



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Médicas, de la Salud y de la Vida

Escuela de Psicología

Trabajo para la titulación de Psicóloga

Diseñar un programa de gestión del desempeño por competencias cualitativo (evaluación 360°) a docentes de Básica Superior y Bachillerato General Unificado en una Institución Educativa de Quito.

María de Lourdes Castellanos Paz y Miño

Rommel Homero Carranco Gudiño

Quito, febrero 2020

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación dedico a mis padres y a mí hermano, quienes han sido un pilar importante en mi vida y siempre me han sabido apoyar y guiar en todo lo que me he propuesto.

De igual manera, esta tesis dedico a Carlos, quien ha sido mi apoyo incondicional, mi fortaleza y quien ha sabido alentarme a ser mejor persona cada día.

Agradecimientos

Agradezco a todas y cada una de las personas que han aportado para la culminación de mi carrera y de mi proyecto de titulación, al personal docente y administrativo de la Universidad Internacional del Ecuador. Agradezco a mi tutor de tesis por su dedicación, apoyo y paciencia. Agradezco también a Diego Avilés por desarrollar y fortalecer ese interés de Recursos Humanos en mí, pero sobre todo por convertirse en mi mentor.

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, María de Lourdes Castellanos Paz y Miño, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y Leyes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lourdes', is written over a horizontal dashed line.

Firma

Yo, Rommel Homero Carranco Gudiño, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como en su contenido.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rommel Carranco', is written over a horizontal dashed line.

Firma

Índice General

Contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iv
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Ilustración.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Capítulo 1: Marco Referencial.....	1
Introducción.....	1
Descripción del Problema	1
Justificación.	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Capítulo 2: Marco Teórico.....	4
Competencias.....	4
Antecedentes.	4
Enfoques Conceptuales.	7
Subsistemas de Recursos Humanos	21
Procesos principales de la administración de recursos humanos.	22
Capítulo 3: Evaluación de desempeño por competencias.....	32
Evaluación de desempeño	32
Antecedentes históricos.....	32
Concepto.....	33

Beneficios de la evaluación de desempeño.	34
Métodos de evaluación de desempeño.	35
Proceso de implementación de un sistema de evaluación.	36
Desempeño por competencias.	38
Definición de los niveles de competencias.	38
Pasos para implantar la evaluación por competencias.	39
Evaluar el desempeño en un esquema de competencias.	40
Importancia de las conductas y su frecuencia.	42
Análisis de comportamientos.	42
Frecuencia de las conductas.	43
Evaluación de 360°.	43
¿Cuál es el objetivo de las evaluaciones de 360°?.	43
¿Qué es una evaluación 360°?.	45
¿Cuál es el proceso de implementación de una evaluación 360°?.	45
Capítulo 4: Metodología.	47
Taller de Introducción.	47
Taller de Definición de Competencias.	47
Elaboración de Herramienta.	51
Presentación de Herramienta.	53
Evaluación para: Superior, pares y autoevaluación.	53
Evaluación para: Estudiantes.	58
CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones.	59
Conclusiones.	59
Recomendaciones.	60
Bibliografía.	61
Anexos.	64
Taller de Introducción.	64
Taller de Definición de Competencias.	68

Índice de Tablas

Tabla 1: Enfoque Americano vs. Enfoque Europeo	10
Tabla 2: Conocimientos vs. Competencias	18
Tabla 3: Conocimientos vs. Competencias 2	18
Tabla 4: Conocimientos vs. Competencias 3	19
Tabla 5: Fuentes de Reclutamiento Interno y Externo.....	24
Tabla 6: Procesos de Implementación de una Evaluación.....	37

Índice de Ilustración

Ilustración 1: Definición de Competencias. Adaptado de: (Levy-Leboyer, De la evaluación de competencias a la gestión de competencias, 1996).....	15
Ilustración 2: Procesos y subsistemas principales de Recursos Humanos. Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)	22
Ilustración 3: Proceso de Capacitación. Adaptado de: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).....	28
Ilustración 4: Evaluación 360°. Fuente: (HRider, 2016)	42

Resumen

El Ministerio de Educación desde el 2017 propuso impulsar el "Modelo Educativo Nacional", que utiliza como metodología el Proyecto Escolar (PE), dejando a un lado la metodología tradicional que se ha mantenido en el Ecuador. Dentro de este cambio, se han visto inmersos los docentes, motivo por el cual, el objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un programa de gestión del desempeño cualitativo por competencias (evaluación 360°) a docentes de los niveles Básica Superior y Bachillerato que facilite la elaboración de planes de capacitación y entrenamiento, así como personalizar el plan de carrera de cada docente. Finalmente se introdujo la gestión de desempeño por competencias modelo 360° como una metodología integral de recursos humanos. Se definió las competencias conjuntamente con las autoridades del plantel, dando paso a la elaboración de la herramienta de acuerdo a la cultura y los valores organizacionales del mismo.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Gestión de Desempeño, Evaluación por Competencias, Evaluación 360°.

Abstract

Since 2017 the Ministry of Education has decided to impulse the “National Education Model” that uses as methodology the School Project (SP) leaving aside the traditional methodology that has been maintained in Ecuador. We have seen the teachers getting immersed in this change, motive by which the current investigative work is to design a program of performance management by competences (evaluation 360°) to teachers in middle and high school that facilitates the creation of programs for training and capacitating, such as the personalization the career plan for each of the teachers. Finally, it was introduced the performance management by competencies of the 360° model with an integrated methodology within human resources. The competencies were defined as injunction with the school authorities making way to the elaboration of the tools according to both the culture and values of the organization.

