIOGRAFIA:

- ALLES, Martha Alicia, Desempeño por competencias, Evaluación de 360 grados. Granica, 2002 / 350 paginas
- ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. 2003 / 470 paginas
- KEITH Davis, "Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial McGraw – Hill Inc. México 1991.
- ROBBINS, Stephan. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. México séptima edición 1996.
- CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, Colombia 1993, 540 paginas.
- [http://www.gestiopolis.comn/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm\(25/05/05\)](http://www.gestiopolis.comn/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm(25/05/05)).
- [http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm\(25/05/05\)](http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm(25/05/05)).
- [www.marthaalles.com/derrhh](http://www.marthaalles.com/derrhh) (20 de Mayo del 2005)
- [www.granica.com/derrhh](http://www.granica.com/derrhh) (20 de Mayo del 2005).
- Peñaherrera María Elena, Material Curso de Graduación, Manual del Director, Mayo – Julio 2005.
- MORENO Jaime, Manual de Recursos Humanos por Competencias, Paredes & Asociados.

# ANEXOS

COPIA DISEÑO

DE PROYECTO

DE

GRADUACIÓN

## **DISEÑO DE MONOGRAFÍA**

### **1) TEMA:**

Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias en Alta Tecnología en el período comprendido entre Mayo y Junio del 2005.

### **2) ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:**

Alta Tecnología es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, desde hace 15 años, dedicada a la venta e instalación de equipos de seguridad electrónica, y que a su vez brinda a sus clientes un servicio complementario de monitoreo de estos sistemas.

Actualmente esta organización se ha ido desarrollando tanto a nivel de tecnología, mercado y desde luego de su recurso humano, la misma que cuenta con departamentos de administración, ventas, instalaciones, mantenimientos, seguridad y monitoreo, contando un total de 36 colaboradores.

Alta Tecnología cuenta con métodos de selección de personal para cada uno de sus cargos, lo cual junto a la visión de liderazgo y políticas empleadas por sus directivos a creado un buen ambiente laboral, sin embargo debido a la exigencia de una mejora en los procesos organizativos, del mercado por un mejor servicio, a la mayor cantidad de empresas competidoras, y a la búsqueda por un mejor desempeño, Alta Tecnología esta interesada en implantar procesos de administración de recursos humanos por competencias, y específicamente la evaluación del desempeño con sus respectivos levantamientos de perfiles de los cargos con el fin de tener un equipo humano con características esenciales y a su vez analizar con indicadores claros las competencias a desarrollar. Todo esto Dando como resultado una empresa altamente competitiva en el mercado, con personas motivadas, y comprometidas con su trabajo.

### **3) OBJETIVOS:**

**OBJETIVOS GENERALES:** - Diseñar, aplicar y validar un proceso de evaluación de desempeño por competencias, para un grupo de cargos, en la empresa Alta Tecnología.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Levantar cinco perfiles de cargo para los puestos de gerencia, director de ventas, ejecutivo de ventas, monitoreador, y técnico instalador.
- Diseñar el proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360° para los dos cargos, incluyendo el formato de evaluación y los instructivos respectivos.
- Aplicar el proceso de evaluación a los cargos de director de ventas y ejecutivo de ventas..
- Realizar retroalimentación en base a un informe de resultados del proceso aplicado .
- Validar el proceso de evaluación de desempeño por competencias, a través del panel de expertos y entrevistas.

#### 4) MARCO TEORICO

El nuevo enfoque de evaluación de desempeño se lo desarrollará en base a Gestiones de Recursos Humanos por competencias, la misma que aportará estratégicamente y que deberán realizarse en función del perfil del puesto, en donde necesitamos manejar un esquema de estándares comunes para todos los procesos a seguir.

La primera parte de la gestión a desarrollar, es el levantamiento de los **perfiles por competencias**, que consiste en describir un conjunto de características esenciales y observables para un puesto determinado en base a conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que van estrechamente relacionadas con la estrategia, estructura, y cultura de la empresa.

Para entender los procesos de implementación de nuestro objetivo general tenemos que saber y entender básicamente **Que es competencia?**, según Spencer y Spencer “competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por largo período de tiempo.” Esto sería un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada<sup>1</sup>.

Principalmente para realizar la **Evaluación de Desempeño por competencias** debemos tener la descripción de los puestos ya en un esquema de competencias, con lo cual se podrá iniciar el diseño de la evaluación.

