

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**Escuela de Psicología Laboral y organizacional**

**Diseño, aplicación y validación de procesos de evaluación del  
desempeño por competencias en la Universidad del Azuay en  
el periodo Mayo – Julio 2005**

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

**Director:**

**Psicólogo Mario Alemán Calderón**

**Autor:**

**Natalia Quishpi Cuenca**

**CUENCA – ECUADOR**

**2005**

## AGRADECIMIENTO

Quiero dejar en constancia mi sincero agradecimiento a Dios por haberme dado salud y vida durante el desarrollo de esta monografía, luego a mis padres quienes me han apoyado económicamente, moralmente durante mi vida estudiantil.

Por último agradezco a mis profesores, y en especial al director de monografía quien me supo inculcar sus conocimientos para culminar con éxito esta obra.

## DEDICATORIA

Al terminar una etapa mas de mi vida, la que con tanto esfuerzo y dedicación realice, dedico este trabajo a las persona que de una u otra forma colaboraron para poder terminar con éxito, en especial a quienes me dieron la luz de la existencia a mis padres: dedico esta muestra de saber, ha ellos que con su apoyo moral y económico permitieron la culminación de mis estudios universitarios preparándome para un mañana mejor.

A mi hermana, compañeros y amigos por haber estado conmigo en las alegrías y tristezas, para poder hacer realidad mis sueños

## ABSTRACT ESPAÑOL

La Gestión por Competencias es la meta fundamental en todo sistema de evaluación del desempeño, es decir, esta orientado en un enfoque de “empowerment” donde se estimula la liberación de los conocimientos, y la motivación que ellos poseen.

Dentro de este proceso de evaluación ha surgido la técnica de Evaluación de 360° que es el procedimiento de evaluación circular de la actuación del trabajador, en donde participan todas las personas de la empresa y fuera de ella, que directamente o indirectamente tienen relación con la persona evaluada.

## ABSTRACT INGLES

The administration for competitions is that is to say the fundamental goal in all system of evolution of the acting this guided in a “empowermen” focus were the liberation of knowledge and, the motivation in stimulated that they possess.

Inside this evaluation process the technique of evaluation 360° that is the procedure of circular evaluation of the worker’s, performance where all the people of the company particpate has arisen and out side of her that direct of indirectly they have relationship with the evaluated person.

## INDICE

### Capítulo I

1.1 Gestión por competencias.....	1
1.2 Componentes de la definición.....	2
1.3 Proceso de implementación de la gestión por competencias.....	3
1.4 Evaluación del desempeño.....	3
1.5 Sugerencias para mejorar la evaluación de desempeño.....	4
1.6 Evaluación del desempeño por competencias.....	6
1.7 Definición de evaluación.....	6
1.8 Beneficios y problemas mas comunes.....	7
1.9 Para evitar estos problemas.....	8
1.10 Pasos de una evaluación de desempeño.....	9
1.11 Entrevistas de evaluación.....	9
1.12 Como realizar entrevistas.....	9
1.13 Como organizar el 360°.....	10
1.14 Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación del desempeño....	10
1.15 Preparación de las evaluaciones de desempeño.....	11
1.16 Evaluación de 360°.....	11
1.17 Quienes participan como evaluadores.....	13
1.18 Proceso de evaluación de 360°.....	14
1.19 Las claves para el éxito de una aplicación de 360°.....	14
1.20 Informe de la evaluación.....	15

### Capítulo II

2. Aplicación Práctica	
2.1 Levantamiento de perfiles.....	15
2.2 Escala para la calificación de actividades.....	16
2.3 Listado e identificación de actividades esenciales.....	17
2.3.1 Matriz de actividades esenciales.....	18
2.3.2 Guía para identificar conocimientos informativos.....	19
2.3.3 Pasos para identificar destrezas específicas.....	19
2.3.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación.....	20
2.4 Listado e identificación de actividades esenciales.....	21

2.4.1 Matriz de actividades esenciales.....	22
2.4.2 Guía para identificar conocimientos informativos.....	23
2.4.3 Pasos para identificar destrezas específicas.....	23
2.4.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación.....	24
2.5 Listado e identificación de actividades esenciales.....	25
2.5.1 Matriz de actividades esenciales.....	26
2.5.2 Guía para identificar conocimientos informativos.....	27
2.5.3 Pasos para identificar destrezas específicas.....	27
2.5.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación.....	28
2.6 Listado e identificación de actividades esenciales.....	29
2.6.1 Matriz de actividades esenciales.....	30
2.6.2 Guía para identificar conocimientos informativos.....	31
2.6.3 Pasos para identificar destrezas específicas.....	31
2.6.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación.....	32
2.7 Listado e identificación de actividades esenciales.....	33
2.7.1 Matriz de actividades esenciales.....	34
2.7.2 Guía para identificar conocimientos informativos.....	35
2.7.3 Pasos para identificar destrezas específicas.....	35
2.7.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación.....	36
2.8 Listado e identificación de actividades esenciales.....	37
2.8.1 Matriz de actividades esenciales.....	38
2.8.2 Guía para identificar conocimientos informativos.....	39
2.8.3 Pasos para identificar destrezas específicas.....	39
2.8.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación.....	40
3. Mini diccionario de competencias.....	41
3.1 Ética.....	42
3.2 Prudencia.....	42
3.3 Flexibilidad.....	43
3.4 Orientación al cliente.....	44
3.5 Calidad de trabajo.....	46
3.6 Búsqueda de información.....	49
3.7 Desarrollo de personas.....	52
4. Perfiles a evaluar el desempeño.....	54
4.1 Evaluación por competencias: Secretaria - Abogada.....	55
4.2 Hoja de calculo de evaluación de 360º.....	60

4.3 Informe de evaluación de 360°.....	63
4.4 Presentación grafica.....	65
5. Perfiles a evaluar el desempeño.....	67
5.1 Evaluación por Competencias: Fiscal.....	70
5.2 Hoja de calculo de la evaluación de 360°.....	75
5.3 Informe de evaluación de 360°.....	76
5.4 Representación grafica.....	77
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto va a ser aplicado en la Universidad del Azuay el cual consiste en desarrollar un proyecto piloto de levantamiento de perfiles y evaluación del desempeño por competencias, el mismo que será diseñado, aplicado y evaluado con cinco cargos de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

La aplicación de procesos adecuados de evaluación por competencias es importante para comunicar expectativas de rendimiento, generar una sensación de equidad por parte de los evaluados y ofrecer información valiosa para los planes de desarrollo de competencias que la Universidad desea implementar.

Esta obra está destinada a la evaluación de desempeño como herramienta y como concepto. La herramienta en sí puede ser más o menos sofisticada, pero la instrumentación y una serie de elementos en su entorno serán los verdaderos determinantes del éxito o el fracaso de un sistema. Dar feedback, decir al empleado como está haciendo las cosas, será su mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal.

La evaluación de desempeño es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de evaluación. Evaluación del desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal, y desde ya optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de

resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte el desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados como están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes y subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

## 1.1 GESTION POR COMPETENCIAS

Para poder desarrollar un proceso de evaluación del desempeño por competencias en necesario conocer los conceptos básicos de la gestión por competencias.- Gestión de Recursos Humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias es una nueva manera de concebir la gestión de recursos humanos en las organizaciones, que consideran al capital humano como factor clave en la creación de valor, la gestión de ese recurso deja de ser una simple administración para convertirse en un aporte estratégico a la organización, ya que considera las actividades claves o esenciales y busca que el personal que las desempeñe tenga los conocimientos adecuados para desempeñar esas actividades esenciales.

La gestión por competencias parte de que al manejar los subsistemas de Recursos Humanos(análisis de cargos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, formación, valoración de cargos) debemos abandonar los modelos tradicionales que carecen de enfoque estratégico.

Según Jaime Moreno, los beneficios del modelo de competencias son:<sup>1</sup>

- Contribuye a mejorar la productividad organizacional.
- Es de naturaleza integral: enlaza varios subsistemas de Recursos Humanos.
- Reduce costos con subsistemas de Recursos Humanos.
- Comunica claramente las expectativas de rendimiento.
- Identifican los factores claves de éxito en un puesto o actividad.
- Clarifican las metas de capacitación y desarrollo del personal.
- Favorecen el cambio de cultura.

Para Moreno, las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimientos .

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

---

<sup>1</sup> Jaime Moreno, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, pág. 15,16,17

## 1.2 Componentes de la definición.

1. Características personales: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos, etc.
2. Actividades claves: aquellas que conducen al logro de resultados de impacto.
3. Alto nivel de eficacia: desempeñara la actividad no de cualquier manera, sino de modo más favorable para la organización.

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad. A continuación algunos conceptos de competencia:

“La competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados para la organización. Esta formada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”  
**(Marelli)<sup>2</sup>**

“La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, saber hacer y el saber ser” **(Ibarra Agustín)<sup>3</sup>**

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizaje significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” **(OIT)<sup>4</sup>**

“La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el

---

<sup>2</sup> Diego Aviles, Gestión por Competencias, Material del Curso de Graduación dictado en Cuenca, año 2005

<sup>3</sup> Diego Aviles, Gestión por Competencias, Material del Curso de Graduación dictado en Cuenca, año 2005

<sup>4</sup> Diego Aviles, Gestión por Competencias, Material del Curso de Graduación dictado en Cuenca, año 2005

sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer” **(CONOCER México)**<sup>5</sup>

### **1.3 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Todo proceso de partir de una definición de perfiles por competencias, que serian el equivalente al tradicional Análisis de Puestos, pero que se realizan con ciertos métodos definidos y nos ofrece información básica sobre las actividades esenciales para desempeñarlas.

De este perfil se derivan los subsistemas que han cambiado gracias a la Gestión por Competencias es la: **Selección por competencias, Evaluación del desempeño y Formación del personal.**

También es necesario adoptar algunas premisas básicas:<sup>6</sup>

1. concienciar de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupada por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias.

### **1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Todo proceso de evaluación integral de rendimiento tiene tres componentes: la identificación, la mediación y la gestión de la actuación de la gente en las organizaciones.

---

<sup>5</sup> Diego Aviles, Gestión por Competencias, Material del Curso de Graduación dictado en Cuenca, año 2005

<sup>6</sup> [www.evaluaciondedesempeño/pa-partners.com](http://www.evaluaciondedesempeño/pa-partners.com)

Identificación.- identificar cuales áreas de trabajo debe analizar el supervisor a la hora de pretender evaluar la actuación de sus seguidores, lo cual se necesita un proceso de evaluación basado en la descripción del cargo.

Mediación.- representa la piedra angular del proceso de evaluación, tiene como propósito principal la formulación de juicios por parte de los expertos en esta técnica sobre lo “bueno”, “satisfactorio” y “malo” que ha sido el desempeño real del trabajador.

Gestión.- meta fundamental de todo sistema de evaluación de rendimiento, esta orientado hacia el futuro, con un enfoque de “empowerment” en cuanto los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial.

Este proceso de facultar a los empleados consiste en estimular la liberación de los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos poseen.