KEYWORDS: Competencies, performance management, evaluation by competencies, evaluation 360°.

Capítulo 1: Marco Referencial

Introducción

Descripción del Problema.

Actualmente en Ecuador la educación se encuentra en un proceso de cambio. La educación tradicional basada en la impartición de contenidos se ha vuelto secundaria puesto que, en el 2017 *“la rectoría del sistema reformó el Acuerdo Ministerial No 0390-10. y lo sustituyó por el Acuerdo 020-12, donde se propone impulsar “Modelo Educativo Nacional”*” (Pesantes, 2017). El modelo de aprendizaje propuesto, se lo considera como metodología PE cuyas siglas significan “Proyecto Escolar”. “Hoy en día, los proyectos y el trabajo grupal toman mayor fuerza y relevancia ya que, los estudiantes tienen una participación activa durante todo el proceso y presentan mayor probabilidad de realización personal”. (Ministerio de Educación, 2019).

La Unidad Educativa Colegio San Gabriel, fue fundada en 1862 con el objetivo de educar personas ejemplares, comprometidas y al servicio de los demás, brindando una educación integral y de excelencia. Esta Unidad Educativa, ha venido formando de esta manera a sus estudiantes durante décadas; sin embargo, desde que el Ministerio de Educación propuso impulsar el nuevo Modelo Educativo Nacional, tanto los estudiantes como los docentes se ven inmersos en este proceso de cambio. Si bien es cierto, algunos docentes han sabido adaptarse rápidamente a esta nueva metodología, pero también, nos encontramos con la problemática que a otros profesores les cuesta adaptarse. Para lograr el objetivo del colegio, todos los docentes deben encontrarse en unanimidad de criterio para impartir el nuevo Modelo Educativo Nacional; razón por la cual, considero necesario realizar talleres a docentes y autoridades de la Institución sobre la metodología de gestión de desempeño a docentes que se va a diseñar en el presente trabajo de titulación.

Justificación.

El Ministerio de Educación de Ecuador, tiene varias herramientas de evaluación interna y externa para los docentes, la misma se encuentra “*amparada por una normativa legal que oficializa su implementación.*” La normativa legal se encuentra en Decretos Presidenciales y Acuerdos Ministeriales correspondientes. (Ministerio de Educación, 2019)

Estas herramientas son metodologías y procedimientos estandarizados a nivel nacional, en donde se hace caso omiso a la filosofía, cultura organizacional y visión de cada plantel educativo, así como también, no responden a los procesos de planificación interna de cada Institución.

¿Por qué es necesario tomar en cuenta la filosofía, cultura organizacional y visión de cada Institución?

De acuerdo a la cultura organizacional (Misión, visión, y valores institucionales), se debe determinar un perfil de competencias laborales que deben presentar los docentes del plantel para asegurar una gestión educativa de calidad; en base a estas competencias, se podrán establecer planes de capacitación y entrenamiento, junto con un plan carrera profesional personalizados para cada docente, en donde se podrá gestionar el potencial de cada uno de ellos. Para lo cual, es necesario diseñar una metodología que permita a la Institución Educativa lograr sus objetivos académicos.

El diseño de una metodología de gestión del desempeño cualitativo, debe ser complementario con la evaluación cuantitativa, esto permitirá tener un enfoque más amplio para la gestión integral de la administración del Talento Humano en las Instituciones.

Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un programa de gestión del desempeño cualitativo por competencias (evaluación 360°) a docentes de los niveles Básica Superior y Bachillerato de una Institución Educativa de Quito, que facilite la elaboración de planes de capacitación y entrenamiento, así como también, personalizar el plan de carrera de cada docente.

Objetivos Específicos.

- Introducir la gestión de competencias laborales como una metodología para la gestión integral de RRHH en la institución educativa.
- Establecer un perfil de competencias laborales para los docentes de acuerdo a la cultura organizacional de la Institución.
- Proponer una metodología de implementación del sistema de Gestión del desempeño por competencias.
- Realizar una herramienta que permita medir el nivel de cada competencia por parte de los docentes que se evaluarían a futuro.

Capítulo 2: Marco Teórico

Competencias

Antecedentes.

Dentro del ámbito educativo, psicológico y empresarial, se ha tratado de comprender el comportamiento y el desempeño del ser humano. De esta manera, varios autores que dominan estos tres ámbitos han identificado gradualmente: rasgos, comportamientos, características, conocimientos, habilidades y destrezas, aspectos que están estrechamente ligados a un alto rendimiento con la finalidad de tener a un personal altamente calificado dentro de las empresas que desarrollen y generen mejores resultados, permitiendo así un crecimiento notable.

Así mismo, podemos observar qué desde el inicio de la psicología industrial, diversos ponentes ya comenzaron a investigar sobre estos aspectos. Comenzando por el nacimiento de la administración científica en 1907, Frank y Lillian Gilbreth, ambos ingenieros industriales, realizaron varias aportaciones, una de ellas, era maximizar la eficiencia que una persona realizaba dentro de una empresa, para así, ahorrar en tiempo y esfuerzo; aquí se puede observar la búsqueda de un mejor rendimiento empresarial. No obstante, al hablar del padre de la administración, salen a relucir dos autores en especial. A Frederick W. Taylor y a Henry Fayol.