---

<sup>1</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos , Gestión por Competencias, Alles Martha Alicia. Ediciones Granica. Argentina 2003.

Este tipo de evaluación tiene la ventaja de que los procesos son mucho más objetivos y confiables que otros métodos de evaluación, en donde la empresa interviene en la fijación de las competencias a trabajar en relación con las habilidades, conocimientos y cualidades, lo cual garantiza un proceso objetivo.

En nuestra aplicación de evaluación vamos a trabajar específicamente con el **Método de evaluación de 360 grados**, la misma que el autor lo define “como un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno ya sean estos jefe, compañeros y subordinados<sup>2</sup>.” Otro Concepto citado es : la evaluación de 360· consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, los mismos que son comportamientos observables diarios.”

Esta fuente múltiple da un resultado más completo del desempeño de una persona creando un clima de mayor colaboración y un factible aumento de la productividad.

Esta evaluación tiene como objetivo principal el **desarrollo de las personas**, por esta razón mantendremos muy en cuenta la evaluación benévola o dura de un desempeño ya que cada participante de la organización puede elegir libremente a sus evaluadores.

Otros beneficios serían el autodesarrollo ya que la persona también se autoevalúa y puede sacar acciones correctivas para mejorar su desempeño en; competencias específicas, actividades de entrenamiento y capacitación.

De igual manera es importante señalar que mientras mayor sea el número de evaluadores mayor será el porcentaje de fiabilidad del sistema.

Los **Procesos a seguir en la evaluación de 360 grados** empezarían primero por:

- Definición de las Competencias; cardinales y específicas de la organización o del puesto, es decir va relacionada con el perfil ya levantado anteriormente.
- Diseño de la Herramienta; que viene a ser el formulario y cuestionario a utilizar como soporte.
- Elección de las personas; que intervienen como evaluadores, los mismos que serán jefes, pares, colaboradores, clientes, etc.

---

<sup>2</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos , Gestión por Competencias, Alles Martha Alicia, Ediciones Granica. Argentina 2003.

- Lanzamiento del proceso; que sería la aplicación con los evaluados y evaluadores,
- Relevamiento y procesos de los datos; este debe ser realizado por un consultor externo para mantener la confidencialidad siendo esta una parte del proceso delicada por la seriedad con la que el consultor debe manejarse.
- Comunicación de los resultados; de la evaluación de 360° hacia los directivos interesados.
- Informes únicamente a la persona evaluada, y la organización recibe un informe del grado de desarrollo de las competencias.

Como podemos analizar este método sería más aceptado por los colaboradores ya que se reduciría en mayor grado los favoritismos .

**Las Claves para el éxito de una aplicación de 360°** , sería un adecuado manejo de las *herramientas* como un formulario claro, con una cantidad precisa de evaluadores, y sin dar acciones sobrentendidas, la Realización de *pruebas piloto*s en un departamento o área con bases maduras; que el consultor externo realice un *entrenamiento a todos los evaluadores* sobre las competencias y uso del formulario. Los *manuales de instrucción* deben ser claros y simples, *el procesamiento* se lo debe realizar fuera de la organización y el *informe de la evaluación* suficientemente explicativo que será remitido al participante por el consultor, la misma que debe indicar de una manera breve cual fue la metodología utilizada , y adjuntar gráficos explicativos del resultado y las competencias que el evaluado debe mejorar; a su vez estos informes deben ser confidenciales.

*La devolución al participante* se la debe realizar con una comunicación explicativa y no únicamente con una simple guía, para que así sus participantes comprendan sus feedback.

El *seguimiento de la evaluación* , con este nos referimos a incluir las actividades para el desarrollo de las competencias a mejorar, como se pueden desarrollar y sugerencias.

La *continuidad* o constancia para que el método se afiance y se lo realice periódicamente, integrándose a la cultura de la organización.

## **5) METODOLOGÍA:**

1ro) Método de la Entrevista, con este método seguiremos un proceso de búsqueda de las características esenciales para el levantamiento de perfiles de los cargos a trabajar; la misma que se la realizara con cada uno de los ocupantes de los puestos. Este método también se lo utilizará en la evaluación de 360 grados.

2do) Método del Panel de Expertos, Este método proporcionará confiabilidad y calidad al levantamiento de perfiles y diseño de evaluación. El mismo que será conformado por un Psicólogo Organizacional y dos expertos de cada área para validar este proceso.