### **1.5 SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

El proceso de evaluación del desempeño puede ser un campo minado de problemas, los evaluadores cometen errores por indulgencia, semejanza y por efecto de halo, o aprovechan el proceso para fines de carácter político. Inflan inconscientemente las evaluaciones (indulgencia), subestiman el desempeño (severidad) o toleran que una característica ejerza una influencia indebida en la evaluación de otras características (efecto halo), algunos influyen en sus evaluaciones al favorecer inconscientemente a quienes tienen características y rasgos similares a ellos mismos (error de similitud). Algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan.

Las siguientes sugerencias ayudan bastante a que el proceso sea más objetivo y justo:<sup>7</sup>

**Destaque los comportamientos mas que los rasgos.**- muchos rasgos que se consideran relacionados con el buen desempeño pueden no estarlo en la realidad (por ejemplo) el sentido común dictaría que características como lealtad, iniciativa, valor, y

---

<sup>7</sup>Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento Organizacional, Evaluación del desempeño, pág.498 al 518.

expresividad son atractivas en los empleados, pero la pregunta pertinente es si quienes tienen una calificación elevada en estas características se desempeñan mejor que los otros. Esta pregunta no tiene respuesta fácil. Sabemos que hay empleados con estos dotes y que sin embargo su rendimiento es escaso y podemos encontrar otros que son excelentes trabajadores pero no tienen calificaciones altas en estas características. Como conclusión es que si los administradores aprecian rasgos como la lealtad y la iniciativa no hay pruebas de que equivalgan a un buen desempeño.

**Lleve un diario de conductas del desempeño.-** los diarios ayudan a los evaluadores a organizar mejor la información, son más precisas y menos propensas a errores de calificación.

**Recurra a varios evaluadores.-** a medida que haya más evaluadores, aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna.

**Evalúe selectivamente.-** los calificadores deben evaluar solamente en aquellas áreas en las que tengan algún dominio, también es recomendable que los evaluadores se encuentren lo más cerca posible, en términos del nivel organizacional, de los individuos evaluados.

**Capacite a los evaluadores.-** si no puede conseguir buenos evaluadores, la alternativa es formarlos. Existen pruebas sustanciales de que capacitar a los evaluadores los hace calificadores más precisos.

Los errores comunes por indulgencia y por el efecto de halo se reducen o eliminan en talleres en los que los administradores practican observando y calificando comportamientos. Estos talleres duran de uno a tres días, pero no siempre es necesario destinar muchas horas a la capacitación.

**Someta a los empleados a un proceso justo.-** tres elementos caracterizan los sistemas de proceso justo: 1) se explica con claridad a los individuos lo que se espera de ellos; 2) las pruebas que conciernen a una infracción supuesta se desahogan en una audiencia justa en la que los afectados puedan responder, y 3) la decisión final se basa en las pruebas y no en los prejuicios.

## 1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Para evaluar el desempeño por competencias es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

Los cambios mas importantes son que la evaluación del desempeño ya no se refiere a aspectos como la puntualidad, responsabilidad y otros factores “genéricos” para todos los cargos, sino que cada cargo se debe evaluar el desarrollo de cada una de las competencias de ese cargo, por lo que cada ficha de evaluación del desempeño será diferente en todos los cargos de la organización.

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

Otras características importantes de la Evaluación del Desempeño por competencias son:

- ◆ Evaluación de 360°: es decir, que se rompe con el antiguo esquema de que solo los jefes evaluaban a sus subordinados, ya que se promueve una evaluación por parte de los pares, los jefes, los subordinados, los clientes internos y externos y una autoevaluación.
  
- ◆ Retroalimentación: es parte fundamental del proceso de devolver la información a la persona evaluada, para plantear procesos de desarrollo y mejora individual

Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

## 1.7 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN

Proceso mediante el cual se mide el desempeño de cada empleado, apreciando su rendimiento, comportamiento, actitud hacia sus compañeros, y otros factores de trascendencia para el crecimiento profesional y empresarial.

## 1.8 BENEFICIOS Y PROBLEMAS MÁS COMUNES

### **Beneficios:**

- ◆ Detectar necesidades de capacitación.
- ◆ Determinar promociones.
- ◆ Tomar decisiones de retener o despedir
- ◆ Identificar necesidades de capacitación específica.
- ◆ Plantear carreras para el personal.
- ◆ Descubrir inquietudes del evaluado.
- ◆ Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- ◆ Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- ◆ Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- ◆ Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- ◆ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber como esta realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleados tienen en relación con la tarea realizada.

- ◆ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

### **Problemas:**

Los problemas mas comunes en la evaluación de desempeño son:

- ◆ Carencia de normas.
- ◆ Criterios subjetivos o poco realistas.
- ◆ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ◆ Errores del evaluador.
- ◆ Mala retroalimentación.
- ◆ Comunicaciones negativas.

### **1.9 PARA EVITAR ESTOS PROBLEMAS**

- ◆ Utilizar una adecuada herramienta de evaluación que constara de un formulario y un instructivo .
- ◆ Entrenar a los evaluadores.

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

### **1.10 PASOS DE UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO<sup>8</sup>**

**Definir el puesto.-** asegúrese de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

**Evaluar el desempeño en función del puesto.-** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

**Retroalimentación.-** comentar el desempeño y los progresos del subordinado, es decir, le puede decir a un empleado como rendir más y como incrementar su deseo de lograr un mejor desempeño.

### **1.11 ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN**

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso, no solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

### **1.12 COMO REALIZAR LA ENTREVISTA DE EVALUACION**

#### **Pasos sugeridos:**

1. Solicitar una autoevaluación.
2. Invitar a la participación.
3. Demostrar aprecio.
4. Minimizar la crítica.
5. Intentar cambiar conductas.
6. Enfocarse en la solución de problemas.
7. Apoyar.
8. Establecer metas.

---

<sup>8</sup> Martha Aliicia Alles, Dirección de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, pág. 27,28,29,30.

9. Dar seguimiento en forma cotidiana.

### 1.13 COMO ORGANIZAR EL 360°<sup>9</sup>

El desarrollo del proceso de 360° comporta tres etapas principales:

1. una etapa inicial de fijación de objetivos, en las que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año, es decir hay que organizar una reunión de presentación que permitirá:
  - ◆ precisar los objetivos del 360°:
  - ◆ indicar la relación entre estos objetivos y la estrategia y la cultura de la empresa;
  - ◆ explicar detalladamente, la organización del 360°, incluido como se garantiza la confidencialidad;
  - ◆ proporcionar informaciones sobre los procedimientos de cálculo de las puntuaciones y de elaboración de los informes, e
  - ◆ indicar como se van a elegir los evaluadores, su naturaleza y su número.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso, antes de llegar al período final de evaluación (generalmente un año) es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en la consecución de los objetivos, deben analizarse el grado de cumplimiento de factores.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados.

### 1.14 TRES ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>10</sup>

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que son imprescindibles: una buena **herramienta** apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen **instructivo** que

---

<sup>9</sup> Claude Lévy- Leboyer, Feedback de 360°, pág.28,29,30,31,32,33.

<sup>10</sup> Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, pág. 40,41

explique claramente como se realiza la evaluación, como se completan los formularios, que se evalúan y como y **entrenamiento a los evaluadores**.

### 1.15 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

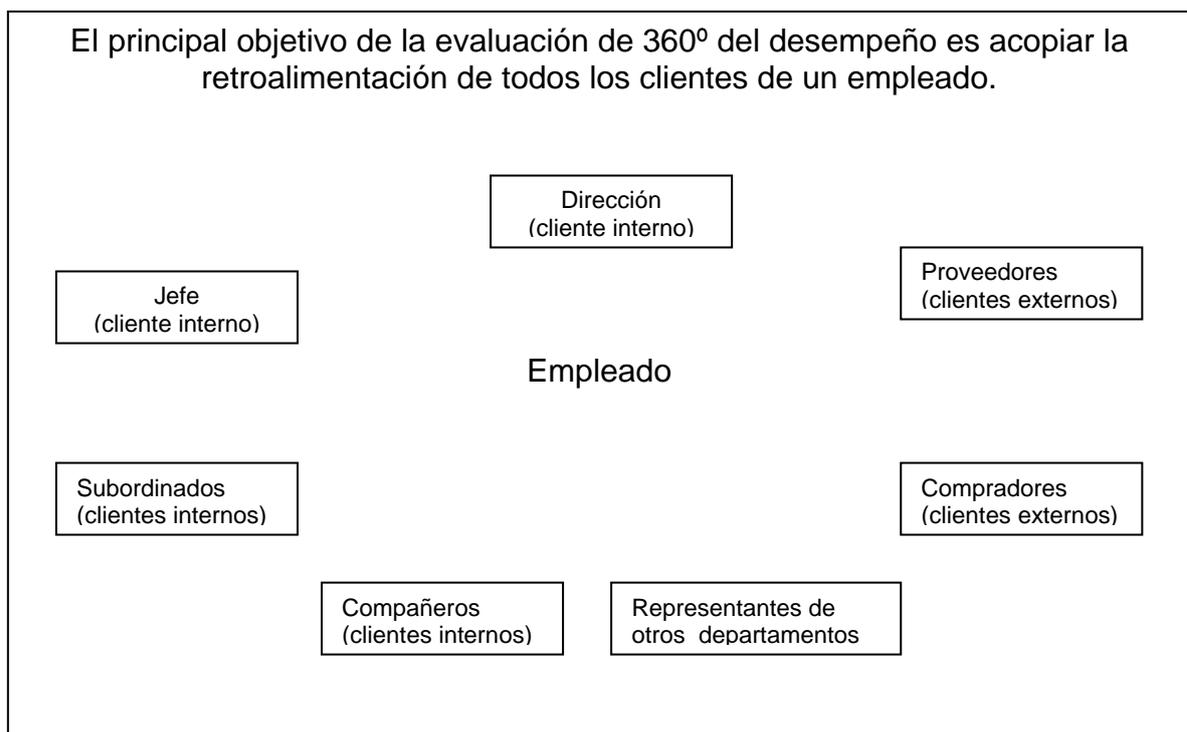
El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, y ser prácticos y confiables, es necesario que tengan niveles de mediación o estándares completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

### 1.16 EVALUACION DE 360°

Es un sistema de evaluación circular de la actuación del trabajador, en donde participan todas las personas de la empresa y fuera de ella, que directa o indirectamente tienen relación con la persona evaluada, participan el supervisor inmediato, los colegas, los pares, los seguidores, los clientes tanto internos como externos (véase en la figura 1).

Figura 1.- Evaluación de 360°

Fuente: Martha Alicia Alles, Desempeño por competencias, Pág.147



- ◆ El mismo(autoevaluación)
- ◆ Clientes internos
- ◆ Personas que lo informan(subordinados)
- ◆ Clientes externos
- ◆ Compañeros de trabajo, pares de su posición
- ◆ Su supervisor
- ◆ El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe
- ◆ Otras personas por ejemplo proveedores

Un aspecto muy importante es la elección de los evaluadores, deberá ser analizado según el caso, considerando la empresa, el tipo de negocio o el momento que esté atravesando esa empresa en particular.

