



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

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

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**“Elaboración del manual de perfiles por competencias y la construcción de una herramienta de evaluación de desempeño para la Federación Deportiva del Azuay.”**

Trabajo de tesis previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Autora:

- María Fernanda Nievecela Ávila

Directora:

- Mst. Paulina Cueva Espinoza

Cuenca- Ecuador

2014

## **Dedicatoria**

Este trabajo de tesis va dirigido a mis padres que con su sacrificio y su incondicional apoyo y dedicación a lo largo de toda mi vida estudiantil, fueron los pilares fundamentales para que mi sueño se convierta en realidad; doy gracias a mis hermanos que durante todo el tiempo supieron apoyarme para que nunca baje la guardia.

Mis pasos siempre fueron los correctos pero tampoco los perfectos; sabía a donde tenía que llegar y llegué, sin embargo esta es una de las primeras puertas que se me abren de las muchas que he de recorrer durante mi trayectoria como profesional.

## **Agradecimientos**

Mi eterno agradecimiento a la Universidad del Azuay por su ganado prestigio a nivel Nacional e Internacional por abrirme las puertas y formarme como profesional.

No podía dejar de mencionar a la Federación Deportiva del Azuay y todos quienes conforman la misma, en especial al Dr. René Ugalde por su gentileza y apoyo a lo largo de la ejecución de mi trabajo de tesis.

Un agradecimiento enorme a todos quienes fueron mis profesores durante mi vida estudiantil por impartir sus saberes y formar profesionales de bien.

De manera muy especial quiero agradecer a mi primer tutor Carlos Gonzáles por compartir sus experiencias y conocimientos, y por apoyarme durante mis prácticas profesionales. A mi tutora Paulina Cueva por su esmerada voluntad, enorme paciencia, sus consejos y compartir conmigo su valía profesional.

Gracias maestro gran arquitecto del universo.

Que Dios me bendiga y me ilumine en la nueva etapa de mi vida.

María Fernanda Nievecela Ávila

# Índice de Contenidos

Introducción .....	1
Capítulo I: “Federación Deportiva del Azuay” (F.D.A.) .....	3
1.1 Antecedentes: .....	3
1.1 Misión: .....	3
1.2 Visión: .....	4
1.3 Valores: .....	4
Capítulo II: Levantamiento de Perfiles por Competencias.....	7
2.1 Importancia de un Levantamiento de Perfiles por Competencias en una empresa: .....	7
2.2 Análisis y descripción de puestos: .....	12
2.3 Metodología para realizar los MPC: .....	13
2.4 Manual de Funciones: .....	23
Capitulo III: Evaluación de Desempeño .....	25
3.1 Rol de Recursos Humanos en la Evaluación de Desempeño: .....	25
3.3 Pasos de una Evaluación de Desempeño:.....	27
3.3 Metodología de la Evaluación de Desempeño: .....	31
3.4 La retroalimentación en una Evaluación de desempeño: .....	35
Conclusiones .....	37
Recomendaciones.....	38
Bibliografía .....	39
Anexos.....	40

## **Resumen**

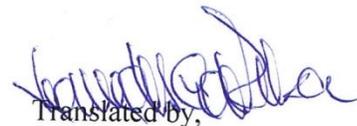
El presente trabajo de tesis fue realizado en la Federación Deportiva del Azuay con el afán de proponer alternativas nuevas de gestión en el departamento de Talento Humano. Este departamento no contaba con un Manual de Perfiles por Competencias por lo tanto se implementó esta herramienta con la finalidad de mantener una administración organizada en cuanto a los cargos. Tal herramienta nos ayudará básicamente en la selección de personal, evaluación de desempeño, planes de sucesión o carrera.

La construcción de una herramienta de Evaluación de Desempeño se elaboró en base a las necesidades del departamento de Talento Humano y como parámetro medible en el Manual de Perfiles por Competencias antes implementado.

## ABSTRACT

This thesis was conducted at the *Federación Deportiva del Azuay* with the objective of proposing new management alternatives in the Human Resource department. The department did not have a Competency Profiles Handbook; therefore, this tool was implemented in order to maintain an organized administration regarding job positions. This tool will help mostly in personnel selection, performance evaluation, succession or career planning.

The construction of a Performance Evaluation tool was based on the needs of the Human Resource Department, and on the Competency Profiles Handbook previously implemented as a measurable parameter.



Translated by,

Lic. Lourdes Crespo



## **Introducción**

Con el pasar de los años hasta la actualidad todos los empleados quienes constituyen una empresa se han tenido que adaptar a algunos cambios con el fin de garantizar un mejor desarrollo a nivel empresarial. Para lo cual el departamento de Talento Humano se encarga de hacerlo posible y lograrlo eficientemente contando con un personal apto y capacitado al igual que las herramientas necesarias de gestión, su rol será direccionar a las demás áreas en las cuales se encuentra inmerso el personal con el afán de coordinar sus actividades y hacer productiva y de ágil desenvolvimiento a la empresa, de este dependerá el éxito o el fracaso de la misma. Una organización necesita y debe tener al personal idóneo para cubrir los cargos, de este modo lograremos eficiencia y eficacia en cuanto a resultados que ayuden al crecimiento de la organización.

Esta área es estratégica es por eso que se han creado herramientas que sirven para mejorar a la organización y mejorar la labor en los empleados donde haya un ganar – ganar tanto para la empresa en resultados como en los empleados en experiencia laboral.

Al crear el Manual de Perfiles por Competencia se evidencia claramente las actividades que el trabajador debe cumplir al igual que las competencias que este debe poseer y la experiencia requerida como tal, siendo un parámetro medible y cuantificable donde tanto el empleado como su jefe podrán hacer constar solo las actividades que se deben realizar en el puesto.

Un factor importante para las empresas de hoy en día es medir el desempeño de la gente bajo su cargo, es por eso que, se crea la Evaluación de Desempeño. La Evaluación de Desempeño permite valorar y verificar las actividades asignadas para el puesto con la finalidad de conocer la realidad del empleado en cuanto al cumplimiento de objetivos de gestión y a sus competencias, es decir, permitirá conocer las fortalezas que les caracteriza y por otro lado sus debilidades.

El afán de la Evaluación de Desempeño es hacer crecer a los trabajadores profesionalmente, un parámetro esencial es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso pues si se le indica que ha realizado un buen trabajo, este se sentirá motivado

o estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener compensaciones por parte de la organización. Sin embargo, cuando un trabajador no cumple con las expectativas de la empresa a través de la evaluación se pueden descubrir aspectos que le permita superarse. La Evaluación de Desempeño se deberá realizar periódicamente en un tiempo estimado de seis meses a un año dependiendo las necesidades, las metas y objetivos de la organización.

En conclusión la Evaluación de desempeño mejora las relaciones entre jefe/ empleado, a su vez estimula la mayor y mejor producción y sobre todo mejora el estima de los trabajadores ya que son ellos el motor que mueve y direcciona a la empresa.

Por lo tanto el departamento de Talento Humano debe crear compromiso, no cumplir con el rol de imponer al personal; dicho de otra forma deberá ser un agente motivador y velar por el cumplimiento de las actividades dando calidad de vida al trabajador dentro de su puesto de trabajo

Es por eso que en este trabajo de tesis se implementará el Manual de Perfiles por Competencias con la finalidad de mantener una administración organizada en cuanto a los cargos de la institución para tener constancia sobre lo que se requiere para el puesto entre estos: misión del puesto, actividades o tareas que se realizan, competencias, experiencia, entre otros. Esta herramienta será de mucha ayuda en la selección de personal, evaluación de desempeño, planes de sucesión o carrera.

Por otro lado se construirá una herramienta de Evaluación de Desempeño en base a las necesidades del departamento de Talento Humano y como parámetro medible en el Manual de Perfiles por Competencias. Tal evaluación valorará los objetivos de gestión que en este caso serán las actividades esenciales del Manual de Perfiles por Competencias antes mencionado seguido por las competencias correspondientes.

## **Capítulo I: “Federación Deportiva del Azuay” (F.D.A.)**

La Federación Deportiva del Azuay es una institución privada sin fines de lucro que recibe fondos públicos del estado por medio del Ministerio del Deporte. Actualmente se encuentran laborando alrededor de 230 personas que se encargan básicamente de mejorar la calidad de vida de la población azuaya introduciendo una cultura deportiva.

### **1.1 Antecedentes:**

La Federación Deportiva del Azuay se funda un 17 de noviembre de 1924, en el teatro Variedades del colegio Benigno Malo. El primer presidente de la F.D.A. fue Andrés Córdova Rector del mencionado colegio Benigno Malo, catedrático de la Universidad de Cuenca, Presidente del Concejo Municipal y más tarde Presidente de la República.

Con el transcurso de tiempo la F.D.A. se va abriendo paso en el ámbito del deporte es así que sobresale en primera instancia la organización del V Campeonato Nacional de Fútbol en 1945 al mismo tiempo el Campeonato Nacional de Tiro, los primeros que se realizaron en el Azuay.

En el periodo de 1945- 1979 siendo de mayor y trascendental organización de los Juegos Deportivos Nacionales que dotaron de escenarios deportivos de la ciudad y sobretodo de experiencia técnica y organizativa. En esta etapa se da la incorporación del Deportivo Cuenca a los Campeonatos Nacionales de Fútbol profesional.

Con el paso de los años se dan grandes triunfos en la provincia por lo cual se consolida al Azuay como una de las potencias deportivas del país. Un gran ejemplo de esto es Jefferson Pérez que en un 26 de julio de 1996 logró la primera medalla olímpica ecuatoriana.

### **1.1 Misión:**

Mejorar la calidad de vida de los azuayos, mediante el desarrollo de una cultura deportiva sustentada en procedimientos, participaciones, equitativos, justos, incluyentes y

competitivos al servicio de los deportistas y a la ciudadanía, gestionado por un equipo humano que exige la superación y la excelencia.