Taylor, ingeniero mecánico y economista, realizó sus primeros aportes en base de una industria dedicada al acero. Taylor se enfocó sobre la productividad de los trabajadores estudiando todo lo referido a la ejecución, al tiempo y a la remuneración de trabajo,

Fayol, ingeniero y teórico de administración de empresas, determinó 14 principios de administración, entre ellos el de autoridad – responsabilidad, refiriéndose a la inteligencia, al saber,

a la experiencia, al valor moral, a la aptitud, etc., siento un gran antecedente para la actualmente denominada gerencia participativa.

Una de las diferencias principales entre Taylor y Fayol, son los enfoques que cada uno tomo frente al ámbito empresarial. Taylor ahondó sobre los procedimientos y las herramientas, mientras que Fayol profundizo sobre la estructura de la empresa.

Hugo Münsterberg, considerado el padre de la psicología industrial desde 1910, ya comenzó a plantearse la idea de que puede existir una rama de psicología dirigida hacia la industria, es así, que creó a la psicología industrial como una ciencia existente entre la psicología de ese entonces que era de laboratorio, con la industria y la economía. En su libro “Pshycology and industrial efficiency” (1913) planteo el primer esquema de la psicología industrial, dando apertura posteriormente a que varios psicólogos sigan estudiando esta nueva ciencia. Münstberg comenzó a determinar las siguientes premisas dentro de psicología industrial/organizacional:

- Las técnicas que se utilizaban en psicología experimental, podían funcionar para las variables laborales de insatisfacción, depresión o desaliento en el área laboral, etc. Es decir, que las bases psicológicas sirvieron para implementar la racionalización dentro de las empresas.
- Comenzaron a realizar procesos de selección y adaptación a los trabajadores de una fábrica.
- El uso de pruebas psicológicas, iba a servir para aumentar la satisfacción y para evitar la fatiga del trabajador. Münsterberg hacía énfasis en que el uso de estas pruebas, sería para servicio de la civilización y no para el servicio de alguien.
- Determinó que los accidentes laborales se debían a: la monotonía, distracciones o a la disminución de atención.

- Ahondando en los procesos de selección, enfatizó en que debía realizarse una evaluación para indagar sobre las cualidades del candidato. Para así aplicar la psicología y de esta manera lograr que los trabajadores colaboren con la gerencia y por consiguiente aumentar su productividad.

Posteriormente, entre 1928 y 1932 Elton Mayo, F.J. Roethlisberger entre otros, realizaron estudios en la planta Hawthorne de la compañía de Western Electric con el propósito de investigar cuales eran los factores que influían en la productividad de los empleados. Al concluir este estudio, se estableció el efecto de Hawthorne, en donde se pudo observar que la productividad y el desempeño de las personas van ligadas a las relaciones interpersonales que los empleados tienen con sus compañeros, con los gerentes y no con las variables físicas de su lugar de trabajo.

En la primera y segunda Guerra mundial, existieron numerosos avances científicos, entre ellos, se encontraba la psicología, tanto clínica como industrial. Los avances psicológicos se vieron gracias a las evaluaciones que se realizaban para indagar sobre aspectos como: la psicofisiología, la investigación de selección de personal y adiestramiento y la investigación de fuerza y moral, entre otros. Esto generó que diversos empresarios norteamericanos, consideren como una necesidad el tener a una persona en sus organizaciones que se encargue de los problemas humanos.

A lo largo de la historia, los recursos humanos han comenzado a tener cada vez más y más cabida en el mundo empresarial, y con el pasar de las décadas han surgido más tópicos de investigación, uno de ellos se ha enfocado en conocer aquellos factores que contribuyen al éxito de las organizaciones y por consiguiente al buen desempeño de un empleado. Así llegamos a investigar y estudiar sobre las competencias y su importancia en la gestión de recursos humanos.

Las competencias han sido estudiadas por diversos y distinguidos autores, cada uno de ellos con sus respectivos enfoques. Dichos enfoques y diferencias serán expuestas en el siguiente tema.

Enfoques Conceptuales.

David McClelland.

Desde el periodo de 1956 hasta 1986, David McClelland fue profesor de psicología en la Universidad de Harvard; situándonos en 1973, McClelland fue el primero en acuñar el término de “*Competencias*” en su libro “*Testing for Competence rather than intelligence*”, por lo que es considerado el padre de las competencias.

¿Cómo surgió el término de competencias?

Inicialmente, para seleccionar a personas para un trabajo específico se realizaba una prueba con preguntas basadas en habilidades o aptitudes que las autoridades consideraban necesarias para el trabajo a desempeñar; con este proceso, se pudo observar que muchas personas salían desfavorecidas ya que, las puntuaciones debían ser muy altas. Gracias a esta situación que se presentó, McClelland comenzó a cuestionarse de la siguiente manera:

Si las mediciones tradicionales de aptitud no predicen el desempeño en el puesto, ¿qué lo hace?
¿Qué es lo que diferencia a una persona en un puesto de trabajo con los mismos conocimientos que otro?

Tras esta pregunta, David McClelland, comenzó a indagar sobre los criterios de selección requeridos que tenía una persona, ya sean estas habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., y lo relacionó con el desempeño posterior, llegando a la conclusión que dichos criterios (conocimientos, aptitudes, habilidades, etc.) no pueden predecir el desempeño exitoso de una

persona, es más, estos criterios pueden ser discriminatorios contra las minorías refiriéndonos sobre el género, raza, nivel socio económico, etc.

Después de investigaciones y grupos comparativos, McClelland pudo determinar que el factor diferencial era el comportamiento que tenían las personas demostrando un desempeño superior, siendo estos predictores de éxito.