3ro) Método de la Investigación; se revisará la información, los documentos, y procesos anteriormente aplicados en el área de perfiles y evaluación, así como las estrategias organizacionales de la empresa y revisión bibliográfica, para conseguir la suficiente información a fin de diseñar y aplicar este proceso de evaluación de desempeño de 360°.

## **6) ESQUEMA DE CONTENIDOS:**

### Capítulo 1:

#### Marco Teórico

- Breve introducción a perfil por competencias.
- Que es competencia?
- Evaluación de el desempeño por competencias
- Definición de la evaluación de 360 grados
- En que consiste la evaluación de 360 grados.
- Procesos para la evaluación de 360 grados
- Aspectos claves para el éxito de una aplicación de 360°.
- Retroalimentación de la evaluación.

### Capítulo 2:

#### Parte practica:

- Levantamiento de perfiles.
- Elaboración del diseño y formato de evaluación .
- Aplicación de la evaluación.
- Validación

### Capítulo 3:

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexo

## **7) BIBLIOGRAFIA:**

ALLES, Martha alicia, Desempeño por competencias, Evaluación de 360 grados. Granica, 2002 / 350 paginas

ALLES, Martha alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. 2003 / 470 paginas.

DAVIDS, Kerth, "Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial McGraw – Hill Inc. México 1991.

ROBBINS, Stephan. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. México séptima edición 1996.

CHAVENATO, Administración de Recursos Humanos, colombia 1993, 540 paginas.

[http://www.gestiopolis.comn/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm\(25/05/05\)](http://www.gestiopolis.comn/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm(25/05/05)).

[http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluaciòn360.htm\(25/05/05\)](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluaciòn360.htm(25/05/05)).

[www.marthaalles.com/derrhh](http://www.marthaalles.com/derrhh) (20 de Mayo del 2005)

[www.granica.com/derrhh](http://www.granica.com/derrhh) (20 de Mayo del 2005).

EVALUACIONES

REALIZADAS A:

EJECUTIVO DE  
VENTAS

Y

DIRECTOR DE  
VENTAS

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan Chacho

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
-------------------	--------------------	-----------------------	--------------------

#### GRADO A

Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






#### GRADO B

En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






#### GRADO C

Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






#### GRADO D

Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






#### NO DESARROLLA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jon Chacho

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

Jan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando remplazar el negocio.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.






#### GRADO B

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.






#### GRADO C

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.






#### GRADO D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

<b>Autoevaluado</b>	<b>Jefe</b>	<b>Par</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Cliente</b>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad de colaborar con los demás, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

	<b>FRECUENCIAS</b>				
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%	
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demás aunque sean puntos diferentes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demás.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	--------------------	------------------

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

Autoevaluado



Jefe



Par



Colaborador



Cliente



## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGÍA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía, en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.






#### GRADO B

Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.






#### GRADO C

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.






#### GRADO D

Conoce los productos utilizados habitualmente.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

<b>Autoevaluado</b>	<b>Jefe</b>	<b>Par</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Cliente</b>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## COMPETENCIAS CARDINALES

**ORIENTACION DE CLIENTE**  
Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

FRECUENCIAS				
SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)	

**GRADO A**

Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO B**

En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO C**

Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO D**

Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**NO DESARROLLA**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

**CALIDAD DE TRABAJO**

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento      Demuestra constantemente interes por aprender..	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando reemplazar el negocio.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.






#### GRADO B

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.






#### GRADO C

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.






#### GRADO D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar con los demás, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.






#### GRADO B

Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.






#### GRADO C

Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demás aunque sean puntos diferentes.






#### GRADO D

Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

**Nombre del Evaluado:** Juan C

**Autoevaluado**     
  **Jefe**     
  **Par**     
  **Colaborador**     
  **Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Crea un ambiente que estimula la mejora contiuuna del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGÍA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Juan C*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.






#### GRADO B

Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.






#### GRADO C

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.






#### GRADO D

Conoce los productos utilizados habitualmente.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
-------------------	--------------------	-----------------------	--------------------

#### GRADO A

Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






#### GRADO B

En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






#### GRADO C

Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






#### GRADO D

Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






#### NO DESARROLLA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento. Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando replazar el negocio.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.






#### GRADO B

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.






#### GRADO C

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.






#### GRADO D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar con los demás, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.






#### GRADO B

Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.






#### GRADO C

Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demás aunque sean puntos diferentes.