## **1.2 Visión:**

Ser una organización de excelencia deportiva, líder, moderna, innovadora y efectiva en su gestión con un equipo de colaboradores comprometido, ético, responsable que sirve a los deportistas y a la ciudadanía con la organización de importantes eventos y de logros deportivos a nivel nacional e internacional.

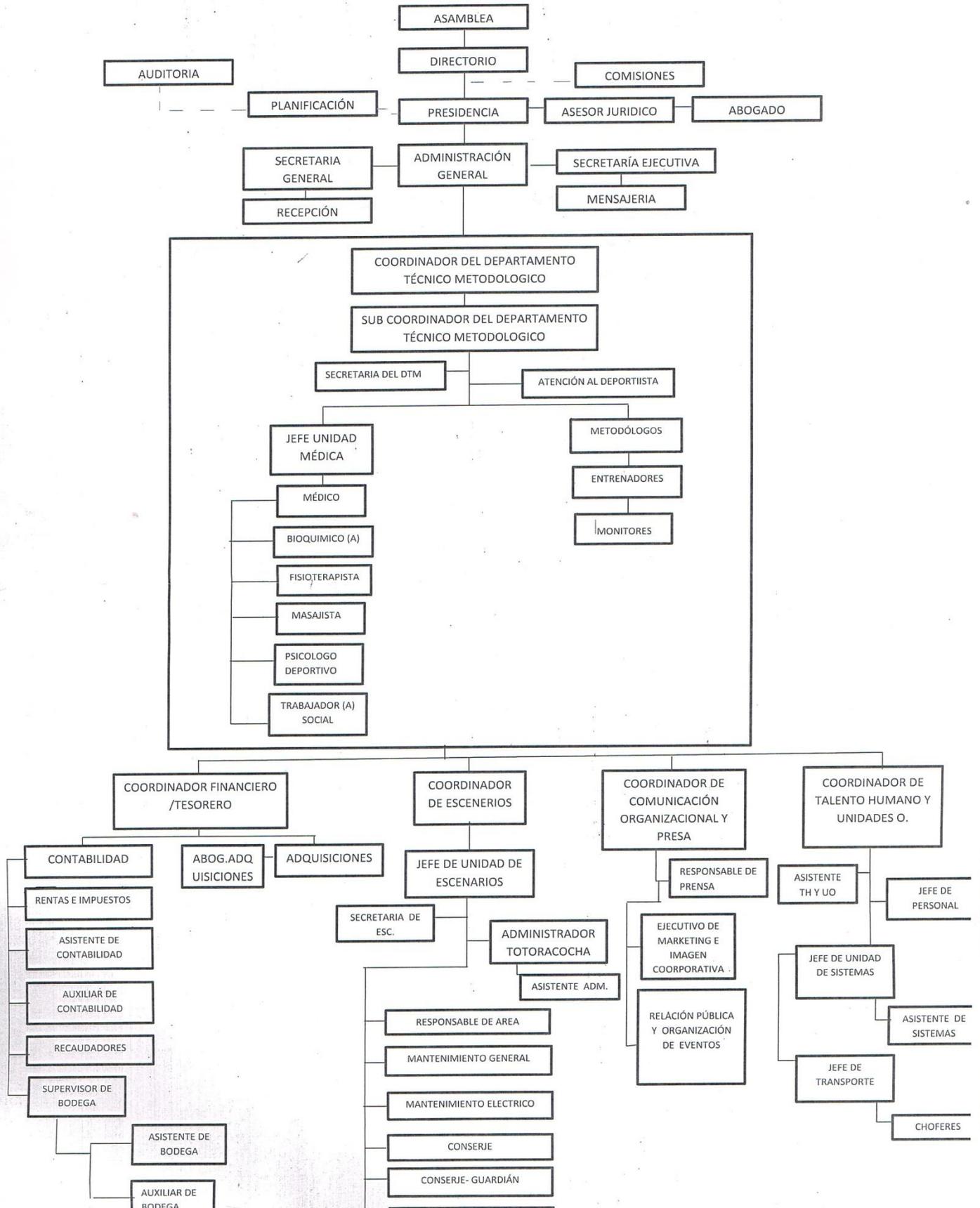
## **1.3 Valores:**

- Respeto
- Justicia, equidad, ética
- Honestidad, apertura y honestidad
- Transparencia y rendición de cuentas
- Trabajo en equipo
- Comunicación permanente
- Excelencia
- Responsabilidad Social
- Protección y defensa del medio ambiente.

(Reglamento orgánico funcional de la Federación Deportiva del Azuay, 2014)

Finalmente se puede decir que la F.D.A se dedica al bienestar deportivo de niños, jóvenes y adultos azuayos, siendo responsable de la trayectoria de quienes han dejado en alto el nombre de la ciudad a nivel nacional e internacional, y han logrado que la misma se consolide como una de las instituciones deportivas más nombradas del Ecuador. En la actualidad cuenta con considerable número de personas que pertenecen y laboran en ella siendo testigos de los éxitos obtenidos hasta la fecha.

**ORGANIGRAMA FEDERACIÓN DEPORTIVA DEL AZUAY**



## **Capítulo II: Levantamiento de Perfiles por Competencias**

El departamento de Talento Humano es un eje estratégico para una empresa por que se encarga de la administración del personal, y en manos de él está el seleccionar capital humano calificado. Por lo tanto este departamento deberá contar con las herramientas de gestión necesarias para encontrar al candidato idóneo para el puesto y para lograrlo se debe realizar un Levantamiento de Perfiles por Competencias como primera instancia el mismo que servirá para realizar los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planes de capacitación, planes de sucesión y carrera entre otros.

El Levantamiento de Perfiles por Competencias se lo realiza con el método MPC (Modelando Perfiles por Competencias) y nos ayuda a tener una información sobre las tareas, habilidades, conocimientos así como también los requisitos para el puesto siendo este un manual de funciones completo.

### **2.1 Importancia de un Levantamiento de Perfiles por Competencias en una empresa:**

Para hablar de la actual administración de la gestión de Talento Humano se debe conocer los antecedentes más importantes que han hecho que la conceptualización del recurso humano cambie. Para lo cual algunos autores señalan posturas sobre la administración como un eje estratégico para el manejo de los recursos tanto de personal como económicos.

Frederick Taylor, se basa en la administración científica aclarando que es en primer lugar una “ciencia, armonía, cooperación de grupo, rendimiento máximo y la formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia”. Esta teoría surgió en parte por la necesidad de aumentar la productividad como eje central en una empresa, dicho en otras palabras aplicar el método científico para definir la mejor manera de hacer el trabajo. (Robbins y Coulter, 2005)

Por el contrario Fayol nos dice que “la administración es un conjunto de actividades universales a saber: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Robbins y

Decenzo, 2002), llegando a la conclusión de una serie de principios que toda empresa de cualquier tamaño debe aplicar para el mejor desenvolvimiento de las funciones como son: la división de trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y la jerarquía de mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, entre otros.

Robbins en su obra “Comportamiento Organizacional” en el 2004, hace alusión a lo expuesto por McGregor donde explica la teoría “X” y la teoría “Y”. Siendo la teoría “X” una concepción tradicional y autoritaria por parte de los altos mandos. De acuerdo a esta teoría las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo
2. No les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

La teoría “Y” es una nueva concepción más flexible y participativa por parte de los subordinados. Como contraste de las ideas negativas mencionadas en la teoría “X” anteriormente por parte de los gerentes McGregor señala cuatro premisas de la teoría “Y”:

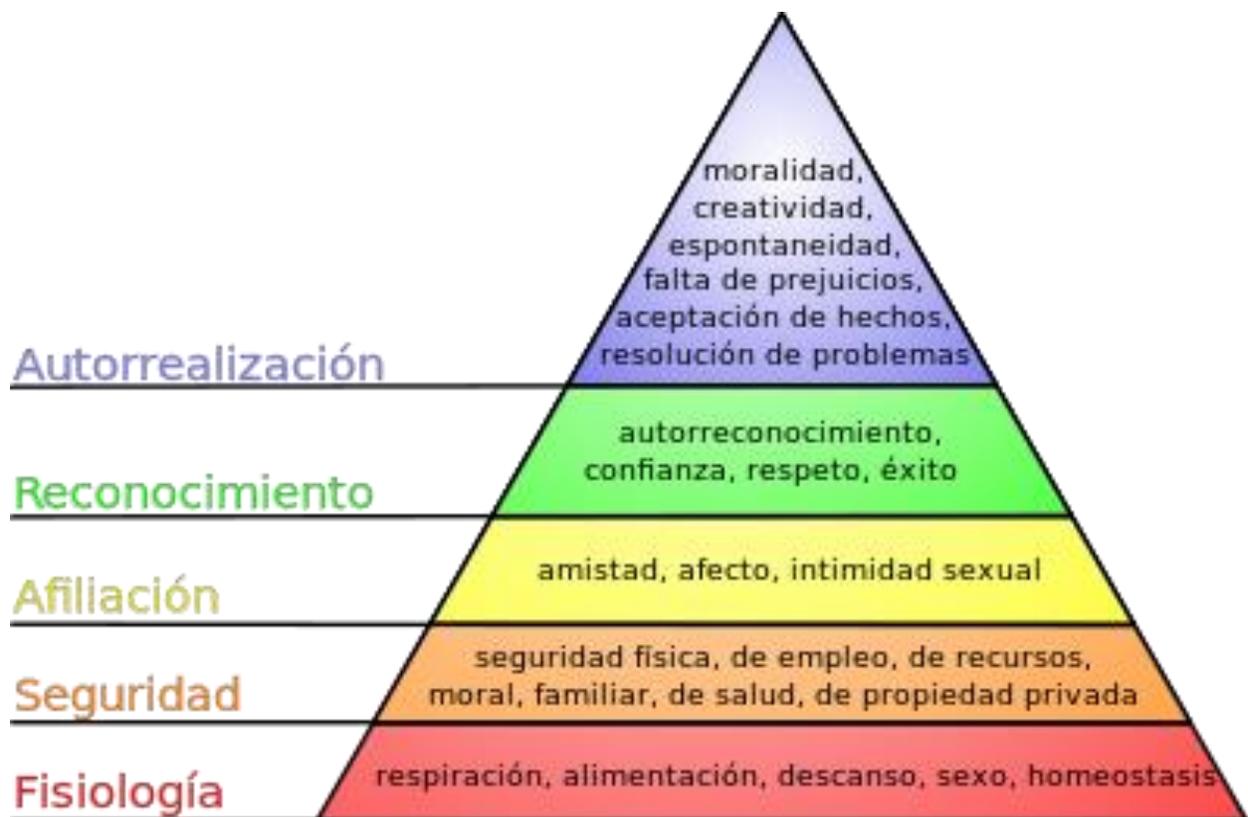
1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Sin duda estas dos caras que nos muestra McGregor en su comparación de la teoría “X” y la teoría “Y” trata básicamente de la motivación de los trabajadores en su área de trabajo, sin

duda Maslow interviene al mostrarnos que la teoría “X” supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y en la teoría “Y” se asume que nos rigen las necesidades de orden superior.