Según Claude Lévy- Leboyer: es un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad:

- ◆ Una auto descripción de sus competencias, si es posible definida en relación a las normas pertinentes;
- ◆ La descripción de sus competencias realizada anónimamente por otra personas que le conocen, una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como con su auto descripción.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma mas novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítem o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

### 1.17 QUIENES PARTICIPAN COMO EVALUADORES<sup>11</sup>

Participan como evaluadores las personas que de un modo u otro tengan oportunidades de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los evaluadores.

Los evaluadores son elegidos por evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta.

#### **Posibles evaluadores:**

**Clientes:** da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

**Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad, ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

**Miembros del equipo:** permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

**Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

**Managers:** les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

**El papel de la empresa:** se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

---

<sup>11</sup> Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°,pág. 150,151.

### **1.18 PROCESO DE EVALUACION DE 360º**

1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
2. Diseño de la herramienta: soporte del proceso, es decir cuestionario o formulario de evaluación de 360º.
3. Elección de las personas: que van a intervenir como evaluadores (superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas y proveedores externos). Es importante aclarar que estas evaluaciones son anónimas y que son elegidas por el evaluado.
4. Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
5. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
6. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360º.
7. Informes: solo al evaluado.

La herramienta de evaluación de 360º consiste en un cuestionario / formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo.
2. Se valora las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

### **1.19 LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA APLICACIÓN DE 360º**

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

- ◆ La herramienta
- ◆ Una prueba piloto
- ◆ Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- ◆ Los manuales de instrucción
- ◆ Procesamiento externo
- ◆ Los informes
- ◆ La devolución a los evaluados
- ◆ Seguimiento con los evaluados
- ◆ Continuidad

### **1.20 INFORME DE LA EVALUACIÓN**

Debe ser claro y suficientemente explicativo, con una breve reseña de cual fue la metodología utilizada y adjuntar gráficos explicativos del resultado, así mismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°. Lo que supone respecta las siguientes pautas:

- ◆ Utilizar una presentación muy legible del perfil: hay tres posibilidades de presentación diferentes: gráficos, histograma, datos cifrados, que caracterizan la imagen de uno mismo y la imagen que se ha dado al conjunto de los observadores.
- ◆ Presentar un resumen de las competencias evaluadas, así como informaciones detalladas de cada una de las competencias.
- ◆ Aportar indicaciones numéricas en las que la forma de calculo sea fácil de comprender.
- ◆ Facilitar las comparaciones entre las respuestas del participante y las de los diferentes grupos de observadores, y entre estos observadores.

- ◆ Y al final del informe, un resumen de las necesidades de desarrollo a estudiar.

# CAPITULO II

# APLICACION

# PRACTICA

**LEVANTAMIENTO**

**DE**

**PERFILES**

## 2.2 ESCALA PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades de (puestos, ocupaciones, etc) donde:

F: frecuencia

CE: consecuencia errores

CM: complejidad

<b>Escalas / definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
◆ Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad	¿ Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?
◆ Consecuencia de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad	¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
◆ Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

### GRADACIÓN DE LAS ESCALAS

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencias de errores</b>	<b>Complejidad</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencia graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los	Complejidad moderada: la actividad

		resultados o trabajos de otros	requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzos conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**Total = frecuencia + ( consecuencias \* complejidad)**

### 2.3 LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

**Nombre del Cargo:** Guardia

<b>N.</b>	<b>Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1	Interviene en el aseo, limpieza de los patios, espacios verdes	5	1	1	6
2	Vigila todos los bienes que mantiene la Universidad (materiales, equipos, vehículos).	5	5	5	<b>30</b>
3	Controla el ingreso de vehículos, siguiendo los procedimientos que se le han indicado.	5	3	2	<b>11</b>
4	Reporta las novedades diarias al personal de turno	5	1	1	6
5	Permanece en las áreas asignadas a su cargo mientras efectúa labores de guardia.	5	4	3	<b>17</b>
6	Controla el ingreso de personas a la Universidad especialmente el fin de semana.	5	3	3	<b>14</b>
7	Da cumplimiento a las normas de seguridad en las zonas de trabajo	4	2	1	6
8	Realiza la entrega de documentos que le encomienden dentro de la universidad	3	1	1	4
9	Ayudar a cuidar el orden en la Universidad en general	2	1	1	3

**2.3.1 MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO**

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (aptitudes – rasgos).
Cuida todos los bienes que mantiene la Universidad (materiales, equipos, vehículos).	Seguridad Publica.	P D	-Trabajo en equipo. -Aprendizaje activo. -Orientación al servicio. -Observación Analítica.	<input type="checkbox"/> A    M    B <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> M    B <input type="checkbox"/> A    M    B  <input type="checkbox"/> A    M    B	Responsabilidad. Honradez.
Controla el ingreso de vehículos, siguiendo los procedimientos que se le han indicado.	Seguridad Publica.	P P P	-Trabajo en equipo. -Hablado. -Orientación al servicio. -Memoria Fotográfica. -Observación Analítica.	<input type="checkbox"/> A    M    B <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> M    B <input type="checkbox"/> A    M    B  <input type="checkbox"/> A    M    B <input type="checkbox"/> A    M    B	Responsabilidad
Permanece en las áreas asignadas a su cargo mientras efectúa labores de guardia.	Seguridad Publica.	PC P P	-Trabajo en equipo. -Orientación al servicio. -Construcción de relaciones. -Observación Analítica.	<input type="checkbox"/> A    M    B <input type="checkbox"/> A    M    B  <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> M    B  <input type="checkbox"/> A    M    B	Responsabilidad

<p>Controla el ingreso de personas a la Universidad especialmente el fin de semana.</p>	<p>Seguridad Publica.</p>	<p>P P P</p>	<p>-Trabajo en equipo. -Orientación al servicio. -Inspección de personas(productos). -Memoria Fotográfica. -Observación Analítica.</p>	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</td> <td style="padding: 2px;">M</td> <td style="padding: 2px;">B</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</td> <td style="padding: 2px;">M</td> <td style="padding: 2px;">B</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">A</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">M</td> <td style="padding: 2px;">B</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</td> <td style="padding: 2px;">M</td> <td style="padding: 2px;">B</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</td> <td style="padding: 2px;">M</td> <td style="padding: 2px;">B</td> </tr> </table>	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	<p>Responsabilidad. Respeto.</p>
A	M	B																		
A	M	B																		
A	M	B																		
A	M	B																		
A	M	B																		

### 2.3.2 GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	/	Orden Prioridad	Especifique
Personas y otras áreas.	Conocer todas las áreas de la Universidad.	X	2	
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	1	
Clientes	Conocimiento de los clientes(estudiante y profesores) de la Universidad.	X	3	

### 2.3.3 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECIFICAS

#### DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos.	X	Armas
Operar vehículos.	X	

## 2.3.4 ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

- 1 = **durante** el desempeño del puesto(la organización capacita a la persona).  
 2 = **antes y durante** el desempeño del puesto.  
 3 = **antes de desempeñara** el puesto (la persona debe tener la competencia).

N.-	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale		
1	Seguridad Publica.	1	2	3
2	Personas y otras áreas.	1	2	3
3	Leyes y Regulaciones	1	2	3
4	Clientes	1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas requeridas</b>			
5	Trabajo en equipo.	1	2	3
6	Aprendizaje activo.	1	2	3
7	Orientación al servicio.	1	2	3
8	Hablado.	1	2	3
9	Construcción de relaciones.	1	2	3
10	Inspección de personas(productos).	1	2	3
11	Memoria Fotográfica	1	2	3
12	Observación Analítica	1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas especificas</b>			
13	<b>Operar equipos</b>	1	2	3
14	Operar vehículos.	1	2	3

## 2.4 LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del Cargo: **Secretaria – Abogada.**

<b>N.</b>	<b>Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1	Lleva todos los documentos y archivos de la Facultad	5	4	3	<b>17</b>
2	Certifica Notas	5	4	5	<b>25</b>
3	Ingresa al sistema la auto evaluación del Consejo de Facultad(Junta Académica)	1	5	3	16
4	Ingresa horarios al sistema	1	5	3	16
5	Realiza tramites de graduación	5	4	3	<b>17</b>
6	Recepta la calificación de los directores de tesis	3	4	2	11
7	Pasa las actas de grado e incorporación	4	4	3	16
8	Elabora las actas de sesiones del Consejo de Facultad	3	4	3	15
9	Coordina las comunicaciones con la secretaria auxiliar	5	3	1	8
10	Elabora correspondencia para su respectivo envío	5	5	3	<b>20</b>
11	Ordena la compra de los derechos de grado	2	2	2	6
12	Controla las disposiciones reglamentarias de estudiantes y profesores con el fiscal.	5	5	3	<b>20</b>
13	Supervisa al personal de conserjería.	4	4	3	16

## 2.4.1 MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (aptitudes – rasgos).
Lleva todos los documentos y archivos de la Facultad	Oficina	PD	Aprendizaje Activo	A M B	Responsabilidad
Certifica Notas	Abogada - Leyes	PD	Comprensión Lectora	A M B	
Realiza tramites de graduación	Reglamento	PD	Escritura	A M B	
Elabora correspondencia para su respectivo envío	Taquigrafía Mecanografía	PD	Escucha Activa	A M B	
Controla las disposiciones reglamentarias de estudiantes y profesores con el fiscal.	Reglamentos	PD	Trabajo en equipo	A M B	

### 2.4.2 GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	/	Orden Prioridad	Especifique
Información Institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades tácticas y prioridades de la Institución.	X	1	
Naturaleza del Area/Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	2	
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	3	
Datos Institucionales	Estadísticas de producción, ventas, financieras de recursos humanos, sistemas, etc.	X	4	

### 2.4.3 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECIFICAS

#### DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Manejar programas informáticos.	Si	Word, Excel y Sistema Académico
Operar equipos de oficina.	Si	Computador, Impresora y Teléfono

#### 2.4.4 ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

- 1 = **durante** el desempeño del puesto(la organización capacita a la persona).  
 2 = **antes y durante** el desempeño del puesto.  
 3 = **antes de desempeñara** el puesto (la persona debe tener la competencia).