#### GRADO D

Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.  
Es un referente en los resultados.






#### GRADO B

Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.






#### GRADO C

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.






#### GRADO D

correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGÍA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.






#### GRADO B

Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.






#### GRADO C

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.






#### GRADO D

Conoce los productos utilizados habitualmente.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jen C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

	FRECUENCIAS				
	SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)	
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando remplazar el negocio.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar con los demás, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.






#### GRADO B

Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.






#### GRADO C

Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demás aunque sean puntos diferentes.






#### GRADO D

Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	--------------------	------------------

#### GRADO A

Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.

Es un referente en los resultados.






#### GRADO B

Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.






#### GRADO C

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.






#### GRADO D

correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGIA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los productos utilizados habitualmente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
-------------------	--------------------	-----------------------	--------------------

#### GRADO A

Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






#### GRADO B

En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






#### GRADO C

Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






#### GRADO D

Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






#### NO DESARROLLA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento      Demuestra constantemente interes por aprender..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

**Autoevaluado**     
  **Jefe**     
  **Par**     
  **Colaborador**     
  **Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando replazar el negocio.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportundes de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando unevas oportunidades de negocio.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Escasa persepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

Jen e

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar con los demás, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.






#### GRADO B

Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.






#### GRADO C

Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demás aunque sean puntos diferentes.






#### GRADO D

Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Crea un ambiente que estimula la mejora contiuuna del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:       Juan C      

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**DINAMISMO Y ENERGIA**

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite enegia a todo lo que emprende.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jan C.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

FRECUENCIAS				
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%	

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los productos utilizados habitualmente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

FRECUENCIAS				
SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)	

**GRADO A**  
Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






**GRADO B**  
En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






**GRADO C**  
Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






**GRADO D**  
Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






**NO DESARROLLA**

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:   Juan C  

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando remplazar el negocio.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jen C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad de colaborar con los demas, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	<b>SIEMPRE 100%</b>	<b>FRECUENTE 75%</b>	<b>MITAD/TIEMP. 50%</b>	<b>OCASIONAL 25%</b>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas . Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demas aunque sean puntos diferentes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Crea un ambiente que estimula la mejora contiuunua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**DINAMISMO Y ENERGÍA**

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

**GRADO A**

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite enegia a todo lo que emprende.






**GRADO B**

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






**GRADO C**

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






**GRADO D**

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






**NO DESARROLLADA**

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalua la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUEnte 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

**Nombre del Evaluado:** Juan C

**Autoevaluado**     
  **Jefe**     
  **Par**     
  **Colaborador**     
  **Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
<b>GRADO A</b> Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

*Juan C*

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demás su conocimiento. Demuestra constantemente interes por aprender..</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhan E

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas, debilidades de su organización. Capacidad de aprovechar oportunidades de negocio, alianzas clientes, proveedores, competidores, y cuando remplazar el negocio.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, fortalezas, amenazas y da respuestas estratégicas, detecta oportunidades y realiza alianzas.






#### GRADO B

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.






#### GRADO C

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.






#### GRADO D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad de colaborar con los demas, ser parte de un grupo y trabajar juntos en un proceso, tarea u objetivos, operar como equipo en su área.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Fortalece el espíritu de equipo en la organización, expresa satisfacción por los logros de compañeros o a otras áreas ,. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, de beneficios organizacionales a largo plazo, se sacrifica por el grupo cuando es necesario, maneja equipos.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, crea un ambiente de trabajo amistoso, resuelve los conflictos dentro del equipo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Solicita la opinión al resto del grupo, mantiene una actitud abierta para aprender del resto, promueve la colaboración, valora las contribuciones de los demas aunque sean puntos diferentes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Participa con el grupo, realiza la parte de trabajo como un miembro del equipo, mantiene informados a los demas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Juan C.*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGIA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite enegia a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan C

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los productos utilizados habitualmente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

**Nombre del Evaluado:** Juan S.

**Autoevaluado**      **Jefe**      **Par**      **Colaborador**      **Cliente**  
                       

## COMPETENCIAS CARDINALES

**ORIENTACION DE CLIENTE**

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

<b>FRECUENCIAS</b>			
SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Actitud dispoble hacia el cliente , brindando mas de lo que es espera, el cliente simple puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento <span style="float: right;">Demuestra constantemente interes por aprender..</span></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jon Z.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**DINAMISMO Y ENERGIA**

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE	FRECUENTE	MITAD/TIEMP.	OCASIONAL
100%	75%	50%	25%

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energia a todo lo que emprende.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon Z

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalua la factividad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PERSUASIÓN

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.