Finalmente, después de estos sucesos anteriormente mencionados, McClelland definió “competencia” de la siguiente manera: *“Una competencia es una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito”*. (Hay Group, 2011)

Este concepto se encuentra relacionado con *“conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir). Siempre incluyen: intención, acción y resultado.”* (Hay Group, 2008). Así como las competencias se pueden medir a nivel de comportamiento, se miden a través de conductas observables y de la frecuencia de dicha conducta.

Si bien es cierto, David McClelland fue el primero en acuñar este término, cabe señalar que en los últimos años las competencias se han profundizado y se han convertido en un tema de estudio por diversos autores. A parte de McClelland, en este capítulo analizaremos la postura de Spencer & Spencer, la profesora Claude Levy-Leboyer, Nadine Jolis, Martha Alicia Alles, de la firma Hay Group, entre otros.

Spencer & Spencer.

Spencer & Spencer, autores estadounidenses, definen a una competencia como *“una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”* (Urrutia, 2007).

Spencer & Spencer, muestran un modelo de Iceberg en donde separan a las competencias en dos grupos diferentes. Por un lado, se encuentran las que son más visibles y desarrollables como los conocimientos o las destrezas, mientras que, por otro lado, se encuentran aquellas que son más difíciles de detectar que van un poco más relacionados con la personalidad, como los rasgos de personalidad, los valores, las actitudes, el concepto de sí mismo, etc.

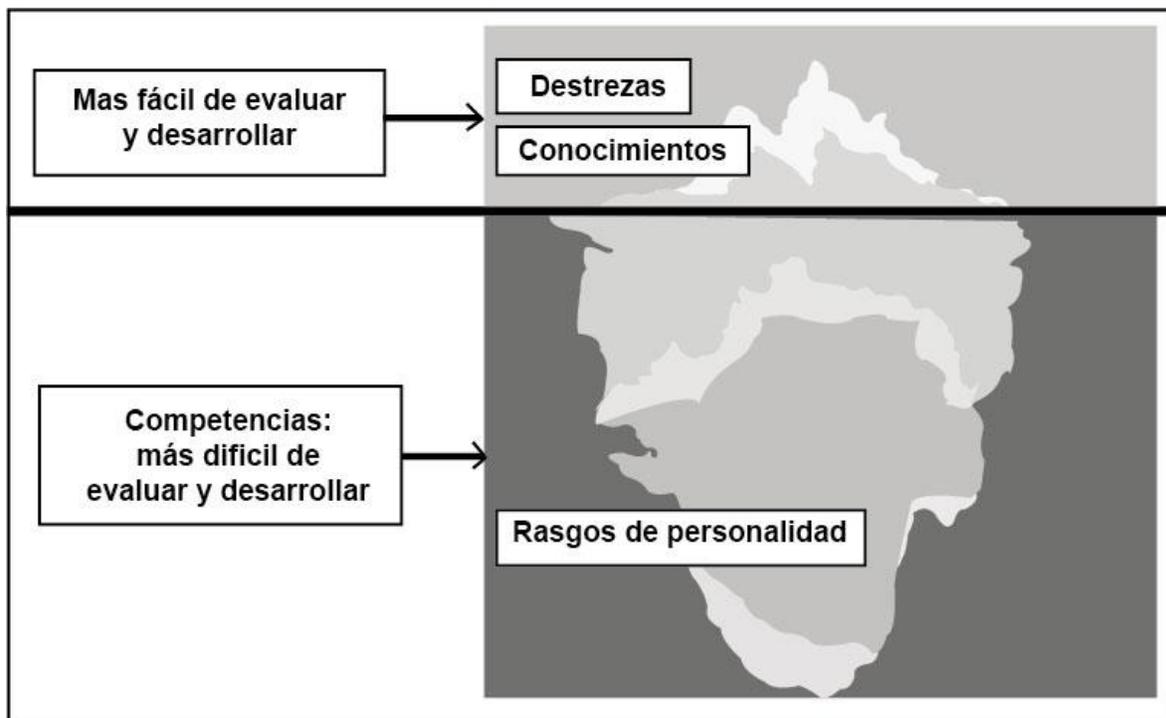


Figura 1: Modelo de Iceberg de Spencer & Spencer. Adaptado de: (Soto, 2013)

Si observamos retrospectivamente en las empresas, suelen enfocarse en encontrar las destrezas y conocimientos que consideran necesarias en los candidatos aptos para contratar, considerando que su motivación, su buen desempeño y las competencias necesarias se podrían desarrollar con una buena dirección. Cuando, en la gestión estratégica de recursos humanos, se debe reclutar a personas que cuenten con las competencias necesarias para el cargo, pero sobre todo que tengan

una buena motivación; sin desmerecer a las habilidades, las aptitudes, conocimientos, etc., estas son insuficientes para determinar el éxito en el puesto.

Para cargos superiores, la mejor manera de predecir el desempeño a futuro es a través de competencias, indagando sobre motivación, valores y habilidades interpersonales, ya que nos encontraremos con diversos candidatos que contarán con un coeficiente intelectual sobre los 120, o que ya posean un posgrado. Por ello, Spencer & Spencer mencionan que *“los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones.”* (Spencer & Spencer, 1993)

Para anticipar el tipo de clasificación que propusieron Spencer & Spencer, considero importante abrir un espacio para introducir y diferenciar el enfoque americano y el enfoque europeo en cuanto a competencias. Puesto que Spencer & Spencer, al ser estadounidenses contaban con un enfoque americano.