Según McGregor las premisas de la teoría “Y” son más validas que las de la teoría “X”, de tal forma que aumenta la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como los medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados (Robbins, 2004).

A continuación la pirámide de necesidades de Maslow:



Pero a la medida que pasa el tiempo se va dando un enfoque sistémico en donde existe un cooperativismo entre las partes de una organización con la finalidad de unir esfuerzos y lograr los objetivos, es por eso que, se habla de una teoría z en la que considera que “el personal es leal y que tiene capacidad para comprender el bien común y compenetrarse con

sus acciones. También es capaz de trabajar en equipo, sentirse parte de él. Desea ser estimado por lo que realiza por lo tanto, puede organizarse para que participe y forme parte de los esfuerzos conjuntos; se interesa en lograr el consenso y motivar y ser motivado a través del reconocimiento” (Jiménez,2000).

El enfoque que se ha ido dando desde años atrás donde gerentes dan órdenes para conseguir los fines empresariales ha ido cambiando por la necesaria administración desde la óptica de los recursos humanos como el campo estratégico del manejo de personal para llevar a cabo liderazgo y motivación de todos los que conforman la empresa.

Es así que la administración de recursos humanos evoluciona a través del tiempo llegando a tomar en cuenta al capital humano como eje central para el cumplimiento de objetivos y resultados organizacionales.

Hoy en día se está dejando de lado el nombre del departamento “Recursos Humanos” por el de “Talento Humano” de tal forma que en base a la selección de personal se obtendrá al capital humano calificado para el puesto a cubrir en los diferentes departamentos; para esto se deberá conocer a fondo la administración de este departamento y los subsistemas que se van a desarrollar, tomando en cuenta las competencias ya que estas son aquellas habilidades o conocimientos que le permiten a la persona ser competitivo dentro de una empresa u organización.

La Federación Deportiva del Azuay (F.D.A) es una institución privada que ha sufrido cambios en la actualidad y por ende existe una diferente administración de los recursos. Hoy en día el departamento de Talento Humano no cuenta con un Levantamiento de Perfiles por Competencias, por lo tanto se debe cubrir esta falencia para saber qué hacer y hacia dónde ir como primer paso. A través de esta realidad institucional se debe y se necesita realizar procesos en el área debido a que hay requerimientos de contraloría que lo empujan, los mismos que al no poseer dicha información darían como resultado una multa y/o sanción; requerimientos institucionales que hacen necesario contar con un adecuado manejo de personal.

Para lograr una administración organizada el departamento de Talento Humano debe realizar un Levantamiento de Perfiles por Competencias, esta es la parte fundamental para

tener el primer acercamiento con el personal y conseguir valiosa información en relación con las actividades/tareas y competencias del puesto.

El Levantamiento de Perfiles por Competencias se lo realiza con el método (MPC) para recolectar información de cargos que permitirán conocer tareas y sus competencias como también los requisitos para el puesto, siendo este un manual de funciones completo (Moreno, 2002). Una competencia implica las destrezas y habilidades que debe poseer el ocupante en el puesto, estas competencias pueden ser innatas o adquiridas, según la necesidad del puesto esto será un requerimiento de selección y/o capacitación.

Al contar con un Levantamiento de Perfiles por Competencias, se determinará que el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y otras que serían derivadas de las conductas, así una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, que en conjunto conforman el perfil requerido. El MPC nos ayudará en procesos como: Selección de personal, Planes de Capacitación, Evaluación de Desempeño, Planes de Sucesión y Carrera, entre otros.

Mediante esta información el Coordinador de Talento Humano podrá contar con una herramienta eficaz que le ayude a contratar en primera instancia de manera eficiente al personal idóneo y servirá como base para realizar un proceso de evaluación de desempeño pues el levantamiento ayudará a conocer las actividades de mayor responsabilidad y objetividad de la posición con las cuales se calificará al personal.

El Levantamiento de Perfiles por Competencias ayuda a analizar la escala salarial, para conocer si los salarios están acorde a las actividades que desempeña la persona en el puesto, ayudará también a constatar las actividades que cada trabajador de una empresa debe realizar evitando así que se le impongan actividades extras, por lo cual es un indicador de responsabilidad.

## 2.2 Análisis y descripción de puestos:

“Un puesto es un conjunto de tareas y responsabilidades que se realizan para que una organización o empresa alcance sus metas” (Mondy, 2005). Entonces el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñarse en un puesto en una organización.

Una descripción de puestos registra las actividades que se realizan en la actualidad más no las que se deberían hacer en un futuro. El análisis de puestos suele realizarse en primer lugar cuando se funda la organización, también cuando se crean nuevos puestos y suele darse por los cambios tecnológicos que aceleran procesos y actividades en el puesto.

“El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sistemática, estructurada y clara, recoge la información básica del puesto de trabajo en una organización determinada”. (Alles, 2000)

El análisis y descripción de puestos abarca información sobre la posición, las actividades o tareas que se desempeñan y los conocimientos requeridos. La información del análisis de puestos se utiliza para varias de las actividades que requiera el departamento de Talento Humano comenzando desde:

Un **proceso de empleo**: mediante esta información se conocerán las actividades y competencias necesarias para que el aspirante se pueda desempeñar de manera eficaz en su puesto.

En el **proceso de capacitación**: ayudará a mejorar conocimientos y al mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo. En el proceso de evaluación de desempeño si la persona evaluada no posee todas las competencias requeridas el proceso de capacitación ayudará a mejorar su condición y a asumir mayores retos y responsabilidades.

**Compensación**: es una gratificación que los empleados reciben a través de su labor puede ser salarial o de reconocimiento a nivel público personal según la empresa.

**Seguridad social / salud ocupacional:** implica pleno conocimiento sobre el desgaste que demandan ciertos trabajos y ciertas actividades en el puesto de tal forma que al personal que desempeñe estas labores se deben informar sobre los riesgos que enfrentan para tomar medidas de protección y cuidado.

**Evaluación de desempeño:** implica comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos de gestión y sus competencias tomadas en cuenta en el MPC como las actividades esenciales y medir el nivel de rendimiento y logro de los resultados para conocer sus fortalezas y debilidades otorgándoles planes de mejora en sus capacitaciones dependiendo el caso.

**Planes de sucesión o carrera:** el descriptivo de puesto servirá de guía para el nuevo sucesor para el cumplimiento de sus nuevas funciones.

En resumen una descripción de puesto debe brindar información clara y concisa del trabajo que se espera realicen los empleados entre esta información estarán todas las tareas o actividades que se lleven a cabo en el puesto, la frecuencia con la que se realiza tales tareas y la complejidad que demandan estas, de igual forma ayudarán a marcar estándares de desempeño que deben cumplir al momento de una evaluación.

### **2.3 Metodología para realizar los MPC:**

Modelando Perfiles por Competencias (MPC) es un método que se utiliza para levantar los perfiles de competencias con la finalidad de identificar las actividades esenciales del ocupante como punto principal (Moreno, 2002).

El Departamento de Talento Humano tiene gran influencia y responsabilidad durante este proceso, sin dejar atrás al apoyo que brinden las Gerencias/ Jefaturas /Supervisores y Coordinadores de cada área al igual que los ocupantes del puesto para obtener la información necesaria.

Para realizar un Levantamiento de Perfiles por Competencias, es necesario realizar entrevistas directas con el personal siendo esta una forma; se puede conseguir también a través de un taller de manera que podamos obtener la información ahorrando tiempo.

Para levantar esta información es muy importante comunicar a todo el personal sobre las entrevistas que se han de realizar, por lo cual se organizará un cronograma y se enviará a través de un email, esperando la colaboración de todos.

A continuación los pasos a seguir para el llenado del formato MPC:

**1. Identificación del cargo** que incluye información como: nombre del puesto, puesto superior inmediato, área/ o departamento al cual pertenece.

**2. Misión del puesto** responderá a la pregunta ¿ para qué sirve el puesto?.

**3. Dimensión:** se mencionará nuevamente el cargo que se está levantando, el número de subordinados y las dimensiones materiales.

**4. Organigrama del puesto.** Se debe evidenciar el puesto del ocupante al igual su jefe y subordinados si existen.

**5.** Se realizarán preguntas concretas, claras y específicas al trabajador a fin de llenar el **listado de actividades que se desempeñan en el puesto**, de manera que lo escrito pueda ser entendible ante cualquier persona. Cabe recalcar que las actividades deben estar descritas en verbo como por ejemplo (informar, comunicar, organizar, etc.) A su vez las actividades deben ser calificadas basadas en la “Metodología para valorar actividades e identificar las actividades esenciales”

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar esenciales de los puestos. Dónde:

***F= frecuencia CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada CM= complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.***

Entonces realizaremos las siguientes preguntas para valorar cada actividad descrita por el trabajador:

**F:** ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad?

**CE:** ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?

**CM:** Se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

Luego se otorgará un grado según corresponda a cada actividad según la frecuencia, consecuencia de error y complejidad:

### Gradación de los factores

<b>Grado</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>
<b>5</b>	Todos los días	<b>Consecuencias muy graves:</b> Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	<b>Máxima complejidad:</b> La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos / habilidades.
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	<b>Consecuencias graves:</b> Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	<b>Alta complejidad:</b> La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/habilidades.
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	<b>Consecuencias considerables:</b> Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	<b>Complejidad moderada:</b> La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/habilidades.
<b>2</b>	Una vez al mes	<b>Consecuencias menores:</b> Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	<b>Baja complejidad:</b> La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, anual, eventual)	<b>Consecuencias mínimas:</b> Poca o ninguna incidencias en actividades o resultados.	<b>Mínima complejidad:</b> La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.