N.-	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale		
1	Oficina	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
2	Abogada – Leyes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
3	Reglamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
4	Taquigrafía	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
5	Mecanografía	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
6	Reglamentos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
7	Información Institucional de nivel estratégico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
8	Naturaleza del Área / Departamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
9	Leyes y Regulaciones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
10	Datos Institucionales	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
	<b>Transcriba las destrezas requeridas</b>			
11	Aprendizaje Activo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
12	Comprensión Lectora	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
13	Escritura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
14	Escucha Activa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
	<b>Transcriba las destrezas especificas</b>			
15	<b>Operar equipos de oficina.</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
16	Manejar programas informáticos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

## 2.5 LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

**Nombre del Cargo:** Conserje

<b>N.</b>	<b>Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1	Limpia las oficinas de Filosofía	5	3	1	<b>8</b>
2	Limpia las aulas del segundo piso de Filosofía.	5	3	1	<b>8</b>
3	Habré las oficinas de Filosofía	5	4	1	<b>9</b>
4	Habré las aulas de Filosofía	5	4	1	<b>9</b>
5	Prende la computadora para que los profesores registren la asistencia	5	1	1	6
6	Colabora con la secretaria	5	3	1	8
7	Colabora en audiovisuales con la conexión de equipos	2	1	1	3
8	Realiza las tareas que le encomiendan los profesores	4	2	1	6
9	Realiza las tareas que le encomienda el Decano y Subdecano	4	3	1	7
10	Revisa que las carteleras estén actualizadas	4	3	1	7
11	Trae equipos del laboratorio	4	2	1	6
12	Maneja el archivo	5	2	2	<b>9</b>

**2.5.1 MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO**

<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades).</b>	<b>Grado</b>	<b>Otras competencias (aptitudes – rasgos).</b>
Limpia las oficinas de Filosofía	Bachiller	C	Manejo de recursos materiales	A <input checked="" type="checkbox"/> M B	
Limpia las aulas del segundo piso de Filosofía.	Bachiller	C	Manejo de recursos materiales	A <input checked="" type="checkbox"/> M B	
Habré las oficinas de Filosofía	Bachiller	PC	Orientación Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> A M B	
Habré las aulas de Filosofía	Bachiller	PC	Manejar el tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> A M B	
Maneja el archivo	Oficina	PC	Aprendizaje activo	A <input checked="" type="checkbox"/> M B	

### 2.5.2 GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	/	Orden Prioridad	Especifique
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la Universidad.	X	1	
Clientes	Conocimiento de los clientes(estudiante y profesores) de la Universidad.	X	2	

### 2.5.3 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECIFICAS

#### DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operación de equipos.	X	Computadora, televisor, teléfono, infocus, DVD, VCH, retroproyector, proyector – acetatos, proyector – diapositivas.
Manejar programas informáticos	X	Word.

### 2.5.4 ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

- 1 = **durante** el desempeño del puesto(la organización capacita a la persona).  
 2 = **antes y durante** el desempeño del puesto.  
 3 = **antes de desempeñara** el puesto (la persona debe tener la competencia).

N.-	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale		
1	Bachiller	1	2	<input checked="" type="checkbox"/> 3
2	Oficina	1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	3
3	Personas y otras áreas.	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3
4	Clientes	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas requeridas</b>			
5	Manejo de recursos materiales	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3
6	Orientación Servicio	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3
7	Manejar el tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3
8	Aprendizaje activo	1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	3
	<b>Transcriba las destrezas especificas</b>			
9	Operación de equipos.	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3
10	Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3

## 2.6 LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del Cargo: **Secretaria - Auxiliar**

<b>N.</b>	<b>Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1	Elabora correspondencia de las diferentes escuelas de Filosofía para el Sr. Decano	5	4	2	13
2	Realiza contratos para profesores nuevos	1	3	3	10
3	Lleva notas de la Escuela de Turismo	1	5	3	<b>16</b>
4	Lleva notas de Ingles de toda la Universidad	1	5	4	<b>21</b>
5	Realiza el registro manual de los estudiantes(notas, faltas)	5	5	5	<b>30</b>
6	Coordina con la Secretaria-Abogada para la creación de nuevos cursos	2	5	3	<b>17</b>
7	Archiva la documentación	1	1	1	2
8	Atiende y realiza llamada telefónicas	1	1	1	2
9	Atiende a los estudiantes	1	1	1	2
10	Elabora oficios, memorandos, circulares y otros documentos similares	5	1	1	6
11	Recopila información e ingresa al sistema informatico	4	1	1	5
12	Toma versiones taquigráficas	3	1	1	4
13	Opera equipos de oficina	5	1	1	6

## 2.6.1 MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (aptitudes – rasgos).
Lleva notas de la Escuela de Turismo	Oficina Computadores	C C	Organización de la información Planificación Manejo del tiempo	A M B A M B A M B	
Lleva notas de Ingles de toda la Universidad	Oficina Computadores	C C	Organización de la información Planificación Manejo del tiempo	A M B A M B A M B	
Realiza el registro manual de los estudiantes(notas, faltas)	Oficina Computadores	C C	Organización de la información Planificación Manejo del tiempo	A M B A M B A M B	
Coordina con la Secretaria-Abogada para la creación de nuevos cursos	Administración y gestión Economía y contabilidad	P D	Escucha activa Escritura Comprensión lectora Trabajo en equipo	A M B A M B A M B A M B	

### 2.6.2 GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	/	Orden Prioridad	Especifique
Información Institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades tácticas y prioridades de la Institución.	X	1	
Naturaleza del Area/Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	2	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	3	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	4	
Personas y otras áreas.	Conocer todas las áreas de la Universidad.	X	5	
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	6	
Clientes	Conocimiento de los clientes(estudiante y profesores) de la Universidad.	X	7	

### 2.6.3 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECIFICAS

#### DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Manejar programas informáticos	X	Excel Word Power point Oracle
Usar otros idiomas(especifique el idioma y el nivel requerido)	X	Idioma: Ingles Hablado: medio
Operar equipos de oficina	X	Fax Computadora Teléfono
Otras destrezas específicas	X	Taquigrafía Ortografía Redacción

## 2.6.4 ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

- 1 = **durante** el desempeño del puesto(la organización capacita a la persona).  
 2 = **antes y durante** el desempeño del puesto.  
 3 = **antes de desempeñara** el puesto (la persona debe tener la competencia).

N.-	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale		
1	Oficina	1	2	3
2	Computadores	1	2	3
3	Administración y gestión	1	2	3
4	Economía y contabilidad	1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas requeridas</b>			
5	Organización de la información	1	2	3
6	Planificación	1	2	3
7	Manejo del tiempo	1	2	3
8	Escucha activa	1	2	3
9	Escritura	1	2	3
10	Comprensión lectora	1	2	3
11	Trabajo en equipo	1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas especificas</b>			
12	Manejar programas informáticos	1	2	3
13	Usar otros idiomas(especifique el idioma y el nivel requerido)	1	2	3
14	Operar equipos de oficina	1	2	3
15	Otras destrezas especificas	1	2	3

## 2.7 LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

**Nombre del Cargo:** Fiscal

<b>N.</b>	<b>Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1	Revisión de documentos de los estudiante del tramite de graduación (cumple con el pensum de estudios y de graduación)	5	5	3	<b>20</b>
2	Brida asesoramiento legal	4	4	1	8
3	Realiza análisis de documentos estudiantiles para homologación de estudios	5	5	2	<b>15</b>
4	Realiza análisis de documentos estudiantiles para convalidación de estudios	5	5	2	<b>15</b>
5	Realiza otras actividades afines a este cargo de la Universidad, le asigne el Decano y Consejo de Facultad.	3	1	1	4

**2.7.1 MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO**

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (aptitudes – rasgos).
Revisión de documentos de los estudiante del tramite de graduación (cumple con el pensum de estudios y de graduación)	Administración y gestión Oficina Idioma español	D P,C,D C D	Comprensión lectora Monitoreo y control Inspección de productos Evaluación de sistemas organizacionales	A M B A M B A M B A M B	
Realiza análisis de documentos estudiantiles para homologación de estudios	Atención personal y al cliente Idioma español Leyes, gobierno y jurisprudencia	D D P,C,D D D	Comprensión lectora Aprendizaje activo Monitoreo y control Recopilación de información Juicio y toma de decisiones	A M B A M B A M B A M B A M B	
Realiza análisis de documentos estudiantiles para convalidación de estudios	Atención personal y al cliente Idioma español Leyes, gobierno y jurisprudencia	D D P,C,D D D	Comprensión lectora Aprendizaje activo Monitoreo y control Recopilación de información Juicio y toma de decisiones	A M B A M B A M B A M B A M B	

### 2.7.2 GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	/	Orden Prioridad	Especifique
Información Institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades tácticas y prioridades de la Institución.	X	2	
Naturaleza del Area/Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	3	
Personas y otras áreas.	Conocer todas las áreas de la Universidad.	X	4	
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	1	
Clientes	Conocimiento de los clientes(estudiante y profesores) de la Universidad.	X	5	

### 2.7.3 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECIFICAS

#### DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos.	X	Excel - Word
Operar equipos de oficina.	X	Fax Computadora(Internet) Teléfono

### 2.7.4 ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

- 1 = **durante** el desempeño del puesto(la organización capacita a la persona).  
 2 = **antes y durante** el desempeño del puesto.  
 3 = **antes de desempeñara** el puesto (la persona debe tener la competencia).

N.-	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale		
1	Administración y gestión	1	2	3
2	Oficina	1	2	3
3	Idioma español	1	2	3
4	Atención personal y al cliente	1	2	3
5	Leyes, gobierno y jurisprudencia	1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas requeridas</b>			
6	Comprensión lectora	1	2	3
7	Monitoreo y control	1	2	3
8	Inspección de productos	1	2	3
9	Evaluación de sistemas organizacionales	1	2	3
10	Aprendizaje activo	1	2	3
11	Recopilación de información	1	2	3
12	Juicio y toma de decisiones	1	2	3
	<b>Transcriba las destrezas específicas</b>			
13	Operar equipos.	1	2	3
14	Operar equipos de oficina.	1	2	3

### **3. MINI DICCIONARIO DECOMPETENCIAS**

#### COMPETENCIAS CARDINALES

Ética

Prudencia

Flexibilidad

Compromiso

#### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Orientación al Cliente

Calidad de Trabajo

Búsqueda de Información

Desarrollo de personas

Trabajo en Equipo

Colaboración

Dinamismo – Energía

**3.1 ETICA:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización a los que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.<sup>12</sup>

<b>Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales.</b>	<b>Los comportamientos se ubican en: Grado</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.</li> <li>◆ Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización, como los valores morales, las buenas costumbre y las buenas prácticas profesionales.</li> <li>◆ Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.</li> <li>◆ Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y del sector u organización.</li> </ul>	<p><b>Grado A 100%</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Guía sus decisiones y acciones, para si y para sus equipos, con base en sus valores morales.</li> <li>◆ Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse orientado por las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.</li> <li>◆ Orienta a su gente cuando se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.</li> <li>◆ Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.</li> </ul>	<p><b>Grado B 75%</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<sup>12</sup> Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos,pág.42,43.

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.</li> <li>◆ Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres, y los valores y principios, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.</li> <li>◆ Recurre por consejo y asistencia, cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.</li> <li>◆ Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.</li> </ul>	<p><b>Grado C 50%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.</li> <li>◆ Respeta las pautas de acción que le impone la organización.</li> <li>◆ Es confiable y sus principios son sólidos.</li> <li>◆ Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, buenas practicas o buenas costumbres.</li> <li>◆ Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.</li> </ul>	<p><b>Grado D 25%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.</li> <li>◆ Respeto escasamente las buenas costumbres ni el buen trato, ni guía el trabajo propio o de los demas, de acuerdo con las buenas practicas profesionales.</li> <li>◆ Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.</li> <li>◆ Oculta acciones propias o de su equipo, cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización.</li> </ul>	<p><b>No desarrollada 0%</b></p>

**3.2 PRUDENCIA:** sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la

empresa, para el personal y para si mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común.

Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.<sup>13</sup>

<b>Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales.</b>	<b>Los comportamientos se ubican en: Grado</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establece los objetivos organizacionales, guiándose por la sensatez y la moderación.</li> <li>◆ Tiene presente lo bueno y lo malo para la empresa, para sí y para su personal, al definir las políticas de la organización.</li> <li>◆ Es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común.</li> <li>◆ Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal.</li> <li>◆ Da <b>coachin</b> a su gente, para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia, y premia sus logros en este sentido.</li> </ul>	<p><b>Grado A 100%</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Adopta e implementa las políticas de la empresa, traduciéndolas a objetivos y acciones claras, basándose en la sensatez y la moderación.</li> <li>◆ Guía a sus equipos de trabajo con discernimiento de lo que pueda ser bueno o malo para todos y para cada uno de sus miembros.</li> <li>◆ Planifica, diseña e implementa acciones con sentido común.</li> <li>◆ Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación, sensatez y sentido común.</li> <li>◆ Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas, como con la gente.</li> </ul>	<p><b>Grado B 75%</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establece procesos y ámbitos de trabajo orientados al logro de los objetivos organizacionales, basándose para su análisis,</li> </ul>	<p><b>Grado</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

<sup>13</sup> Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos, pág. 44,45.

<p>planificación, diseño y adjudicación de responsabilidades, en su sensatez y moderación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comprende lo que puede ser bueno o malo para su equipo de trabajo o sus pares, y se esfuerza por orientar su accionar con base en este conocimiento.</li> <li>◆ Actúa ante los problemas que se le plantean con sentido común, moderación y sensatez.</li> <li>◆ Brinda asesoramiento cuando se lo consulta sobre cuestiones laborales o personales, basándose en su sentido común.</li> </ul>	<p><b>C – 50%</b></p> <p><b>Grado C</b></p> <p><b>50%</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lleva a cabo sus tareas y objetivos con moderación y sensatez.</li> <li>◆ Tiene discernimiento de lo que es bueno o malo para sí o para sus compañeros, y actúa de acuerdo con este conocimiento, cuando las situaciones lo permiten.</li> <li>◆ Consulta cuando tiene dudas para actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.</li> <li>◆ Actúa con sensatez y moderación en situaciones conocidas.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <p><b>25%</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sus actos son imprudentes, o faltas de moderación, lo que genera riesgos para la operación del negocio y para su gente.</li> <li>◆ Analiza y resuelve situaciones con falta de sentido común.</li> <li>◆ Demuestra escasa preocupación por lo que pueda ser bueno o malo para su equipo de trabajo, mientras se alcancen los resultados o beneficios que el espera.</li> <li>◆ Solo se preocupa por su propio bienestar o beneficios, sin importar lo que ocasione en los demás o para la organización.</li> <li>◆ Ante situaciones imprevistas reacciona emocionalmente o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.</li> </ul>	<p><b>No desarrollada</b></p> <p><b>0%</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

**3.3 ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresada. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el

personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.<sup>14</sup>

<b><i>Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.</i></b>	<b><i>Los comportamientos se ubican en: Grado</i></b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa. “Cuidar al cliente” es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.</li> <li>◆ Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.</li> <li>◆ Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.</li> <li>◆ Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos ocasionales.</li> <li>◆ Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación de este por sus propios clientes.</li> <li>◆ Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.</li> </ul>	<p><b>Grado A 100%</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.</li> <li>◆ Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.</li> <li>◆ Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.</li> <li>◆ Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.</li> <li>◆ Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.</li> </ul>	<p><b>Grado B 75%</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<sup>14</sup> Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos, pág. 50,51.

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Esta disponible para los clientes internos y externos.</li> <li>◆ Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción mas allá de lo esperado.</li> <li>◆ Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.</li> <li>◆ Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.</li> <li>◆ Atiende personalmente a cliente especiales, en algunas ocasiones para mantener la vía de comunicación abierta.</li> <li>◆ Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.</li> </ul>	<p><b>Grado C 50%</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.</li> <li>◆ Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.</li> <li>◆ Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.</li> <li>◆ Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas.</li> <li>◆ Comprender que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.</li> </ul>	<p><b>Grado D 25%</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.</li> <li>◆ Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.</li> <li>◆ Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes.</li> <li>◆ No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes.</li> </ul>	<p><b>No desarrollada 0%</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

**3.4 CALIDAD DE TRABAJO:** excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones practicas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio

como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer la buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.<sup>15</sup>

<b>Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales.</b>	<b>Los comportamientos se ubican en: Grado</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.</li> <li>◆ Estructura su organización sobre la base de quipos altamente eficientes, orientados a la mejora continúa de procesos y servicios.</li> <li>◆ Genera nuevos negocios y oportunidades que demanda alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.</li> <li>◆ Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse.</li> <li>◆ Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas y comparte su visión y conocimientos con sus subordinados.</li> <li>◆ Promueve el desarrollo de practicas sencillas y equilibradas a raíz del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y expertise de u gente.</li> <li>◆ Se anticipa a las necesidades del mercado, sus cliente y organización y genera soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.</li> </ul>	<p><b>Grado A 100%</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables en beneficio de todos.</li> <li>◆ Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.</li> <li>◆ Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del</li> </ul>	<p><b>Grado B – 75%</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

<sup>15</sup> Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos, pág. 54,55.

<p>conocimientos y expertise de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor sofisticación y nivel profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Esta atento a la dirección de la organización, y orienta y da coaching a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para enfrentar los desafíos porvenir.</li><li>◆ Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización, y comparte su conocimiento con pares y subordinados.</li><li>◆ Diseña e instrumenta practicas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y de su gente.</li><li>◆ Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.</li><li>◆ Elabora e implementa soluciones practicas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en pos de logro de los objetivos organizacionales</li></ul>	<p><b>Grado B 75%</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Administra procesos adecuados, prácticos y operables.</li><li>◆ Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve una mejora continua.</li><li>◆ Facilita mediante reuniones periódicas brindando feedback, y estableciendo mecanismos de divulgación periódica de información, el intercambio y aprovechamiento del conocimientos de todos sus colaboradores.</li><li>◆ Posee amplio conocimiento de la organización y su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él, en busca de su opinión y asesoramiento.</li><li>◆ Administra practicas sencillas, equilibradas y operables, que adapta de acuerdo con las necesidades especificas de la organización.</li><li>◆ Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas.</li></ul>	<p><b>Grado C 50%</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.</li> <li>◆ Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa.</li> <li>◆ Adopta ideas y conocimientos.</li> <li>◆ Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de lograr y superar los objetivos planteados.</li> <li>◆ Solicita feedback periódicamente para chequear su desempeño y evolución, y pide consejo y asesoramiento para desarrollar sus capacidades continuamente.</li> </ul>	<p><b>Grado D 25%</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar su organización y sus clientes.</li> <li>◆ Administra equipos relativamente eficientes, a los que les cuesta estar actualizados o aprender rápidamente cuando surge un cambio impuesto externamente.</li> <li>◆ No promueve el intercambio de conocimientos, la difusión de información actualizada, ni la capacidad de su gente.</li> <li>◆ Obstaculiza, con su accionar, el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores o pares.</li> <li>◆ Sus soluciones a los problemas suelen demandar costos, recursos y tiempos fuera de lo razonable, le falta tener una aproximación práctica a los problemas.</li> <li>◆ No brinda feedback ni controla la calidad del desempeño de sus colaboradores.</li> <li>◆ Cree que con lo que sabe puede trabajar de acuerdo con las necesidades de la organización; no tiene intenciones de aprender ni de enfrentar situaciones exigentes.</li> </ul>	<p><b>No desarrollada 0%</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

**3.5 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:** es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de

discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea útil en el futuro. <sup>16</sup>

<b><i>Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales.</i></b>	<b><i>Los comportamientos se ubican en: Grado</i></b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establece procedimientos permanentes de recopilación de información y revisión necesaria para situaciones futuras.</li> <li>◆ Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave que acontece en el mercado en general y sobre la competencia.</li> <li>◆ Es consultado sobre datos críticos cuando un proyecto se desvía de su cauce para poder hacer los cambios necesarios y llegar al objetivo de todos modos en tiempo, forma y calidad.</li> <li>◆ Organiza base de datos novedosos disponibles para toda organización con información que procura recibir habitualmente por diferentes medios.</li> <li>◆ Identifica con destreza fuente de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización.</li> </ul>	<p><b>Grado A 100%</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Es referente dentro de su sector durante la realización de algún trabajo en equipo, por contar con bases de datos armadas y actualizadas con información específica que sirven al mejoramiento de la calidad del trabajo común asignado.</li> <li>◆ Utiliza los procedimientos necesarios para reunir la información adecuada y tenerla disponible en su base de datos durante la realización de algún proyecto que sabe se le encomendara en corto plazo o en cual se encuentra involucrado.</li> <li>◆ Es curioso en particular sobre los temas relacionados al trabajo que se encuentra en ese momento abocado, obteniendo el máximo de datos posibles sobre dicho tema.</li> </ul>	<p><b>Grado B 75%</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

<sup>16</sup> Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos, pág. 220, 221.

<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Recibe información por todos los medios disponibles, como por ejemplo publicaciones económicas, revistas especializadas, encuestas de mercado, etc.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Reconoce la importancia de contar con los datos actualizados y se ocupa de reunir lo necesario para abordar la tarea profesionalmente.</li><li>◆ Pregunta sobre la información necesaria que se relaciona con su tarea para obtener los resultados esperados.</li><li>◆ Implementa las herramientas provistas para la recopilación de los datos adecuados al proyecto en el que se encuentra involucrado.</li><li>◆ Recibe información que los demás buscan en contribución a la tarea que le fue encomendada.</li><li>◆ Toma en cuenta sugerencias de fuentes de datos que le aportarían información pertinente.</li></ul>	<p><b>Grado C 50%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Solicita los datos necesarios para el desarrollo satisfactorio de su tarea.</li><li>◆ Se sirve de las fuentes disponibles de información evaluando con criterio la necesidad de la misma.</li><li>◆ Obtiene información actualizada para la elaboración de sus reportes.</li><li>◆ Solicita asesoramiento sobre fuentes de información actualizada, datos vinculados y todo aquello que considere pertinente para enriquecer su tarea.</li></ul>	<p><b>Grado D 25%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentre involucrado por proveer información desactualizada.</li><li>◆ Cuando participa de un proyecto importante asume una posición pasiva de recepción de todos los elementos necesarios para su desarrollo.</li></ul>	<p><b>No desarrollada 0%</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No toma en cuenta información que recibe de otros sectores para armar los informes de su área con los datos reales de la organización.</li> </ul>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**3.6 DESARROLLO DE LAS PERSONAS:** implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.<sup>17</sup>

<p><b><i>Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales.</i></b></p>	<p><b><i>Los comportamientos se ubican en: Grado</i></b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Asigna a sus colaboradores tareas que le signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.</li> <li>◆ Alienta orienta y apoya a su gente en la elaboración y presentación de sugerencias.</li> <li>◆ Brinda feedback periódico sobre la performance de su gente, y promueve la misma práctica entre sus colaboradores.</li> <li>◆ Se preocupa por tener el reconocimiento que sus esfuerzos merecen, y por lograr el mismo reconocimientos para su gente.</li> <li>◆ Participa a sus colaboradores de reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Grado A 100%</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles feedback sobre su performance, o guía para desarrollar sus tareas.</li> <li>◆ Se preocupa por conseguir nuevos programas e implementar nuevos procedimientos para mejorar el rendimiento personal y de su equipo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Grado B 75%</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

<sup>17</sup> Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos, pág. 228,229.