Tabla 1: Enfoque Americano vs. Enfoque Europeo

Enfoque Americano	Enfoque Europeo
Considera que las competencias vinculadas con el éxito en un puesto, son las destrezas, los conocimientos, las aptitudes, etc.	Hace énfasis en las acciones, comportamientos observables que tiene una persona. Es decir, se enfoca en el qué hace, qué piensa y que siente.

Fuente: Castellanos Paz y Miño

Spencer & Spencer propusieron dos tipos de clasificaciones de competencias. La primera, parte de cinco tipos de competencias principales y la segunda, clasificó en dos categorías: de punto inicial y diferenciales.

1. Cinco tipos de competencias principales:
 - a. Motivación
 - b. Características físicas y las respuestas que tenemos ante una situación
 - c. Actitud, valores o concepto propio de sí mismo
 - d. Conocimiento
 - e. Habilidad
2. Categorías de punto inicial y diferenciales
 - a. Competencias de punto inicial: Aquellas competencias esenciales que deben tener todos los empleados de la empresa como la habilidad de leer, de facturación o el conocimiento del producto.
 - b. Competencias diferenciales: Aquellas competencias específicas que requieren los puestos directivos o superiores de una empresa como orientación al logro, estableciendo objetivos más altos de los que la empresa requiere.

Siendo un poco más precisos, Spencer & Spencer nos indican puntualmente las siguientes competencias:

- Competencias de logro y acción (orientación al logro, etc.)
- Competencias de ayuda y servicio (Orientación al cliente, entendimiento interpersonal, etc.)
- Competencias de influencia (influencia e impacto, etc.)
- Competencias gerenciales (desarrollo y dirección de personas, liderazgo, etc.)
- Competencias cognoscitivas (pensamiento analítico, etc.)
- Competencias de eficacia personal (autocontrol, flexibilidad, etc.)

Hay Group.

La competencia se define como *“una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”* (Boyatzis, 1982). Hay Group determina que existen dos tipos de competencias, las diferenciadoras y las de umbral o esenciales.

1. Competencias diferenciadoras: son aquellas que hacen que una persona se desempeñe de manera superior a una persona con un desempeño medio.
2. Competencias umbral o esenciales: son aquellas que se necesitan para que una persona se desempeñe de una manera media o mínimamente adecuada.

Las competencias pueden consistir en cualquier característica que pueda ser medible de manera fiable y que se pueda diferenciar en cuanto al desempeño de los empleados. Las características que tomaron en cuenta son:

- Motivo
- Rasgo de carácter
- Concepto de uno mismo (actitudes y valores)
- Contenido de conocimientos tanto técnicos como interpersonales
- Capacidades cognoscitivas y de conducta

Las competencias deben incluir tres factores esenciales: intención, acción y resultado; estas se diferencian de acuerdo a la medida en la que pueden desarrollarse, es decir, es mucho más fácil desarrollar conocimientos técnicos o capacidades de conducta en comparación del concepto de uno mismo, la motivación o los rasgos de carácter como tal. Desde el punto de vista costo/eficacia, resultaría más económico/productivo contratar a una persona por su motivación y por su rasgo de

carácter, y desarrollar en cada individuo los conocimientos y capacidades necesarias para el cargo a desempeñar. Sin embargo, la mayor cantidad de empresas actúa de manera contraria, es decir, contratan a sus empleados principalmente por sus rasgos de personalidad y por sus conocimientos suponiendo que a los empleados se les puede motivar en el transcurso del empleo.

Claude Levy-Leboyer.

Claude Levy-Leboyer, actualmente “*es profesora del Instituto de Psicología de la Universidad René Descartes V de París*” (Papeles del Psicólogo, 1992) y ha realizado varias publicaciones sobre Psicología Organizacional, Evaluación de personal, Psicología Social y Psicología Ambiental, temas que son de dominio para Levy-Leboyer.

Centrándonos un poco más en las competencias, Sánchez-Cánovas menciona que “*el concepto de competencias surge como una alternativa a los rasgos de personalidad*” (Sánchez-Cánovas, 1996) debido a que el término propuesto parte de raíces clínicas. Para comprender a las competencias de mejor manera, hay que analizar las dificultades que presenta una persona en las metas que se ha propuesto, es decir, como se ve a sí mismo, su capacidad para identificar y resolver problemas y como se desenvuelve en sus relaciones interpersonales. “*El análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo*” (Levy-Leboyer, El análisis a través de la terminología psicológica, 1996). Para ello, se propuso el “Modelo Causal de Competencias” con 3 componentes clave:

1. Competencia personal: Cualificación, talento y talante.

- a. Cualificación/ Saber: Hace referencia al conocimiento necesario que requiere el individuo.

- b. Talento/ Poder: Hace referencia a las habilidades, aptitudes, destrezas con que uno cuenta.
 - c. Talante/ Querer. Hace referencia a la disposición, a la voluntad o a los motivos que se tiene para realizar algo.
2. Unidades de competencia profesional: Realizaciones y criterios de realización
- a. La realización y los criterios de realización, están estrechamente ligados con acciones determinadas y los resultados esperados; sin separar de aquellas vivencias laborales y personales que nos llevan hacia la realización. Este aspecto suele funcionar cuando se trata de programas de diseño o contratos de corto plazo.
3. Eficiencia profesional, Adecuación y Logros
- a. La adecuación y los logros cuentan con un distintivo. La eficiencia se mide a través de adecuaciones en cargos en los que la persona no tiene tanta autonomía, mientras que, para cargos con mayor autonomía la eficiencia se suele medir.