Para el total se usará la siguiente fórmula: multiplicación de CE x CM sumando la frecuencia (F).

**6. Se identificarán las actividades esenciales** de manera que en este apartado se destacan las actividades de mayor puntuación según el total anterior para este se deben tomar 5 o las más importantes según el jefe o coordinador de área.

**7. Perfil del puesto:** Contiene el cargo, la educación formal requerida para el puesto donde se deberá establecer el nivel de educación, título requerido y las áreas de conocimiento formal.

**8. Conocimientos académicos**, estos son los diferentes conocimiento necesarios para la ejecución del puesto, los mismos que serán de requerimiento de selección o capacitación.

**9. Conocimientos informativos requeridos**, estos abarcan los conocimientos generales que involucran al puesto y que influyen para la ejecución del cargo.

Para el llenado de este punto tenemos a continuación los siguientes ítems como guía para que la persona escoja los conocimientos que abarca su puesto (Moreno, 2002).

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.
Naturaleza del área /departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Mercado/entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Productos y Servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo
Clientes	Conocimiento de clientes de la institución.
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de proveedores / contratistas de la institución
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

Otros conocimientos informativos	
----------------------------------	--

**10. Destrezas específicas requeridas**, se refiere a las competencias que subyacen de las actividades esenciales que tienen directa relación con el puesto. Para el llenado de este ítem nos basaremos en el libro de Martha Alles Gestión por Competencias “El diccionario”. Las competencias serán elegidas según el grado ideal y de necesidad para la posición.

**11. Las destrezas/habilidades generales o cardinales** se refiere a la parte humana en el desenvolvimiento del puesto. Estas destrezas también se encontraran en el diccionario antes mencionado

**12.** Como último paso está el llenado de la **experiencia laboral requerida** donde se encontrará información crucial para la selección como (tiempo de experiencia, especificidad de la experiencia, contenido de la experiencia y tiempo de adaptación al puesto.

Cabe recalcar que la entrevista primero se llevará a cabo con el empleado y luego con ayuda de cada Jefe/ Coordinador de cada departamento se podrá ir validando la información, de manera que se constatará y verificará lo escrito. La validación que se pueda ir realizando con los jefes o coordinadores servirá de mucho además para aclarar ciertas actividades que no se hallen bien descritas o el empleado haya omitido u olvidado.

Con esta información recolectada el Jefe/Coordinador de Talento Humano deberá analizar y verificar cada uno de los perfiles de cargo para su última validación, un parámetro que debe ser muy tomado en cuenta en el MPC es la educación requerida, los conocimientos académicos y la experiencia laboral, puesto que, es el eje para el desempeño de la persona en el puesto. Estos puntos deben ser de total responsabilidad el departamento de Talento Humano para contratar el personal idóneo para cualquier puesto.

A continuación el formato MPC:

## **LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS**

### **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Puesto:**

**Puesto Superior Inmediato:**

**Área / departamento:**

### **II. MISIÓN:**

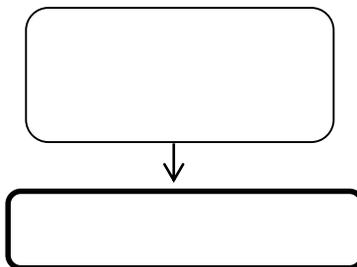
### **III. DIMENSIÓN**

**CARGO:**

**No. SUBORDINADOS:**

**DIMENSIONES MATERIALES:**

### **IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES QUE SE DESEMPEÑAN EN EL PUESTO.

Son todas las actividades que se desempeña en el puesto.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					

## VI. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Son las actividades que se destacan de mayor puntuación en el total anterior, para este se debe tomar a 5.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					

## VII. PERFIL DEL PUESTO

**CARGO:**

**EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Establecer la educación formal para el desempeño del puesto.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal

### **VIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Son los diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán de requerimiento de selección o de capacitación.

<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

### **IX. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Son los conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

## X. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Estas destrezas se determinan directamente de las actividades esenciales del puesto. Son aquellas que tienen directa relación con el puesto.

<b>Grado de desarrollo ideal</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

## XI. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Son aquellas que son tan relevantes que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. (Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, entre otras). Estas se encuentran en el diccionario de gestión por competencias.

<b>Destrezas /habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	
2. Especificidad de la experiencia	
3. Contenido de la experiencia	
4. Tiempo de adaptación al puesto	

## **2.4 Manual de Funciones:**

“Dentro de una estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución de trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan.” (Montalván,1999). Es por eso que un manual de funciones completo ofrece el método MPC (Levantamiento de Perfiles por Competencias).

El manual de funciones contiene el descriptivo de cargos, especifica a su vez las competencias requeridas, la educación formal requerida, experiencia entre otros. De tal forma que cada trabajador conoce el rol que tiene en la institución. El manual de funciones es también un recurso importante para el Coordinador de Talento Humano ya que es un respaldo para seleccionar al personal y es una herramienta eficaz y medible al momento de evaluar el desempeño. También facilitarán el conocimiento de cada posición en la empresa para en un futuro pensar en planes de carrera según corresponda dependiendo de las necesidades que la organización tenga.

Este manual manejará exclusivamente el departamento de Talento Humano, el mismo que debe ser socializado de manera que haya reglas claras para todos como se ha mencionado en líneas anteriores ayudará en el proceso de selección, en la evaluación de desempeño al medir las actividades esenciales como objetivos de gestión y también .

Por último, a través Manual de Perfiles por Competencias, se pudo demostrar que cada uno de los empleados que labora dentro de la F.D.A. cumple con las expectativas del departamento de Talento Humano, el estudio fue bastante minucioso y realizado persona por persona en donde se tuvo la oportunidad de conocer y analizar las habilidades, conocimientos y destrezas de cada individuo y su rol que desarrolla dentro de la institución; por otra parte, el manual hizo notar a los empleados que contaban con competencias de las cuales ellos no estaban del todo conscientes lo cual es motivo de orgullo y mérito de su parte ; cabe destacar que el Manual de Perfiles por Competencias no arrojó ningún resultado negativo lo que nos permite decir que dentro de la institución cada persona está cumpliendo con sus funciones asignadas. Dicho acierto fue validado por cada uno de los jefes departamentales y de la misma forma por el Coordinador de Talento Humano lo que hace que esta información sea totalmente confiable.

Es importante recordar que se debe actualizando el Manual de Perfiles por Competencias ya que sirve para mantener una gestión de calidad en el departamento y evitar multas y sanciones por parte de entes externos.

## **Capítulo III: Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño constituye un elemento básico en las organizaciones que manejan competencias, sin embargo es fundamental para ayudar a crecer a los trabajadores y mejorar constantemente en resultados organizacionales. La evaluación de desempeño permitirá encontrar las fortalezas y aspectos a mejorar por parte del trabajador.

La evaluación de desempeño que se aplicará en la F.D.A. será la de 90° y la realizará el jefe inmediato a un subordinado y este a su vez se autoevaluará con la finalidad de encontrar brechas y poderlas analizar y proponer alternativas de desarrollo si este fuere el caso. Se tomará en cuenta el Manual de Perfiles por Competencias para evaluar de manera oportuna el desempeño de las actividades y competencias siendo este un parámetro medible.

La herramienta que se utilizará es una matriz global, lo que quiere decir que el mismo modelo a ejecutar en cargos directivos es el mismo que se empleará en cargos de menor nivel esto es posible por el simple hecho de que la organización cuenta con personas preparadas y la matriz no es de difícil comprensión.

### **3.1 Rol de Recursos Humanos en la Evaluación de Desempeño:**

“Evaluar significa medir la utilidad formativa, en consecuencia, si se ha modificado el comportamiento de los empleados” (Porret,2012). La evaluación de desempeño es una herramienta diseñada por cada Jefe/Coordinador de Talento Humano para supervisar el cumplimiento de las actividades que realiza el trabajador con la finalidad de mejorar resultados en la empresa u organización.

“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 sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación”. (Alles, 2000)

“Las ventajas de realizar una evaluación de desempeño son medir el potencial y rendimiento de los trabajadores, pues es la parte esencial de la organización que le hace productiva a la misma. Otra ventaja es que ayuda a detectar necesidades de capacitación o formación en las distintas áreas de especialidad de la persona a la cual se evalué, ayuda a descubrir talentos o personas claves que se desempeñan en la institución/ empresa. Sin embargo los problemas más comunes que suelen presentarse en la evaluación de desempeño son: la carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones agresivas”. (Alles, 2000).

Para evitar estos problemas se debe utilizar una adecuada herramienta de evaluación, se deberá también entrenar a los evaluadores sobre la herramienta tomando en cuenta que el departamento de Talento Humano puede ejercer la supervisión pero los jefes o coordinadores de área serán los responsables de la evaluación de su equipo de trabajo, pues deben evaluar de manera objetiva y justa para lograr los resultados empresariales y no personales.

Mediante la evaluación de desempeño se podrá realizar una retroalimentación donde exista un conversatorio con el afán de motivar a las personas para comunicarles su desempeño caso contrario a tomar conciencia de los objetivos de la misma y a actuar con rapidez puesto que un Gerente o Administrador de una organización siempre querrá ver una mejora permanente en los resultados y un aprovechamiento óptimo de los recursos.