<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Delega pequeñas funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento, a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.</li><li>◆ Atiende las inquietudes de su equipo, brinda orientación y guía, asegurándose de satisfacerlos.</li><li>◆ Se mantiene actualizado, busca información y capacitación permanente de acuerdo con la marcha de los negocios y sus propias inquietudes</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Cuando recurren a él sus colaboradores o pares, resuelve sin dificultad sus requerimientos.</li><li>◆ Provee de asesoría técnica útil para su área o para personas de otra áreas interesadas.</li><li>◆ Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área, y los asiste ante dudas o problemas mientras dura su inducción.</li><li>◆ Brinda feedback sobre el nivel del desempeño a su gente, cuando se le indica en la organización.</li><li>◆ Es claro en sus indicaciones y predispuesto ante los demás cuando es solicitado.</li><li>◆ Hace comentarios positivos sobre los potenciales de colaboradores y pares.</li></ul>	<b>Grado C 50%</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades.</li><li>◆ No participa de experiencias de mentoring, argumentando falta de tiempo, aunque no obstaculiza que se desarrolle la actividad con gente de su área.</li><li>◆ Hace saber a sus colaboradores de sus fortalezas y debilidades, cuando estos le consultan o las circunstancias lo requieren.</li></ul>	<b>Grado D 25%</b>

#### 4. PERFILES A EVALUAR EL DESEMPEÑO

##### Perfil de Abogada - Secretaria

##### COMPETENCIAS CARDINALES

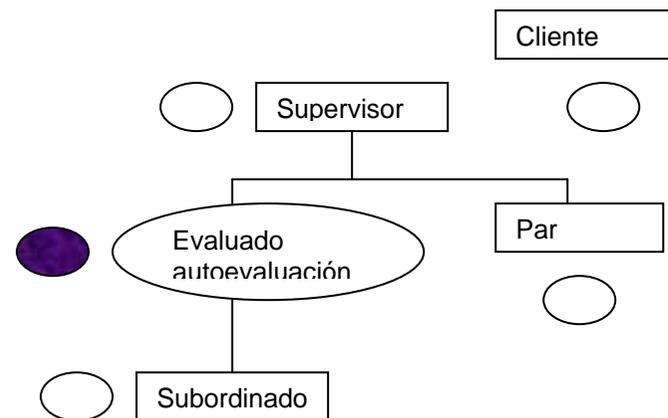
- ◆ Ética                      Grado **A**
- ◆ Prudencia                Grado **B**
- ◆ Flexibilidad              Grado **B**
- ◆ Compromiso              Grado **A**

##### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

- ◆ Orientación al Cliente                      Grado **A**
- ◆ Trabajo en Equipo                              Grado **A**
- ◆ Colaboración                                    Grado **A**
- ◆ Dinamismo – Energía                          Grado **B**

### 4.1 Evaluación por competencias – Puesto: Secretaria - Abogada

Respecto de la persona que será evaluada por:

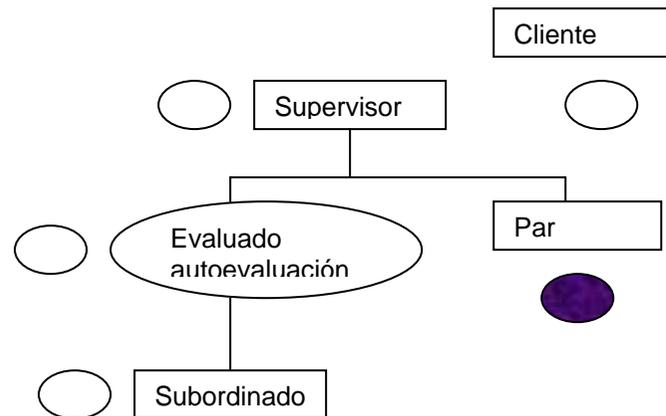


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia		X					X		
Flexibilidad		X						X	
Compromiso	X						X		
<b>Competencias Especificas</b>									
Orientación al cliente	X						X		
Trabajo en equipo	X						X		
Colaboración		X					X		
Dinamismo - Energía		X					X		

**4.2 Evaluación por competencias – Puesto: Secretaria - Abogada**

Respecto de la persona que será evaluada por:

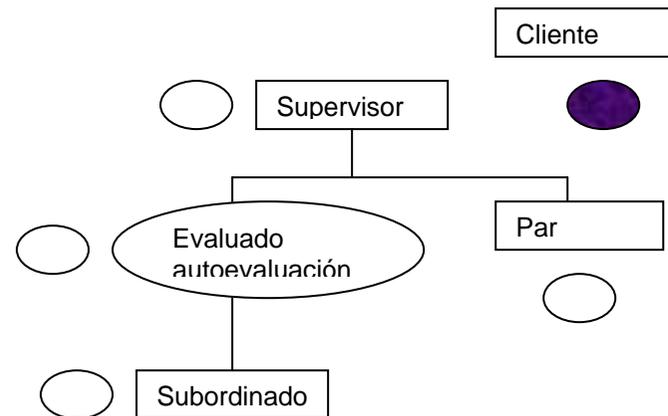


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética		X					X		
Prudencia		X					X		
Flexibilidad		X					X		
Compromiso		X					X		
<b>Competencias Especificas</b>									
Orientación al cliente	X						X		
Trabajo en equipo	X						X		
Colaboración	X						X		
Dinamismo - Energía			X				X		

**4.3 Evaluación por competencias – Puesto: Secretaria - Abogada**

Respecto de la persona que será evaluada por:

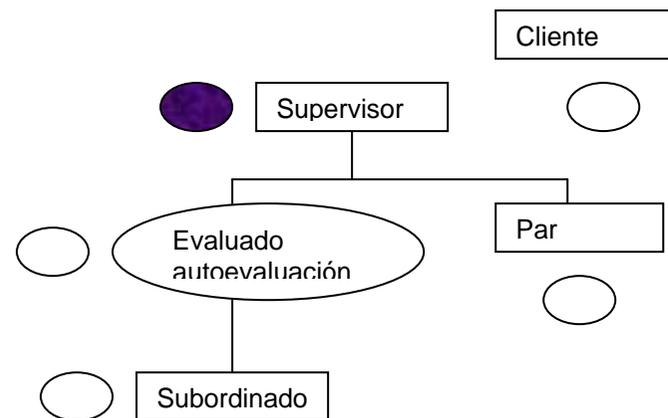


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia		X					X		
Flexibilidad		X					X		
Compromiso	X					X			
<b>Competencias Especificas</b>									
Orientación al cliente	X					X			
Trabajo en equipo	X					X			
Colaboración	X					X			
Dinamismo - Energía		X					X		

4.4 Evaluación por competencias – Puesto: Secretaria - Abogada

Respecto de la persona que será evaluada por:

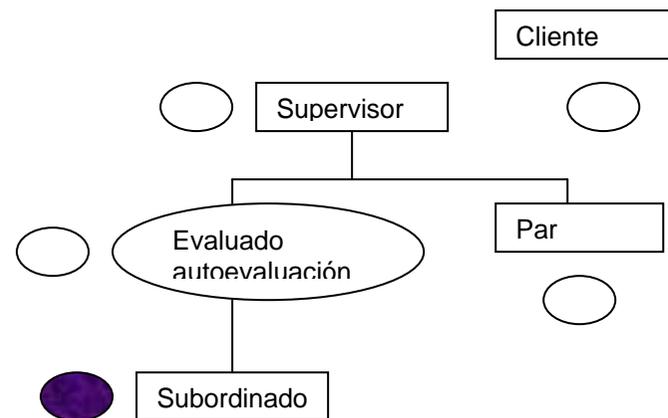


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia	X					X			
Flexibilidad		X					X		
Compromiso	X						X		
<b>Competencias Especificas</b>									
Orientación al cliente	X					X			
Trabajo en equipo		X				X			
Colaboración	X						X		
Dinamismo - Energía	X						X		

4.5 Evaluación por competencias – Puesto: Secretaria - Abogada

Respecto de la persona que será evaluada por:



Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia		X					X		
Flexibilidad		X					X		
Compromiso		X					X		
<b>Competencias Especificas</b>									
Orientación al cliente	X						X		
Trabajo en equipo	X						X		
Colaboración			X					X	
Dinamismo – Energía			X					X	

4.6 Hoja de calculo de la evaluación de 360° Lourdes Erazo

COMPETENCIAS CARDINALES

Evaluación	Ética			Prudencia			Flexibilidad			Compromiso		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	100	1	100	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	100	1	100
Subordinado 1	100	1	100	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25
Subordinado	100		100	75		56,25	75		56,25	75		56,25
Pares 1	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25
Pares	75		56,25	75		56,25	75		56,25	75		56,25
Cliente 1	100	1	100	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	100	1	100
Cliente	100		100	75		56,25	75		56,25	100		100
Supervisor 1	100	1	100	100	1	100	75	0,75	56,25	100	0,75	75
Supervisor	100		100	100		100	75		56,25	100		75
360	93,75		89,06	81,3		67,18	75		56,25	87,5		71,87
Nivel Requerido			100			75			75			100

4.6 Hoja de calculo de la evaluación de 360° Lourdes Erazo

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Evaluación	Orientación al cliente			Trabajo en equipo			Colaboración			Dinamismo - Energía		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	100	1	100	100	0,75	75	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25
Subordinado 1	100	0,75	75	100	0,75	75	75	0,5	37,5	75	0,5	37,5
Subordinado	100		75	100		75	75		37,5	75		37,5
Pares 1	100	0,75	75	100	0,75	75	100	0,75	75	50	0,75	37,5
Pares	100		75	100		75	100		75	50		37,5
Cliente 1	100	1	100	100	1	100	100	1	100	75	0,75	56,25
Cliente	100		100	100		100	100		100	75		56,25
Supervisor 1	100	1	100	75	1	75	100	0,75	75	100	0,75	75
Supervisor	100		100	75		75	100		75	100		75
360°	100		87,5	93,8		81,25	93,8		71,87	75		51,56
Nivel Requerido			100			100			100			75

## 4.7 INFORME PARA EL EVALUADO

Doctora Lourdes Erazo

### INFORME DE EVALUACIÓN DE 360°

El objetivo de este informe es comunicarles los resultados del proceso de evaluación de 360° realizado recientemente.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

Usted también verá gráficos comparativos sobre la evaluación de 360° ponderada y su autoevaluación ponderada.