Las habilidades y destrezas, junto con las competencias son dos vertientes afines pero diferentes. Levy-Leboyer nos propuso un ejemplo clave para diferenciarlas. En un caso hipotético, en el cual una persona se tenga que desplazar de un lado a otro, debe contar con dos aspectos primordiales: 1. Las competencias y 2. Las habilidades y aptitudes. Las competencias hacen alusión a estar en el volante en un trayecto de largo recorrido, llevando a los pasajeros sanos y salvos al destino dentro de un periodo de tiempo razonable. Mientras que, las habilidades y destrezas sirven para manejar correctamente el volante y los pedales, resolviendo las incidencias que puedan presentarse en el vehículo y en la ruta. Como podemos notar, ambas se compaginan para desempeñarse de una manera adecuada.

Las competencias se desarrollan a través de diversas experiencias que se pueden presentar a lo largo de la vida. Puede ser en su formación, antes de su vida laboral activa, y durante su vida laboral. Por lo general, se desarrollan cuando nos enfrentamos a retos y terminamos con la sensación de que aquella situación nos ha cambiado y no somos los mismos de antes. En situaciones extremas de igual manera, se suelen generar competencias, por ejemplo: en el desempleo, ya que muchas personas que pasan por este fenómeno emprenden generando micro empresas adquiriendo competencias que anteriormente no existían y enfrentándose ante situaciones diferentes a las que estaban acostumbrados.

“El concepto de competencia es indisociable de la noción de desarrollo” (Levy-Leboyer, De la evaluación de competencias a la gestión de competencias, 1996)

Sin embargo, para que una competencia se pueda desarrollar más allá de cualquier experiencia, es necesario que una persona cuente con rasgos de personalidad, aptitudes y conocimientos mínimos o básicos necesarios para que logren la misión del puesto. Es decir que podríamos concretar una fórmula.

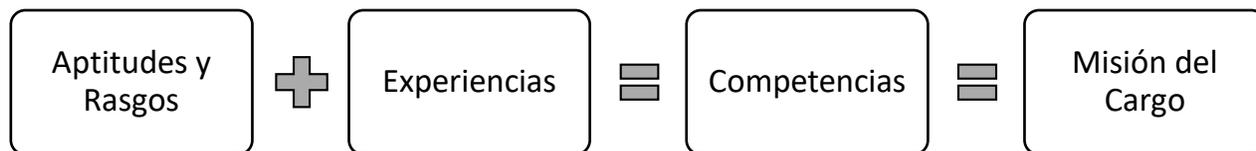


Ilustración 1: Definición de Competencias. Adaptado de: (Levy-Leboyer, *De la evaluación de competencias a la gestión de competencias*, 1996)

“Diagnosticar las competencias adquiridas es importante; pero más importante es todavía concretar las competencias a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas, y ello

extendiendo el análisis hasta las condiciones individuales y de entorno que favorecen estas adquisiciones.” (Levy-Leboyer, De la evaluación de competencias a la gestión de competencias, 1996)

El concepto de competencias nos permite comprender el por qué las buenas notas escolares, o los test de aptitudes o de inteligencia no nos permite predecir el comportamiento de éxito de una persona a nivel profesional.

Las competencias suelen ser específicas tanto en situaciones como en contextos determinados, por ello la mejor manera de medirlas, es mediante una simulación de situaciones que permitan reproducir de la mejor manera la realidad frente a una situación laboral.

Según Woodruffe (1993) Las competencias son comportamientos que uno tiene que adoptar para llevar a cabo las tareas y la finalidad del cargo.

Al momento de clasificar competencias Levy–Leboyer determinó 2 categorías generales que se dividen de la siguiente manera:

1. Competencias universales para los cuadros superiores: son competencias que toda persona en un cuadro superior (sin llegar a ser de alto mando) debe tener. Por ejemplo: Comunicación oral y escrita, análisis y comprensión de problemas internos y externos de la organización, planificación y organización, negociación, creatividad, etc.
2. Supra competencias: Son especialmente competencias para cuadros de altos mandos. Por ejemplo:
 - a. Intelectuales (perspectiva estratégica, etc.)
 - b. Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, etc.)
 - c. Adaptabilidad

- d. Orientación a resultados (sensatez para los negocios, etc.)

Nadine Jolis.

Uno de los aspectos más importantes de la francesa Nadine Jolis, fue su estudio hacia las competencias, determinando que todas se encuentran relacionadas entre sí, y categorizándolas entre cuatro como las más esenciales:

1. Competencias teóricas: Es toda la información adquirida a lo largo de la formación académica.
2. Competencias prácticas: Es poder utilizar la información adquirida y transformarla a acciones operativas o que influyan para que los procedimientos sean de mayor calidad.
3. Competencias sociales: Hace referencia a la capacidad que una persona tiene para poder relacionarse o para que un equipo de trabajo logre su objetivo común.
4. Competencias del conocimiento (combinar y resolver): Con la información adquirida, lograr reconocer, buscar soluciones y resolver un problema; así como también, ser innovador y creativo.

Martha Alicia Alles.

Es considerada una de las escritoras más importantes de Recursos Humanos de habla hispana. Originaria de Argentina, contadora como profesión, sin embargo, en su doctorado ya comenzó a profundizar el tema de competencias. Posteriormente creando diccionarios de competencias, diccionarios de preguntas de competencias entre otros prestigiosos libros.