La evaluación de desempeño proporciona estrategias de desarrollo tanto para el empleado y también para la organización porque la persona en su puesto prospera en el desenvolvimiento del cargo y la empresa crece en resultados y productividad. Una vez finalizado el proceso formativo se deberá comprobar y medir si se han transferido esos conocimientos y modificando comportamientos o no. “Comprobar si se cumplen los objetivos previstos se consigue comparando la cantidad y calidad de la formación adquirida, absentismos, quejas de los clientes, de los superiores, etc. con respecto a la situación anterior”. (Porret, 2012)

Existen tres clases de evaluación de desempeño que se aplican en las empresas empezando por la de 90° que es la tradicional donde el jefe de departamento se encargará de evaluar a su subordinado. Por su parte la evaluación de 180° es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, por sus pares, por lo tanto esta evaluación es una opción intermedia entre la de 90° y la de 360°. La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir también proveedores o clientes (Alles, 2005).

Puede resultar más rica la información que se genere el realizar una evaluación de 360° por las múltiples fuentes del entorno, pero a su vez resultaría poco aplicable en todas las empresas por el tiempo y el coste que tenga. Este tipo de evaluaciones lograría mejores resultados aplicados a atención al cliente donde se vea reflejado el desempeño de la persona en contacto con entes internos como entes externos.

### **3.3 Pasos de una Evaluación de Desempeño:**

Para evaluar el desempeño el departamento de Talento Humano deberá trabajar en equipo con los Gerentes/Jefes/Coordinadores de los demás departamentos de la organización, con el objetivo de fijar las competencias del personal y establecer el grado de necesidad de cada puesto, éstas se encuentran en relación a las actividades o tareas que desempeña en la posición y tomadas también en cuenta en el MPC.

La evaluación de desempeño parte en primer lugar con el conocimiento previo sobre los aspectos que se evaluarán, así entre las dos partes hay un mutuo acuerdo del Gerente/Jefe/ o Coordinador del departamento y la persona bajo su cargo. A continuación se evalúa el desempeño en función del puesto, en esta parte ya se obtiene una calificación.

A continuación los pasos para el llenado de la herramienta de Evaluación de Desempeño para el evaluador:

1. Se empezará por llenar la **información del nombre del evaluado y el evaluador**, el área y el puesto al que pertenece.

2. **Análisis del rendimiento:** los objetivos de gestión (actividades esenciales del MPC) de cada trabajador deben ser ponderados con un valor que dé como resultado el 100% según el grado de relevancia para la posición. Estos objetivos serán valorados mediante la siguiente escala:

1. Supera ampliamente
2. Alcanzó el objetivo
3. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
4. No alcanzó el objetivo

3. **Análisis de desempeño:** en esta sección se tomará en cuenta las competencias en relación con los objetivos de gestión (actividades esenciales del MPC). Para ello se tomará en cuenta la siguiente escala:

1. Muy bueno
2. Normal
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

Esta sección es la misma para el evaluado como para el evaluador, con el afán de conocer aciertos u oposiciones.

Se evaluará a la persona con respecto a la competencia y comportamiento esperado con el afán de otorgar una calificación según el desempeño que haya tenido.

**4. Observaciones:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

**5. Evaluación final:** Esta será la nota final en donde el evaluador marcara con una (X) como estuvo el desempeño del evaluado.

<b>1</b>	<b>EXCEPCIONAL:</b> Esta posición debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
<b>2</b>	<b>DESTACADO:</b> Los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
<b>3</b>	<b>BUENO:</b> Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas de este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
<b>4</b>	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.
<b>5</b>	<b>RESULTADOS CLARAMENTE INFERIORES A LOS ESPERADOS:</b> Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición

(Alles, 2010)

**6. Firmas:** La firmas son la constancia de haber realizado la evaluación de desempeño en donde tanto el evaluado como el evaluador pueden dejar comentarios, pero estos a su vez será de archivo para próximas evaluaciones donde se tomarán en cuenta la evaluación realizada con el afán de ver cambios sobre las acciones propuestas.

A continuación los pasos para el llenado de la herramienta de Evaluación de Desempeño para el evaluado:

1. Se empezará por llenar la **información del nombre del evaluado y el evaluador**, el área y el puesto al que pertenece.

**2. Análisis de desempeño:** en esta sección se tomará en cuenta las competencias en relación con los objetivos de gestión (actividades esenciales del MPC). Para ello se tomará en cuenta la siguiente escala:

1. Muy bueno
2. Normal
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

Esta sección es la misma para el evaluado como para el evaluador, con el objetivo de conocer aciertos u oposiciones.

La persona se autoevaluará con respecto a la competencia y comportamiento esperado con la finalidad de otorgarse una calificación según el desempeño que haya tenido.

**3. Observaciones:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

Como último paso de la evaluación de desempeño esta la retroalimentación que será un dialogo entre Jefes/Coordinadores y Subordinados para indicar los aspectos positivos y las debilidades que se han encontrado, para proponer los planes de mejora correspondientes según el caso.

### 3.3 Metodología de la Evaluación de Desempeño:

**Evaluador:**

#### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Evaluador: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual \_\_\_\_\_

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual \_\_\_\_\_

**1. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO:** los objetivos deben ser ponderados con un valor que sume el 100%, además los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, así por ejemplo:

1. Supera ampliamente
2. Alcanzó el objetivo
3. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
4. No alcanzó el objetivo

<b>Objetivos de gestión</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Nivel de consecución (1 a 5)</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
	<b>100%</b>	

**2. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere también una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Muy bueno
2. Normal
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

Competencias y comportamiento esperado	Valoración según el evaluador

**3. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---



---



---

**4. EVALUACIÓN FINAL:** Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación; según el esquema propuesto se sugiere una puntuación del 1 al 5:

Señalar con una (X) nota final.

<b>1</b>	<b>EXCEPCIONAL:</b> Esta posición debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
<b>2</b>	<b>DESTACADO:</b> Los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
<b>3</b>	<b>BUENO:</b> Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas de este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
<b>4</b>	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.
<b>5</b>	<b>RESULTADOS CLARAMENTE INFERIORES A LOS ESPERADOS:</b> Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición

**5. FIRMAS**

<hr/> <p>Firma del evaluador</p>	<p>Comentarios</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <p>Firma del evaluado</p>	<p>Comentarios</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Evaluado:**

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual \_\_\_\_\_

**1. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere también una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Muy bueno
2. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

<b>Competencias y comportamiento esperado</b>	<b>Valoración según el evaluado</b>

**2. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---

---

---

### **3.4 La retroalimentación en una Evaluación de desempeño:**

Por lo general la mayoría de trabajadores desean una retroalimentación para conocer cuál fue el resultado en la Evaluación de desempeño, es por eso que Gerente/Jefe/ o Coordinador del departamento debe comentar sobre el desenvolvimiento que ha tenido el trabajador bajo su cargo con el fin de conversar sobre aspectos que destaquen en su evaluación.

La retroalimentación es también considerada una entrevista de desarrollo personal y es fundamental para conocer a las personas y ayudarlas a mejorar, y por lo tanto para maximizar su contribución a los resultados de la organización (Rodriguez, 2004).

Es decir es un proceso de dialogo y escucha activa por parte del evaluado – evaluador para proponer planes de mejora que permitan a la organización tener un equipo de trabajo productivo. Para dar una retroalimentación el Jefe/o Coordinador debe hablar con la persona bajo su cargo de manera clara, ser cordial, hablar sobre los aspectos positivos como primer aspecto para luego mencionar las debilidades que se han encontrado, presentar las posibilidades de desarrollo y mejora.

En la retroalimentación se le debe conceder la palabra al trabajador/subordinado de tal manera que exprese cualquier opinión frente a la evaluación. Para finalizar el proceso se debe felicitar al evaluado excepto que el desempeño sea muy malo en este caso se debe conversar a con el trabajador a fondo sobre las razones por las cuales ha obtenido esta calificación por ejemplo: descuido los objetivos de gestión a evaluarse, mal manejo de utilitarios para el trabajo como programas de computación, manejo de maquinaria, situaciones familiares y personales, en las relaciones con el grupo de trabajo, etc. al conocer estas razones podremos saber qué es lo que afecta directamente al trabajador ayudarle a que crezca profesionalmente otorgándole capacitaciones para mejorar en su área de trabajo o brindar una charla de motivación según sea el caso. Lo importante es dar una calidad de vida laboral para que el empleado se sienta a gusto de pertenecer a la organización y le motive lo que hace.

Motivar al trabajador es una gran tarea para los jefes de área y también para el departamento de Talento Humano porque de esta forma alentamos a nuestro empleado a realizar mejor sus tareas, el incentivo puede ser desde un agradecimiento a la persona en el grupo del trabajo para hacerle notar su valiosa aportación dentro de la organización, un incentivo salarial, entre otros.

La evaluación de desempeño sin duda ha sido una herramienta utilizada para evaluar el rendimiento de los empleados dentro de la F.D.A, analizando el valor que ellos crean para la organización. No con el afán de molestar o crear barreras en el área de trabajo sino más bien para desarrollar personas eficaces y eficientes gracias a los resultados obtenidos; en caso de que la evaluación de desempeño propiciara resultados negativos no es señal ni motivo de despido hacia el empleado sino más bien permite identificar en que aspectos es necesaria una capacitación para que de esta manera se desarrolle una mejor labor dentro del cargo que el empleado ocupe. A través de la aplicación de la matriz de evaluación de desempeño se podrá evidenciar aquellas competencias con las que cumple el empleado dentro de la organización así como también se podría identificar aquellas que necesiten un soporte para mejorar su rendimiento. Como se mencionó desde un principio la matriz desarrollada es simple y de fácil aplicación por lo que no habrá ningún tipo de inconveniente al utilizarla en la F.D.A por lo cual quien tenga acceso a los resultados que la evaluación de desempeño arroje podrá comprender de manera clara y precisa en que aspectos la organización debe capacitar a sus empleados y en cuales otros debe reconocer sus méritos no obstante cabe resaltar que al ser fácil la aplicación de esta matriz eso no es señal de que sea poco confiable sino más bien permite obtener una información valida sin la necesidad de llegar a mayores complicaciones.