#### GRADO B

Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las más difíciles.






#### GRADO C

Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.






#### GRADO D

Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon E.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**NEGOCIACIÓN**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor numero de negociaciones, de acuerdo a su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interes de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon E.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
-------------------	--------------------	-----------------------	--------------------

#### GRADO A

Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






#### GRADO B

En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






#### GRADO C

Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






#### GRADO D

Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






#### NO DESARROLLA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon E.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.

Es un referente en los resultados.






#### GRADO B

Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.






#### GRADO C

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.






#### GRADO D

correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Jhon Z.*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**DINAMISMO Y ENERGÍA**

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

<b>FRECUENCIAS</b>				
<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTE</b>	<b>MITAD/TIEMP.</b>	<b>OCASIONAL</b>	
100%	75%	50%	25%	

**GRADO A**

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.






**GRADO B**

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






**GRADO C**

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






**GRADO D**

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






**NO DESARROLLADA**

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon E.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PERSUASIÓN

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	--------------------	------------------

#### GRADO A

Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.






#### GRADO B

Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las más difíciles.






#### GRADO C

Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.






#### GRADO D

Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.






#### GRADO B

Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones, de acuerdo a su organización.






#### GRADO C

Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.






#### GRADO D

Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

Jhon Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
-------------------	--------------------	-----------------------	--------------------

#### GRADO A

Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






#### GRADO B

En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






#### GRADO C

Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






#### GRADO D

Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






#### NO DESARROLLA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon E.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	--------------------	------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento. Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

**GRADO A**

Crea un ambiente que estimula la mejora contiuuna del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.  
Es un referente en los resultados.






**GRADO B**

Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.






**GRADO C**

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.






**GRADO D**

correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.






**NO DESARROLLADA**

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGÍA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon E

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PERSUASIÓN

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las mas difíciles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.






#### GRADO B

Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones, de acuerdo a su organización.






#### GRADO C

Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.






#### GRADO D

Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Actitud disponible hacia el cliente, brindando más de lo que se espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y le dedica tiempo.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>NO DESARROLLA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon Z.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Jhon Z.*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**DINAMISMO Y ENERGIA**

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

<b>FRECUENCIAS</b>			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

**GRADO A**

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO B**

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO C**

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO D**

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**NO DESARROLLADA**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

Jhon Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.






#### GRADO B

Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.






#### GRADO C

Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.






#### GRADO D

Conoce los productos utilizados habitualmente.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Jhon Z.*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PERSUASIÓN

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.






#### GRADO B

Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las más difíciles.






#### GRADO C

Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.






#### GRADO D

Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Jhon Z*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.






#### GRADO B

Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones, de acuerdo a su organización.






#### GRADO C

Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.






#### GRADO D

Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhan Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

FRECUENCIAS				
SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)	

**GRADO A**  
Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






**GRADO B**  
En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






**GRADO C**  
Actitud disponible hacia el cliente, brindando más de lo que se espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y le dedica tiempo.






**GRADO D**  
Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






**NO DESARROLLA**

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhan E

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..






#### GRADO B

Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.






#### GRADO C

Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.






#### GRADO D

Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

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

*Jhon Z.*

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

#### GRADO A

Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.

Es un referente en los resultados.






#### GRADO B

Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.






#### GRADO C

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.






#### GRADO D

correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGIA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	--------------------	------------------

#### GRADO A

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.






#### GRADO B

Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.






#### GRADO C

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.






#### GRADO D

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.






#### NO DESARROLLADA

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhan Z

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO**

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon E.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PERSUASIÓN

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demas en diferentes circunstancias, aún las mas dificiles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon Z.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**NEGOCIACIÓN**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor numero de negociaciones, de acuerdo a su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interes de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon E

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### ORIENTACION DE CLIENTE

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)

**GRADO A**  
Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.






**GRADO B**  
En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.






**GRADO C**  
Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.






**GRADO D**  
Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.






**NO DESARROLLA**

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhan Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	<b>FRECUENCIAS</b>				
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%	
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhan Zuriga

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Crea un ambiente que estimula la mejora contiuuna del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización. Es un referente en los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon Z

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**DINAMISMO Y ENERGIA**

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite enegia a todo lo que emprende.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Juan Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p><b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

**Nombre del Evaluado:** Jhon Z.

**Autoevaluado**     
  **Jefe**     
  **Par**     
  **Colaborador**     
  **Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**PERSUASIÓN**