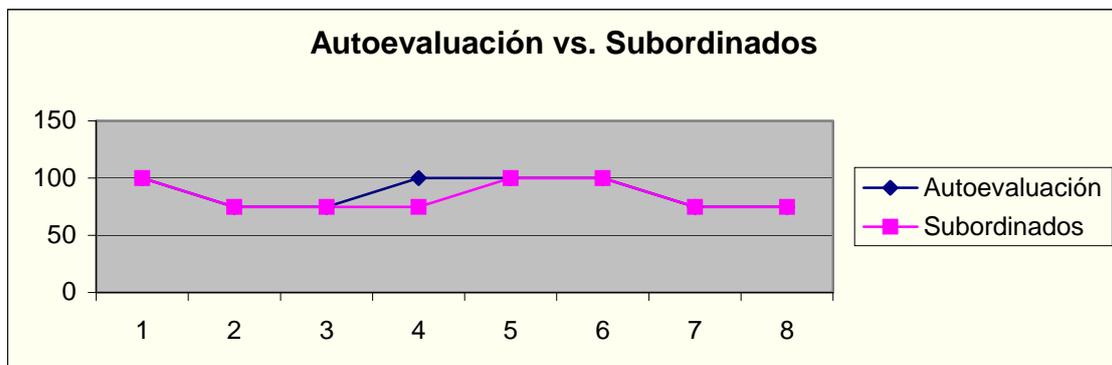
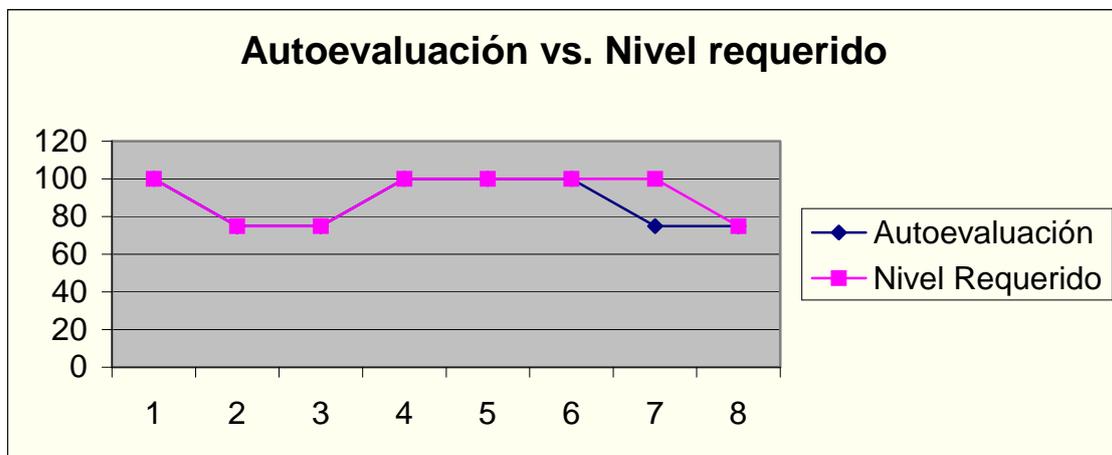
Asimismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la autoevaluación realizada por pares, subordinados, clientes y superiores.

#### 4.8 REPRESENTACIÓN GRAFICA

Competencias evaluadas	Autoevaluación	Subordinados	Clientes	Pares	Supervisor	Nivel Requerido
Ética	100	100	100	75	100	100
Prudencia	75	75	75	75	100	75
Flexibilidad	75	75	75	75	75	75
Compromiso	100	75	100	75	100	100
Orientación al cliente	100	100	100	100	100	100
Trabajo en equipo	100	100	100	100	75	100
Colaboración	75	75	100	100	100	100
Dinamismo Energía	75	75	75	100	100	75

Escala numérica de los grados:

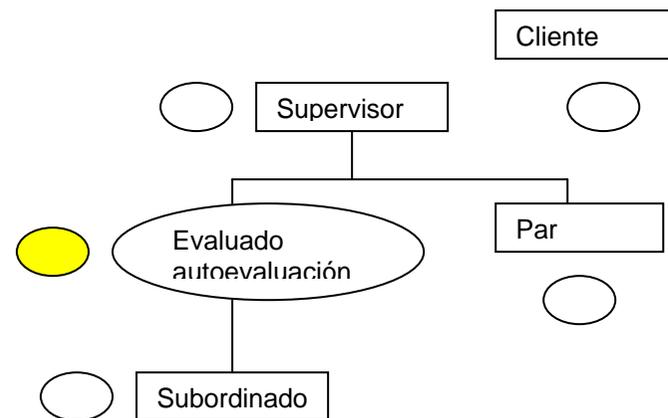
- ◆ A:100%
- ◆ B:75%
- ◆ C:50%
- ◆ D:25%
- ◆ N/D:0%





### 5.1 Evaluación por competencias: Fiscal

Respecto de la persona que será evaluada por:

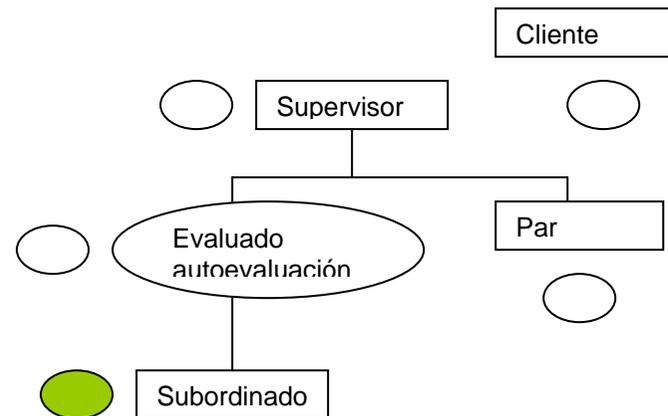


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia		X				X			
Flexibilidad			X			X			
Compromiso	X					X			
<b>Competencias Específicas</b>									
Búsqueda de información		X				X			
Desarrollo de personas	X					X			
Orientación al Cliente		X				X			
Calidad de trabajo		X				X			

### 5.2 Evaluación por competencias: Fiscal

Respecto de la persona que será evaluada por:

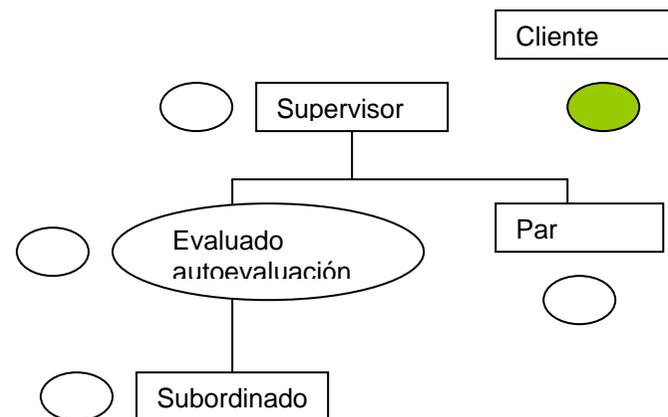


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia			X				X		
Flexibilidad		X					X		
Compromiso		X					X		
<b>Competencias Específicas</b>									
Búsqueda de información	X					X			
Desarrollo de personas		X				X			
Orientación al Cliente	X						X		
Calidad de trabajo		X					X		

### 5.3 Evaluación por competencias: Fiscal

Respecto de la persona que será evaluada por:

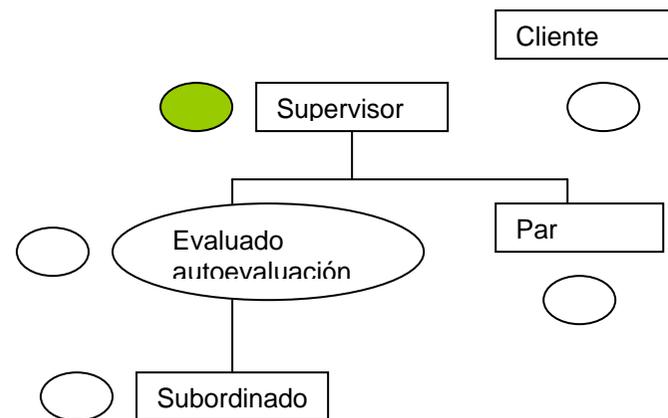


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia		X				X			
Flexibilidad		X				X			
Compromiso	X					X			
<b>Competencias Específicas</b>									
Búsqueda de información	X						X		
Desarrollo de personas	X						X		
Orientación al Cliente	X						X		
Calidad de trabajo	X						X		

### 5.4 Evaluación por competencias: Fiscal

Respecto de la persona que será evaluada por:

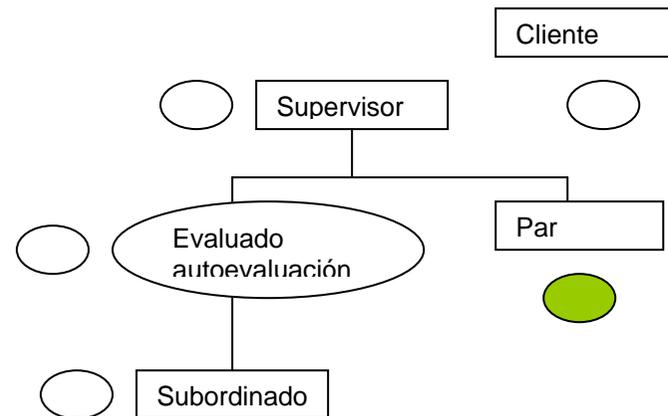


Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética	X					X			
Prudencia		X				X			
Flexibilidad			X			X			
Compromiso		X				X			
<b>Competencias Específicas</b>									
Búsqueda de información		X				X			
Desarrollo de personas	X						X		
Orientación al Cliente	X					X			
Calidad de trabajo		X					X		

### 5.5 Evaluación por competencia: Fiscal

Respecto de la persona que será evaluada por:



Evaluado:

COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
	100%	75%	50%	25%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Ética		X				X			
Prudencia		X				X			
Flexibilidad		X				X			
Compromiso	X					X			
<b>Competencias Específicas</b>									
Búsqueda de información		X				X			
Desarrollo de personas		X				X			
Orientación al Cliente		X				X			
Calidad de trabajo		X				X			

5.6 Hoja de calculo de la evaluación de 360° Dionisio Domínguez

COMPETENCIAS CARDINALES

Evaluación	Ética			Prudencia			Flexibilidad			Compromiso		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	100	1	100	75	1	75	50	0,5	25	100	1	100
Subordinado 1	100	1	100	50	0,5	25	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25
Subordinado	100		100	50		25	75		56,25	75		56,25
Pares 1	75	1	75	75	1	75	75	1	75	100	1	100
Pares	75		75	75		75	75		75	100		100
Cliente 1	100	1	100	75	1	75	75	1	75	75	0,75	56,25
Cliente	100		100	75		75	75		75	75		56,25
Supervisor 1	100	1	100	75	1	75	75	1	75	100	1	100
Supervisor	100		100	100		100	75		75	100		100
360	93,75		93,75	75		68,75	75		70,31	87,5		78,12
Nivel Requerido			100			75			75			100

5.6 Hoja de calculo de la evaluación de 360° Dionisio Domínguez

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Evaluación	Búsqueda de información			Desarrollo de personas			Orientación al cliente			Calidad de trabajo		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	75	1	75	75	1	75	100	1	100	75	1	75
Subordinado 1	100	0,75	75	100	1	100	75	1	75	75	0,75	56,25
Subordinado	100		75	100		100	75		75	75		56,25
Pares 1	75	1	75	75	0,75	56,25	75	1	75	75	1	75
Pares	75		75	100		56,25	75		75	75		75
Cliente 1	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100	0,75	75
Cliente	100		75	100		75	100		100	100		75
Supervisor 1	100	1	100	75	1	75	100	0,75	75	75	0,75	56,25
Supervisor	100		100	75		75	100		75	100		56,25
360°	93,75		81,3	93,8		71,87	87,5		81,25	87,5		65,62
Nivel Requerido			100			75			75			100

## 5.7 INFORME PARA EL EVALUADO

Doctora Dionisio Domínguez

### INFORME DE EVALUACIÓN DE 360°

El objetivo de este informe es comunicarles los resultados del proceso de evaluación de 360° realizado recientemente.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

Usted también verá gráficos comparativos sobre la evaluación de 360° ponderada y su autoevaluación ponderada.