## Conclusiones

Hoy en día el área de Talento Humano es un eje estratégico para todas las demás áreas, siendo capaz de transformar la organización, potenciar el trabajo en equipo y adaptarlos a al cambio. Su finalidad será siempre que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal para así orientarlos a los resultados organizacionales.

Mediante la gestión que se ha realizado en área de talento humano se ha logrado aplicar herramientas que facilitan el manejo de personal. Tal es el caso del Manual de Perfiles por Competencias que permitirá a la Organización la administración ordenada y la toma ágil de decisiones en el caso de selección, evaluación, planes de sucesión o carrera.

Una herramienta que ayuda en el proceso de mejora de resultados en la organización es la Evaluación de Desempeño, esta es una herramienta que se ha construido de acuerdo a las necesidades de la Institución, esta nos servirá para facilitar la toma de decisiones respecto a necesidades de capacitación, promociones, manejo de escala de remuneraciones y ajuste de salarios.

Estas herramientas con las que hoy en día cuenta la organización han sido socializadas con el personal de tal forma que todos quienes conforman la organización tengan pleno conocimiento sobre las nuevas herramientas de gestión con las que el departamento cuenta.

La FDA es una institución grande que es muy reconocida a nivel Nacional e Internacional por sus grandes y destacados deportistas; gracias a esta Institución pude adquirir la experiencia de trabajar con personas muy agradables y gentiles que supieron apoyarme y facilitarme información durante mi estadía allí. Gracias a la apertura de sus puertas pude desarrollar este trabajo de tesis y a su vez colaborar con ideas nuevas para el fortalecimiento del área de Talento Humano.

Al realizar mi trabajo de tesis en la FDA pude aumentar mi experiencia mediante las vivencias que obtuve durante toda mi trayectoria de prácticas. Estar en contacto con la gente, poder opinar sobre aspectos en el departamento, ser tomado en cuenta por el Jefe de Talento Humano para poder aportar con nuevas ideas para el crecimiento de la organización, sin duda llena de satisfacción.

## Recomendaciones

Como se ha mencionado en líneas anteriores el departamento de Talento Humano es un eje estratégico para todas las demás áreas. Mediante la gestión que se realiza en el departamento se podrá contratar al personal idóneo, evaluar, capacitar, brindar planes de sucesión o carrera, promociones entre otros. Es por eso que el departamento debe tener siempre una organización de todas sus herramientas de gestión y debe estar continuamente actualizándose en materia de competencias; pues si se desea tener al personal que alcance las metas organizacionales se debe trabajar mucho en este aspecto.

A criterio personal se considera que es muy importante la motivación que exista entre los empleados durante su labor en la Institución y se sugiere que se trabaje más en este aspecto, puesto que, ellos estarían más contentos y se sentirían reconocidos si se les brinda algún incentivo sea este de reconocimiento de sus labores a nivel grupal, algún incentivo salarial o caso contrario el departamento de Talento Humano debería organizar un taller de motivación para mejorar este aspecto.

Se recomienda también poner mucha atención en la capacitación de acuerdo a las competencias que se requieran en los puestos de trabajo de los empleados para que resulte ágil el desempeño de sus tareas diarias. Es importante tener presente que el Manual de Perfiles por Competencias debe estar en constante actualización en caso de darse algún procesos de reestructuración. Por otra parte se sugiere dar uso a la matriz de evaluación de desempeño que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo de tesis, esta a su vez será simple pero brindará información clara y precisa.

Finalmente podemos precisar que la Federación Deportiva del Azuay ha venido realizando un trabajo estupendo en lo que respecta en la orientación interna como externa preocupándose por el desarrollo tanto de su personal como de aquellos deportistas de la provincia azuaya , es así que se propone se siga manteniendo la misma línea de gestión que se ha tenido hasta el momento conservando las bases de la administración tradicional y abriéndose a las posibilidades de nuevos métodos que funcionan y que le permitirán crecer como institución.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Argentina
- Alles, M. A. (2003). Gestión por competencias “El diccionario”. Buenos Aires. Argentina
- Alles, M. A. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en una área de Recursos Humanos. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. A. (2010). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires. Argentina
- Jiménez, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José. Costa Rica
- Montalván, C. (1999). Los recursos para la pequeña y mediana empresa. D.F. México
- Moreno, J. (2002). Metodología MPC. Quito. Ecuador.
- Porret, M. (2012). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid. España
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México
- Robbins, S. P. y Decenzo, D.A. (2002). Fundamentos de Administración. México
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración. México
- R, Wayne Mondy y Noe, Robert M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México
- Reglamento orgánico funcional de la Federación Deportiva del Azuay
- Rodríguez, J.C. (2004). El modelo de Gestión de Recursos Humanos. Barcelona

## **Anexos**

- Certificado de validación del trabajo de tesis en la Federación Deportiva del Azuay.
- 3 Levantamientos de Perfiles por Competencias del área de Escenarios de la F.D.A.
- 3 modelos de Evaluación de desempeño de 90° pertenecientes al área de Escenarios de la F.D.A.



Cuenca, 4 de diciembre del 2014

Dr. René Ugalde Noritz, COORDINADOR DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTOHUMANO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DEL AZUAY,

### CERTIFICA:

Que la señorita MARIA FERNANDA NIEVECELA AVILA, con cédula de identidad No. 0104913363 realizó su trabajo de tesis de graduación sobre el manual de perfiles de competencia y una propuesta de evaluación de desempeño del personal que labora en esta institución, habiéndose validado la información por cada uno de los señores Coordinadores y Jefes de Unidades y por el suscrito; motivo por el cual la documentación ha ingresado por Secretaría General para la aprobación del Directorio de la entidad previa vigencia como normativa institucional.

La peticionaria está autorizada a utilizar esta certificación en los fines pertinentes.

Atentamente,

Dr. René Ugalde Noritz

**COORDINADOR UATH- FDA.**



 <p>FEDERACION DEPORTIVA DEL AZUAY</p>	<p><b>TALENTO HUMANO</b></p>
	<p><b>LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS</b></p>

## **LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS**

### **Federación Deportiva del Azuay**

#### **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Puesto:** Coordinador de Infraestructura y Escenarios

**Puesto Superior Inmediato:** Administrador (a)

**Área / departamento:** Escenarios

#### **II. MISIÓN:**

Controlar y dar seguimiento a las obras encomendadas, en lo que corresponde a proyectos de construcción, reparaciones, aseguramiento de calidad de la obra, de los materiales, la seguridad, higiene e impacto ambiental en ejecución de obra y avance físico de acuerdo con lo establecido en los contratos y la normativa.

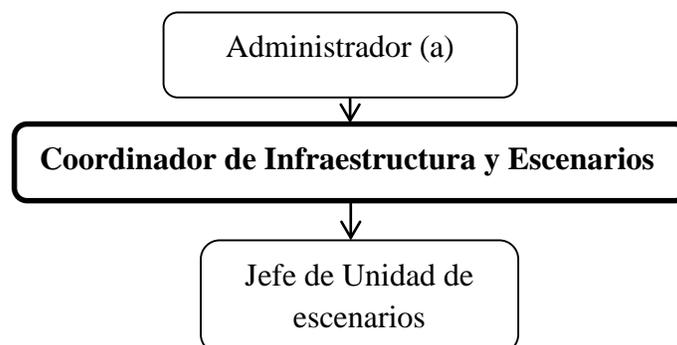
#### **III. DIMENSIÓN**

**Cargo:** Coordinador de Infraestructura y Escenarios

**No. Subordinados:** 1

**Dimensiones materiales:** Computadora, impresora, teléfono, útiles de oficina, planos.

#### **IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES QUE SE DESEMPEÑAN EN EL PUESTO.

Son todas las actividades que se desempeña en el puesto.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Planificar arquitectónicamente escenarios nuevos y ampliaciones para dar comodidad y satisfacer necesidades deportivas.	2	3	5	17
2	Elaborar un plan de trabajo en donde se estable las necesidades tanto constructivas como económicas de todos los escenarios deportivos para un mejor mantenimiento en su infraestructura.	4	3	4	16
3	Dar mantenimiento a todas las áreas verdes de la Institución de manera especial la cancha del estadio “Alejandro Serrano Aguilar”	5	3	3	14
4	Dirigir y controlar los trabajos a realizarse en los escenarios deportivos.	5	4	4	<b>21</b>
5	Dar seguimiento a todas las programaciones y eventos en los escenarios deportivos para el cumplimiento de los cronogramas.	5	3	5	<b>20</b>
6	Realizar requerimientos para la compra de materiales utilizados en las construcciones.	4	3	4	16
7	Solicitar partidas presupuestarias al Departamento Financiero para conocer la disponibilidad de dinero para la compra y contratación de obras.	4	2	3	10
8	Elaborar especificaciones técnicas de todos los materiales para la seguridad de adquirir un material confiable.	4	4	4	<b>20</b>
9	Visitar periódicamente a cada uno de los escenarios deportivos para levantar las necesidades de mantenimiento.	4	3	3	13
10	Administrar el estadio “Alejandro Serrano Aguilar”.	5	4	3	17
11	Ejecutar las disposiciones emergentes en cuanto a infraestructura.	2	4	4	<b>18</b>
12	Receptar y contestar oficios físicos y electrónicos de acuerdo a	5	3	3	14

	la disposición y necesidad de los departamentos relacionados al área.				
13	Realizar gestiones con instituciones externas tales como: Empresa Eléctrica Centro Sur, Municipio, Etapa y Ministerio del Deporte, etc.	3	3	3	12
14	Solicitar proformas a proveedores sobre los requerimientos del área.	4	3	3	13

## VI. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Son las actividades que se destacan de mayor puntuación en el total anterior, para este se debe tomar a 5.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Dirigir y controlar los trabajos a realizarse en los escenarios deportivos.	5	4	4	<b>21</b>
2	Dar seguimiento a todas las programaciones y eventos en los escenarios deportivos para el cumplimiento de los cronogramas.	5	3	5	<b>20</b>
3	Elaborar especificaciones técnicas de todos los materiales para la seguridad de adquirir un material confiable.	4	4	4	<b>20</b>
4	Ejecutar las disposiciones emergentes en cuanto a infraestructura.	2	4	4	<b>18</b>

## VII. PERFIL DEL PUESTO

**Cargo: Coordinador de Infraestructura y Escenarios**

### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

Establecer la educación formal para el desempeño del puesto.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Tercer nivel	Arquitecto, Ingeniero civil o afines	Construcciones y conocimiento de infraestructura deportiva

## VIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Son los diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán de requerimiento de selección o de capacitación.