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las mas difíciles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z

Autoevaluado

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

#### FRECUENCIAS

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
-----------------	------------------	---------------------	------------------

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor numero de negociaciones, de acuerdo a su organización.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interes de los demás.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: John Z.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS CARDINALES

**ORIENTACION DE CLIENTE**

Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender sus necesidades, resolver sus problemas.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Establece relación a largo plazo con el cliente, sacrificando sus beneficios en función de los beneficios futuros, ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>En ocasiones busca información sobre las necesidades latentes, investiga las necesidades del cliente y pone su producto disponible a esta necesidad.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Actitud disponible hacia el cliente, brindando mas de lo que es espera, el cliente siempre puede encontrarlo, y lo dedica tiempo.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Promueve y en ocasiones lo hace el contacto con el cliente para mantener comunicación y expectativas mutuas, y conocer el nivel de satisfacción.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS CARDINALES

### CALIDAD DE TRABAJO

Tener amplios conocimientos de los temas del area, demuestra capacidad para trabajar con funciones de su mismo nivel, y de niveles diferentes, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrar constantemente interes en aprender.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Entiende y conoce los temas de su especialidad, aun en temas complejos, comparte con los demas su conocimiento Demuestra constantemente interes por aprender..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interes por aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Conoce adecuadamente todos los temas ralacionados con su especialidad como para cumplir su función.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar un nivel requerido, no demuestra interes por aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhon Z.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Velocidad para tomar decisiones para superar a un competidor, cumplir las necesidades del cliente, o mejorar la organización, administra los procesos para obtener los resultados.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

**GRADO A**  
 Crea un ambiente que estimula la mejora contiuunua del servicio, promueve cambios para la mejora de la organización.  
 Es un referente en los resultados.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO B**  
 Logra y supera plazos, desempeños, fijandose nuevos parametros, trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes, utiliza indicadores para medir la gestión y resultados.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO C**  
 No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios en métodos para conseguir mejoras. Promueve satisfacción del cliente y ventas.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**GRADO D**  
 correctamente, expresa frustración ante perdidas de tiempo pero no encara el problema.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**NO DESARROLLADA**

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Juan Z

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DINAMISMO Y ENERGÍA

Trabajar duro en situaciones cambiantes, y las jornadas largas no afectan su nivel de actividad.

FRECUENCIAS			
SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%

<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando y en situaciones cambiantes de geografía o prolongación de tiempo, sin q se afecte su rendimiento. Es reconocido como motor que transmite energía a todo lo que emprende.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Demuestra dinamismo y energía , en situaciones cambiantes de jornada, geografía, no afectan su rendimiento. Transmite energía a su grupo.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones así.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhan Z.

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Conoce a fondo los productos y evalúa la factibilidad de adaptación a los gustos y necesidades del cliente.

	FRECUENCIAS			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Conoce tanto los productos que es consultado frecuentemente, es capaz de aportar ideas para mejoras del producto y ser tenido en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Es referente del producto para la comunidad profesional, Realiza mediciones de prestaciones de los productos, conoce profundamente a la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado: Jhan Z

Autoevaluado     
  Jefe     
  Par     
  Colaborador     
  Cliente

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**PERSUASIÓN**

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

	<b>FRECUENCIAS</b>			
	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TIEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<b>GRADO A</b> Utiliza estrategias complejas e influye indirectamente, capacidad de influir y persuadir para que este influya en otros, generando una cadena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO B</b> Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas. Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las mas difíciles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO C</b> Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando información relevante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GRADO D</b> Intenta producir un impacto concreto, calculando la influencia que su discurso causará en los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

## RESPECTO DE LA PERSONA EVALUADA SOY:

Nombre del Evaluado:

Jhon Z.

**Autoevaluado**

**Jefe**

**Par**

**Colaborador**

**Cliente**

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**NEGOCIACIÓN**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, buscando mejores acuerdos, se centra en el problema no en la persona.

		<b>FRECUENCIAS</b>			
		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD/TEMP. 50%	OCASIONAL 25%
<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y llamado para estas situaciones. Utiliza herramientas y tecnología para diseñar la estrategia.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor numero de negociaciones, de acuerdo a su organización.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO C</b></p> <p>Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interes de los demás.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>GRADO D</b></p> <p>Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos centrado en las personas que la realizan.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;"><b>NO DESARROLLADA</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>