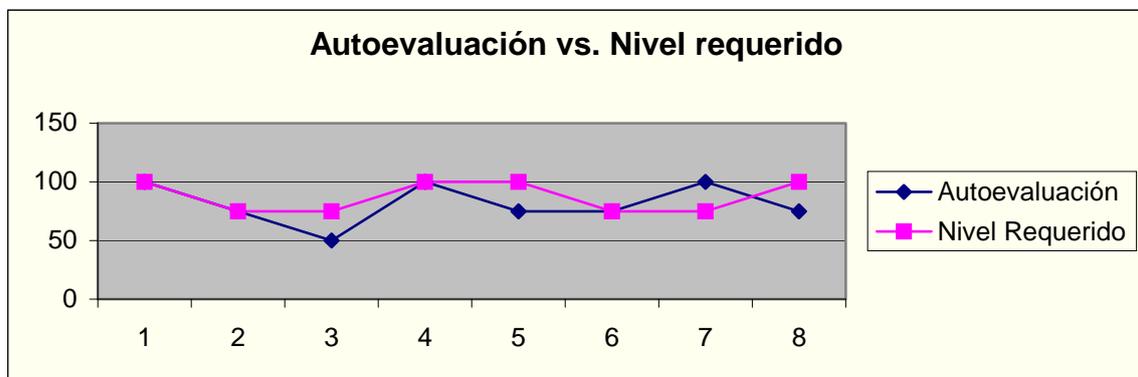
Asimismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la autoevaluación realizada por pares, subordinados, clientes y superiores.

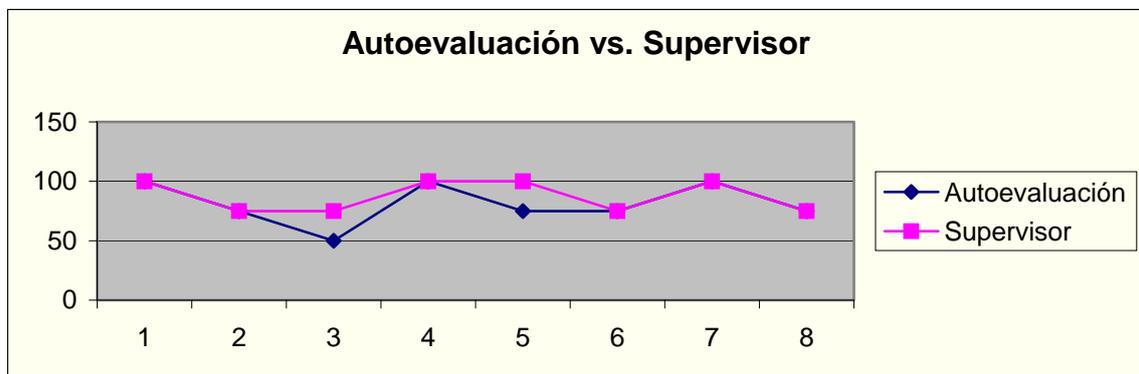
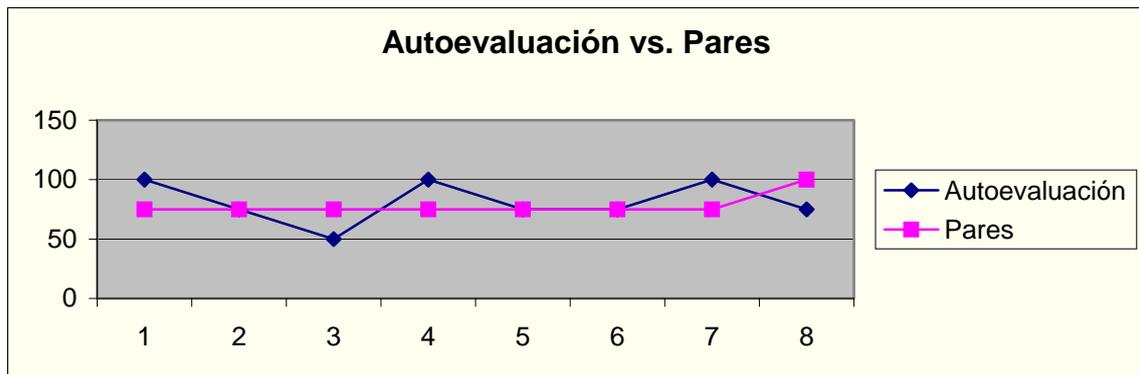
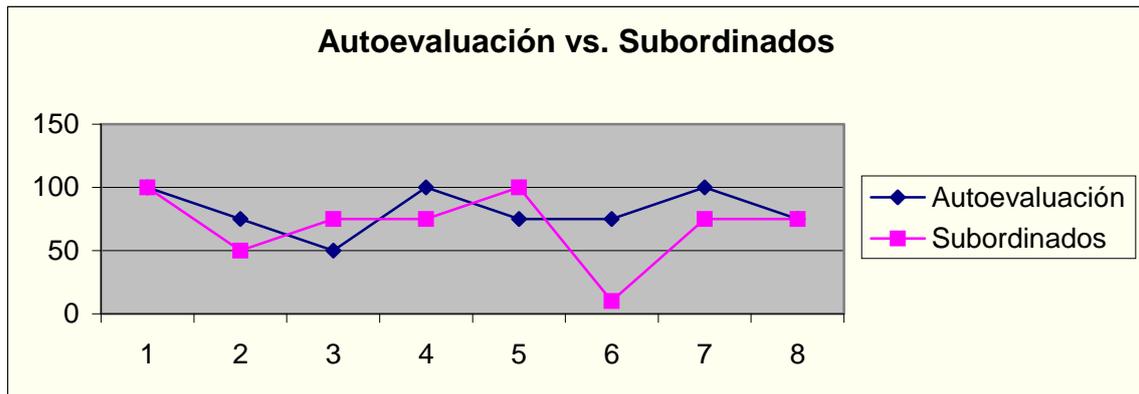
### 5.8 REPRESENTACIÓN GRAFICA

Competencias evaluadas	Autoevaluación	Subordinados	Clientes	Pares	Supervisor	Nivel Requerido
Ética	100	100	100	75	100	100
Prudencia	75	50	75	75	75	75
Flexibilidad	50	75	75	75	75	75
Compromiso	100	75	75	75	100	100
Búsqueda de información	75	100	100	75	100	100
Desarrollo de personas	75	100	100	75	75	75
Orientación al cliente	100	75	100	75	100	75
Calidad de trabajo	75	75	100	100	75	100

Escala numérica de los grados:

- ◆ A:100%
- ◆ B:75%
- ◆ C:50%
- ◆ D:25%
- ◆ N/D:0%





## CONCLUSIONES

- ◆ La evaluación por 360° es un movimiento importante en la gestión de recursos humanos, justificado por la necesidad de las organizaciones de tener mas comunicación entre niveles jerárquicos, de gestionar mejor la movilidad interna, y de facilitar el desarrollo de las competencias en un mundo profesional en rápida evolución.
  
- ◆ Contribuye a desarrollar la cultura organizacional hacia un clima mas participativo y hacia una cultura mas orientada al aumento de la atribución de responsabilidades en los niveles mas modestos de la jerarquía, es también una forma de indicar a los directivos que la organización se interesa por su forma de gestionar y además por como obtienen sus resultados y por los propios resultados.
  
- ◆ Propicia la implicación del personal haciendo que los colaboradores que intervienen en la evaluación de sus superiores sientan que su opinión es valiosa y que sus evaluaciones contribuirán a una mejora de las practicas de gestión en la empresa.
  
- ◆ Acrecienta el interés por las evaluaciones. Tanto mas cuanto que el 360° ha con llevado esfuerzos de cambio: en este caso, el participante desea saber si sus esfuerzos han tenido resultados y si los cambios que ha intentado introducir en su comportamiento han sido bien percibidos.
  
- ◆ Desarrolla la comunicación entre niveles jerárquicos en la medida en que las reacciones del participante consisten muchas veces en discutir abiertamente de sus problemas con sus colaboradores, ya que contribuye a derivar las barreras de comunicación.

## RECOMENDACIONES

- ◆ Es importante advertir a los participantes que, probablemente las evaluaciones procedentes de distintas fuentes serán diferentes y que por lo tanto, el trabajo de interpretación y los planes de desarrollo deben dirigirse a cada una de estas fuentes.
  
- ◆ Si la organización no “realiza el seguimiento” del proceso de 360º, es decir, si no se aprovecha las posibilidades de poner en practica planes de desarrollo y si, además no manifiesta claramente el valor que concede al desarrollo de las competencias de su personal, el 360º no será nada más que un episodio sin porvenir.
  
- ◆ Uno de los resultados del 360º es hacer comprender a los participantes y a los evaluadores lo importante que es para las relaciones interpersonales y para el conocimiento de uno mismo la descripción de su comportamiento por los demás.
  
- ◆ La puesta en practica de un 360º se debe hacer con mucho cuidado y que los usuarios potenciales tienen toda la razón de hacerse preguntas, de expresar sus inquietudes y de tomar conciencia de los riesgos de resbalar; hay que tener presente la idea de que ser capaz de verse a sí mismo con los ojos de los demás es un elemento importante del equilibrio psicológico y de la capacidad de un individuo para trabajar con otros en el interior de una organización.

## BIBLIOGRAFÍA

**ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”.** Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

**ALLES, Martha Alicia, “Elija al mejor. Como entrevistar por competencias”.** Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.

**ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”.** Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

**ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (CASOS)”.** Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

**ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos”.** Gestión por competencias”. Ediciones Granica, Buenos Aires – Argentina, 2000.

**ALLES, Martha Alicia, “Elija el Mejor, Como entrevistar por Competencias”.** Edición actualizada. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.

**ALLES, Martha Alicia, “Diccionario de Competencias”.** Edit Granica, Buenos Aires – Argentina 2001, 1 Edición.

**ALLES, Martha Alicia, “Diccionario de Preguntas”.** Editado por Martha Alles. S.A., 2002.

**Levy-Leboyer, Claude, “Feedback de 360°”.** Gestión 2000,

**Levy-Leboyer, Claude, “La Gestión des competences”.** Editions d’Organisation, Paris, 1992.

**AVILES, Diego, “Gestión por Competencias”.** material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

**PENAHERRERA, Mariela “Evaluación del desempeño por competencias”.** material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

[www.allesmartha, evaluación por competencias.com/.](http://www.allesmartha.com/evaluacion_por_competencias.com/)

[www.marthaalles.com/derrhh](http://www.marthaalles.com/derrhh).

[www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com)

# ANEXOS