<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Arquitectura	X	
Planificación	X	
Construcción	X	
Talento humano	X	
Manejo administrativo	X	
Infraestructura deportiva	X	X

## IX. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Son los conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Naturaleza del área /departamento</b>	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
<b>Productos y Servicios</b>	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
<b>Personas y otras áreas</b>	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
<b>Leyes y regulaciones</b>	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos		X

	relevantes para el trabajo.		
--	-----------------------------	--	--

## X. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Estas destrezas se determinan directamente de las actividades esenciales del puesto. Son aquellas que tienen directa relación con el puesto.

<b>Grado de desarrollo ideal</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>A</b>	<b>Orientación a los resultados</b>	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado de los resultados globales de la empresa.	X	
<b>B</b>	<b>Comunicación</b>	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	X	
<b>A</b>	<b>Credibilidad Técnica</b>	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones.	X	
<b>B</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando	X	

		situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos.		
<b>B</b>	<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	X	
<b>A</b>	<b>Innovación</b>	Presenta una solución novedosa y original, a medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	X	

#### **XI. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES**

Son aquellas que son tan relevantes que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. (Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, entre otras). Estas se encuentran en el diccionario de gestión por competencias.

<b>Destrezas /habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.	X	
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos	X	

	de la organización.		
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	X	
<b>Empowerment</b>	Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.	X	
<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.	X	

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Arquitectura , construcciones y conocimiento de infraestructura deportiva
3. Contenido de la experiencia	Arquitectura, construcciones y conocimiento de infraestructura deportiva
4. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	TALENTO HUMANO
	LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

## LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

### Federación Deportiva del Azuay

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del Puesto:** Jefe Unidad de Escenarios

**Puesto Superior Inmediato:** Coordinador de Infraestructura y Escenarios

**Área / departamento:** Escenarios

#### II. MISIÓN:

Planificar, organizar, dirigir, y controlar el uso de los escenarios deportivos de la FDA, permitiendo así su mayor y más eficiente utilización por parte de la comunidad.

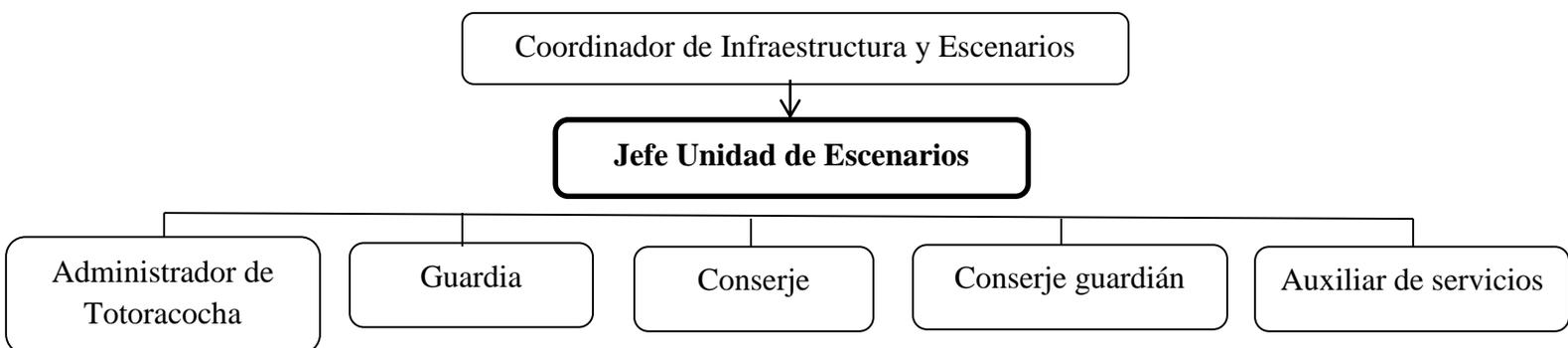
#### III. DIMENSIÓN

**Cargo:** Jefe Unidad de Escenarios

**No. Subordinados:** 15

**Dimensiones materiales:** Computadora, impresora, teléfono, útiles de oficina, agenda.

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. **LISTADO DE ACTIVIDADES QUE SE DESEMPEÑAN EN EL PUESTO.**

Son todas las actividades que se desempeña en el puesto.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Coordinar y supervisar el uso de los escenarios para entrenamientos de selecciones y escuelas deportivas de todas las disciplinas de la F.D.A.	2	3	3	11
2	Coordinar con el usuario externo las fechas para el alquiler de los diferentes escenarios.	4	4	4	<b>20</b>
3	Coordinar el uso de escenarios para eventos organizados por la F.D.A (premiaciones, aniversario, llegada de deportistas, sesiones solemnes).	2	3	3	11
4	Supervisar las áreas y al personal de limpieza.	5	3	2	11
5	Coordinar y supervisar a guardias de seguridad.	5	4	3	<b>17</b>
6	Contestar correos internos sobre solicitudes de alquiler de escenarios.	5	5	5	<b>30</b>
7	Reportar las horas extras del personal de limpieza y guardias al Jefe de personal.	2	2	3	8
8	Realizar la solicitud de pagos de los servicios de lavado de menaje de las residencias.	2	2	2	6
9	Realizar la solicitud los pagos de tanquetas de gas que se utilizan en los escenarios.	2	2	2	6
10	Realizar actas de entrega-recepción de los escenarios deportivos cuando se lleven a cabo los diferentes eventos.	3	3	3	12
11	Coordinar con la Unidad de Infraestructura el mantenimiento preventivo de las instalaciones de los escenarios.	5	2	2	9
12	Administrar los contratos de alquiler de los escenarios entre F.D.A y los usuarios.	2	5	5	<b>27</b>
13	Coordinar la seguridad de todos los eventos que se realicen en los escenarios.	2	4	4	<b>18</b>

14	Visitar y supervisar todos los escenarios de la F.D.A para ver el estado en el que se encuentra.	4	2	2	8
15	Supervisar y coordinar a los conserjes guardianes de los escenarios (personal que este bajo su mando).	4	2	2	8

## VI. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Son las actividades que se destacan de mayor puntuación en el total anterior, para este se debe tomar a 5.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contestar correos internos sobre solicitudes de alquiler de escenarios.	5	5	5	<b>30</b>
2	Administrar los contratos de alquiler de los escenarios entre F.D.A y los usuarios.	2	5	5	<b>27</b>
3	Coordinar con el usuario externo las fechas para el alquiler de los diferentes escenarios.	4	4	4	<b>20</b>
4	Coordinar la seguridad de todos los eventos que se realicen en los escenarios.	2	4	4	<b>18</b>
5	Coordinar y supervisar a los guardias de seguridad.	5	4	3	<b>17</b>

## VII. PERFIL DEL PUESTO

**Cargo: Jefe Unidad de Escenarios**

### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

Establecer la educación formal para el desempeño del puesto.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Tercer nivel	Administrador de empresas	Administración de empresas

## VIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Son los diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán de requerimiento de selección o de capacitación.

<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Administración	X	
Finanzas	X	
Manejo de Office	X	

### **IX. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Son los conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Naturaleza del área /departamento</b>	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
<b>Productos y Servicios</b>	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
<b>Personas y otras áreas</b>	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
<b>Leyes y regulaciones</b>	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
<b>Clientes</b>	Conocimiento de clientes de la institución.		X

### **X. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

Estas destrezas se determinan directamente de las actividades esenciales del puesto. Son aquellas que tienen directa relación con el puesto.

<b>Grado de desarrollo ideal</b>	<b>Destrezas Especificas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>A</b>	<b>Colaboración</b>	Cumple con sus obligaciones sin desatender, por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamenro.	X	
<b>A</b>	<b>Dinamismo – Energía</b>	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios el tiempo, jornadas de trabajo prolongadas sin que ello se vea afectado su nivel de actividad.	X	
<b>B</b>	<b>Liderazgo</b>	Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento. Escucha a otros y es escuchado.	X	
<b>B</b>	<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones.	X	
<b>B</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	Crea un buen clima de trabajo , comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal	X	X

		centrándose en el logro de fines compartidos.		
<b>C</b>	<b>Capacidad de planificación y de organización</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	X	
<b>B</b>	<b>Capacidad de entender a los demás</b>	Comprende los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	X	

#### **XI. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES**

Son aquellas que son tan relevantes que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. (Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, entre otras). Estas se encuentran en el diccionario de gestión por competencias.

<b>Destrezas /habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Sencillez</b>	Es la capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Genera confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.	X	
<b>Ética</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	

<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.	X	
<b>Calidad de trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.	X	

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Administración de empresas en instituciones afines,
3. Contenido de la experiencia	Coordinación y organización de actividades, relaciones humanas, clientes externos
4. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

 <p>FEDERACION DEPORTIVA DEL AZUAY</p>	TALENTO HUMANO
	LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

## LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

### Federación Deportiva del Azuay

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del Puesto:** Guardia de Seguridad

**Puesto Superior Inmediato:** Jefe de la Unidad de Escenarios

**Área / departamento:** Unidad de Escenarios

#### II. MISIÓN:

Controlar el ingreso de los deportistas y público en general a las respectivas áreas de la Institución.