Si bien los conocimientos son también considerados como competencias específicas, Martha Alicia ha delimitado los términos conocimientos y competencias para evitar cualquier confusión por parte del lector. A través de los cuadros comparativos y ejemplos, podremos comprender mejor esta diferencia.

Tabla 2: *Conocimientos vs. Competencias*

Conocimiento: <i>“Conjunto de saberes ordenados sobre un tema particular, materia o disciplina.”</i>	Competencia: <i>“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”</i>
Modelo de conocimiento: <i>“Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.”</i>	Modelo de competencias: <i>“Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.”</i>

Fuente: (Alles, *Las buenas prácticas en Recursos Humanos. Gestión por competencias*, 2015)

Tabla 3: *Conocimientos vs. Competencias 2*

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Son saberes de un tema específico en particular	Son características que se desarrollan por situaciones específicas
Más fácil desarrollar	Más difícil desarrollar
Más fácil medir	Más difícil medir

Fuente: Castellanos Paz y Miño

Tabla 4: Conocimientos vs. Competencias 3

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Informática (por ejemplo un software)	Iniciativa – Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente interno y externo
Impuestos	Colaboración
Leyes Laborales	Comunicación eficaz
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Fuente: (Alles, Las buenas prácticas en Recursos Humanos. Gestión por competencias, 2015)

Alles determina que, tanto las competencias como los conocimientos deben ir de la mano ya que son imprescindibles las dos para una que una persona se encuentre en una situación de éxito. Para lo cual, ella propone que, cuando un candidato cumple con los conocimientos requeridos para un puesto de trabajo, se evalúe posteriormente las competencias necesarias. Las competencias dependerán del cargo en el que uno se desempeñe y del nivel de especialidad que requiera.

Como se mencionó anteriormente, Martha Alicia Alles cuenta con diversos escritos sobre recursos humanos y específicamente sobre el tema que es de nuestro interés: Las competencias. Alles redactó varios diccionarios sobre competencias, comportamientos y preguntas de competencias, en donde determinó tres tipos de competencias:

1. Competencias cardinales: Son competencias que todos los empleados deben poseer, estas competencias van ligadas a valores. Por ejemplo: Adaptabilidad, compromiso, ética, iniciativa, integridad, respeto, etc.
2. Competencias específicas gerenciales: Van ligadas a un rol superior, como un jefe o superior de los empleados. En empresas que son extensas, estas competencias pueden dividirse en dos categorías: Para altos ejecutivos y para niveles restantes que también se encuentren en un rol de dirección de personas. Por ejemplo: Dirección de equipos de trabajo, empoderamiento, liderazgo, visión estratégica, etc.
3. Competencias específicas por área: Estas son aplicables para los diferentes sectores que se encuentran dentro de la empresa; es decir, para el área comercial, de marketing, de producción, etc. Por ejemplo: Adaptabilidad, cierre de acuerdos, comunicación eficaz, dinamismo – energía, orientación al logro, etc.

Raimundo Vossio.

De acuerdo con el artículo “*Certificación y normalización de competencias Orígenes, conceptos y prácticas*” que realizó Raimundo Vossio, categorizó a las competencias en tres grupos:

1. Competencias Específicas: Hacen referencia a conocimientos, habilidades, destrezas o aptitudes necesarias para desempeñarse en una actividad específica dentro del ámbito laboral.

2. Competencias Cardinales, Generales o Genéricas: Son competencias comunes que deben tener los empleados que se encuentran en una misma área de trabajo o una misma ocupación.
3. Competencias Esenciales: Hacen referencia a aquellas competencias que requieren resolución de problemas, comunicación y uso de lengua moderna, actitudes personales apropiadas y uso de tecnología.

Subsistemas de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un área que se ha estado investigando en la actualidad. Si bien, un profesional de recursos humanos trabaja en empresas medianas o grandes, la administración de recursos puede ser aplicable en cualquier ámbito independientemente del tamaño de esta. La administración de recursos humanos si lo tomamos como un proceso como tal, se encarga de reclutar, seleccionar, integrar, guiar a personas, posteriormente desarrollarlas laboralmente, recompensarlas y evaluarlas. Es decir, el/la profesional de recursos humanos debe encargarse de todo el proceso por el cual debe pasar una persona para que ingrese a una organización, que ésta se integre adecuadamente y que se mantenga en un desarrollo constante, desempeñándose de la mejor manera.

Dentro de la administración de recursos humanos, en el libro de Idalberto Chiavenato (2007), determina cinco procesos principales, estos a su vez presentan los subsistemas de los recursos humanos en donde abordaremos en los que considero son los más relevantes con relación al presente trabajo de titulación.

Procesos principales de la administración de recursos humanos.