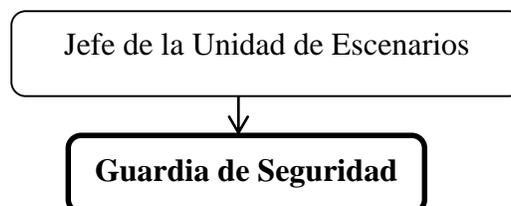
#### III. DIMENSIÓN

**Cargo:** Guardia de Seguridad

**No. Subordinados:** 0

**Dimensiones materiales:** Uniforme, movi talk.

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



**V. LISTADO DE ACTIVIDADES QUE SE DESEMPEÑAN EN EL PUESTO.**

Son todas las actividades que se desempeña en el puesto.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controlar el ingreso al público a todas las áreas de la Institución.	5	4	3	<b>17</b>
2	Controlar el ingreso de vehículos de la institución.	5	3	2	<b>11</b>
3	Controlar el estacionamiento de los vehículos que se encuentren dentro de la institución.	5	3	2	<b>11</b>
4	Velar por la seguridad de todas las puertas de las oficinas y áreas de la institución.	5	3	2	<b>11</b>
5	Controlar el ingreso de público durante los conciertos.	1	4	2	9

**VI. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES**

Son las actividades que se destacan de mayor puntuación en el total anterior, para este se debe tomar a 5.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controlar el ingreso al público a todas las áreas de la Institución.	5	4	3	<b>17</b>
2	Controlar el ingreso de vehículos de la institución.	5	3	2	<b>11</b>
3	Controlar el estacionamiento de los vehículos que se encuentren dentro de la institución.	5	3	2	<b>11</b>
4	Velar por la seguridad de todas las puertas de las oficinas y áreas de la institución.	5	3	2	<b>11</b>

**VII. PERFIL DEL PUESTO**

**Cargo: Guardia de Seguridad**

**EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Establecer la educación formal para el desempeño del puesto.

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de conocimiento formal</b>
Segundo nivel		Seguridad

### **VIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Son los diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán de requerimiento de selección o de capacitación.

<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Seguridad	X	

### **IX. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Son los conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Naturaleza del área /departamento</b>	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
<b>Personas y otras áreas</b>	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
<b>Clientes</b>	Conocimiento de clientes de la institución.		X

### **X. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS**

Estas destrezas se determinan directamente de las actividades esenciales del puesto. Son aquellas que tienen directa relación con el puesto.

<b>Grado de desarrollo ideal</b>	<b>Destrezas Especificas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>B</b>	<b>Comunicación</b>	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.	X	
<b>B</b>	<b>Iniciativa</b>	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados	X	
<b>B</b>	<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.	X	

#### **XI. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES**

Son aquellas que son tan relevantes que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. (Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, entre otras). Estas se encuentran en el diccionario de gestión por competencias.

<b>Destrezas /habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización.	X	
<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X	
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y	X	

	mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.		
--	---	--	--

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Seguridad
3. Contenido de la experiencia	Seguridad
4. Tiempo de adaptación al puesto	1 mes

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Evaluador: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Administrador

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Coordinador de  
Infraestructura Escenarios

**1. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO:** los objetivos deben ser ponderados con un valor que sume el 100%, además los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, así por ejemplo:

1. Supera ampliamente
2. Alcanzó el objetivo
3. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
4. No alcanzó el objetivo

<b>Objetivos de gestión</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Nivel de consecución (1 a 5)</b>
1. Dirigir y controlar los trabajos a realizarse en los escenarios deportivos.	30	
2. Dar seguimiento a todas las programaciones y eventos en los escenarios deportivos para el cumplimiento de los cronogramas.	30	
3. Elaborar especificaciones técnicas de todos los materiales para la seguridad de adquirir un material confiable.	30	
4. Ejecutar las disposiciones emergentes en cuanto a infraestructura.	10	
	<b>100%</b>	

**2. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Muy bueno
2. Normal
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

Competencias y comportamiento esperado	Valoración según el evaluador
<b>Orientación a los resultados:</b> Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado de los resultados globales de la empresa.	
<b>Comunicación:</b> Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	
<b>Credibilidad Técnica:</b> Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones	
<b>Trabajo en equipo:</b> Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos.	
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	
<b>Innovación:</b> Presenta una solución novedosa y original, a medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	

**3. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---



---



---

**4. EVALUACIÓN FINAL:** Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación; según el esquema propuesto se sugiere una puntuación del 1 al 5:

Señalar con una (X) nota final.

<b>1</b>	<b>EXCEPCIONAL:</b> Esta posición debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
<b>2</b>	<b>DESTACADO:</b> Los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
<b>3</b>	<b>BUENO:</b> Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas de este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
<b>4</b>	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.
<b>5</b>	<b>RESULTADOS CLARAMENTE INFERIORES A LOS ESPERADOS:</b> Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición

## **5. FIRMAS**

<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma del evaluador	Comentarios <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma del evaluado	Comentarios <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/>

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Coordinador de Escenarios

**1. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Muy bueno
2. Normal
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

<b>Competencias y comportamiento esperado</b>	<b>Valoración según el evaluado</b>
<b>Orientación a los resultados:</b> Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado de los resultados globales de la empresa.	
<b>Comunicación:</b> Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	
<b>Credibilidad Técnica:</b> Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones	
<b>Trabajo en equipo:</b> Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos.	
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	

<b>Innovación:</b> Presenta una solución novedosa y original, a medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	
--	--

**2. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---

---

---

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Evaluador: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Coordinador de Escenarios

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Jefe de la Unidad Escenarios

**1. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO:** los objetivos deben ser ponderados con un valor que sume el 100%, además los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, así por ejemplo:

1. Supera ampliamente
2. Alcanzó el objetivo
3. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
4. No alcanzó el objetivo

<b>Objetivos de gestión</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Nivel de consecución (1 a 5)</b>
1.Contestar correos internos sobre solicitudes de alquiler de escenarios.	10	
2.Administrar los contratos de alquiler de los escenarios entre F.D.A y los usuarios.	40	
3.Coordinar con el usuario externo las fechas para el alquiler de los diferentes escenarios.	30	
4.Coordinar la seguridad de todos los eventos que se realicen en los escenarios.	10	
5.Coordinar y supervisar a los guardias de seguridad.	10	
	<b>100%</b>	

**2. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Muy bueno
2. Normal
3. Necesidad de desarrollo
4. Necesidad de mejora urgente

Competencias y comportamiento esperado	Valoración según el evaluador
<b>Colaboración:</b> Cumple con sus obligaciones sin desatender, por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.	
<b>Dinamismo – Energía:</b> Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios el tiempo, jornadas de trabajo prolongadas sin que ello se vea afectado su nivel de actividad.	
<b>Liderazgo:</b> Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento. Escucha a otros y es escuchado.	
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones.	
<b>Trabajo en equipo:</b> Crea un buen clima de trabajo , comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de fines compartidos.	
<b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
<b>Capacidad de entender a los demás:</b> Comprende los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	

**3. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---



---



---

**4. EVALUACIÓN FINAL:** Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación; según el esquema propuesto se sugiere una puntuación del 1 al 5:

Señalar con una (X) nota final.

<b>1</b>	<b>EXCEPCIONAL:</b> Esta posición debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
<b>2</b>	<b>DESTACADO:</b> Los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
<b>3</b>	<b>BUENO:</b> Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas de este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
<b>4</b>	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.
<b>5</b>	<b>RESULTADOS CLARAMENTE INFERIORES A LOS ESPERADOS:</b> Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición

**5. FIRMAS**

<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del evaluador</p>	<p>Comentarios</p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del evaluado</p>	<p>Comentarios</p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/>

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Jefe de Escenarios

**1. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo

<b>Competencias y comportamiento esperado</b>	<b>Valoración según el evaluado</b>
<b>Colaboración:</b> Cumple con sus obligaciones sin desatender, por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.	
<b>Dinamismo – Energía:</b> Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios el tiempo, jornadas de trabajo prolongadas sin que ello se vea afectado su nivel de actividad.	
<b>Liderazgo:</b> Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento. Escucha a otros y es escuchado.	
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones.	
<b>Trabajo en equipo:</b> Crea un buen clima de trabajo , comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de fines compartidos.	
<b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
<b>Capacidad de entender a los demás:</b> Comprende los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	

**2. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---

---

---

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Evaluador: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Jefe de Escenarios

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Guardia de Seguridad

**1. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO:** los objetivos deben ser ponderados con un valor que sume el 100%, además los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, así por ejemplo:

1. Supera ampliamente
2. Alcanzó el objetivo
3. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
4. No alcanzó el objetivo

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)
1. Controlar el ingreso al público a todas las áreas de la Institución.	30	
2. Controlar el ingreso de vehículos de la institución.	30	
3. Controlar el estacionamiento de los vehículos que se encuentren dentro de la institución.	20	
4. Velar por la seguridad de todas las puertas de las oficinas y áreas de la institución.	20	
	<b>100%</b>	

**2. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere una escala del 1 al 4 como la siguiente:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo

Competencias y comportamiento esperado	Valoración según el evaluador
<b>Comunicación:</b> Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.	
<b>Iniciativa:</b> Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.	
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.	

**3. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---



---



---

**4. EVALUACIÓN FINAL:** Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación; según el esquema propuesto se sugiere una puntuación del 1 al 5:

Señalar con una (X) nota final.

1	<b>EXCEPCIONAL:</b> Esta posición debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2	<b>DESTACADO:</b> Los resultados superan lo esperado. Reflejan un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3	<b>BUENO:</b> Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas de este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.
5	<b>RESULTADOS CLARAMENTE INFERIORES A LOS ESPERADOS:</b> Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición

**5. FIRMAS**

<hr/> <p>Firma del evaluador</p>	<p>Comentarios</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <p>Firma del evaluado</p>	<p>Comentarios</p> <hr/> <hr/> <hr/>

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área y puesto actual: Guardia de Seguridad

**1. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO:** los objetivos deben ser ponderados con un valor que sume el 100%, además los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, así por ejemplo:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo

<b>Competencias y comportamiento esperado</b>	<b>Valoración según el evaluado</b>
<b>Comunicación:</b> Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.	
<b>Iniciativa:</b> Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.	
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.	

**2. OBSERVACIONES:** En el caso de hacer algún comentario o aclaración.

---

---

---