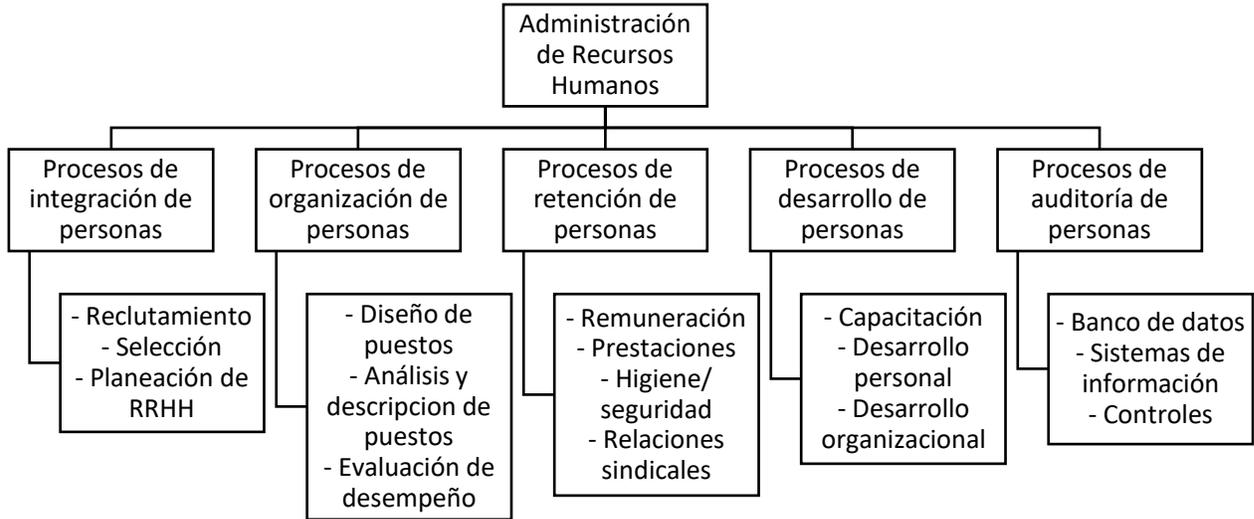


Ilustración 2: Procesos y subsistemas principales de Recursos Humanos.
(Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 2007)

Fuente:

Los principales procesos que se tomarán en cuenta serán: Los procesos de integración de personas, los procesos de organización de personas y los procesos de desarrollo de personas.

Los subsistemas que se profundizarán serán:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Evaluación de desempeño
4. Capacitación

Reclutamiento.

El reclutamiento fundamentalmente es buscar y atraer candidatos potenciales para la empresa, mediante la utilización de técnicas y procedimientos. El reclutamiento y el proceso de selección se asemeja a un proceso de atracción, ya que lo ideal es elegir a los mejores candidatos, pero de igual manera, los candidatos nos elijen como empresa y depende de ellos si les interesa aceptar o no el cargo propuesto.

Para un procedimiento eficaz, debe existir una amplia gama de candidatos para que se realice de manera adecuada el proceso de selección.

Para el reclutamiento se deben tomar en cuenta 3 fases según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007):

- Las necesidades internas de la organización
- Investigación del mercado
- Las técnicas de reclutamiento

En el reclutamiento se deben distinguir los tipos de candidatos, estos pueden ser reales (que desean cambiar de trabajo o que están buscando trabajo) o potenciales (que no están en búsqueda de trabajo). De igual manera, el reclutamiento puede dividirse en dos tipos: Interno (empleados de la misma empresa) y externo (empleados de otra empresa o desempleados).

El proceso de reclutamiento tiene dos etapas principales: principalmente es necesario que el área o departamento emita una requisición del cargo que se necesita, siendo ellos quienes tomen una decisión final; luego, la persona encargada de la administración de recursos humanos, selecciona los medios para realizar un reclutamiento: interno/externo, y las técnicas con las que va a reclutar candidatos, es decir:

Tabla 5: Fuentes de Reclutamiento Interno y Externo

Fuente de Reclutamiento Interna	Fuente de Reclutamiento Externa
Base de datos	Anuncios en internet
Recomendación de candidatos por empleados	Anuncios en Periódicos
	Agencias
	Asociaciones con universidades

Fuente: Castellanos Paz y Miño

Reclutamiento basado en competencias.

De acuerdo con el artículo científico escrito por Restrepo, Ladino y Orozco de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia (2008), plantean el “Modelo propuesto de reclutamiento y selección de talento humano por competencias”.

Si bien este modelo se enfoca en el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación también contribuye para lograr que todo el personal de una empresa se encuentre alineado en cuanto a competencias para cumplir el objetivo común de la empresa.

Este modelo se basa en determinar las competencias que favorecerán al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las competencias son una guía para conseguir candidatos potenciales y tienen una importante incidencia en el reclutamiento ya que nos permiten decidir el medio adecuado para reclutar candidatos dependiendo del cargo que se requiera.

De igual manera, al reclutar y obtener hojas de vida, las experiencias de algunos candidatos nos podrán revelar que competencias pueden tener. Por ejemplo, una persona que dentro de su hoja de vida detalla que fue presidente del consejo estudiantil de su universidad, la competencia que se

puede observar es liderazgo, indicándonos que deberíamos indagar un poco sobre la misma para corroborarla.

Selección.

La selección basa en elegir al mejor candidato para un puesto adecuado; de esta manera, se espera que la eficiencia y el desempeño del personal se mantenga o aumente, así como la eficacia de la empresa. La selección no solo es buscar a alguien que cuente con los conocimientos necesarios, sino que también sea alguien que encaje dentro de la cultura organizacional de la empresa. El proceso de selección debe partir de dos aspectos básicos:

- a) Acomodamiento de la persona al trabajo.
- b) Desempeño (Eficiencia/eficacia) de la persona en el puesto.

Se deben tomar en cuenta estos dos aspectos básicos para poder tomar cualquier decisión. Sin embargo, también es necesario medir o analizar dos factores: tiempo de aprendizaje y nivel de realización, ya que estos serán los que nos den una idea a futuro sobre como la persona se va a desempeñar en su puesto de trabajo. La variabilidad humana es extensa ya que existen diferencias tanto físicas como psicológicas en cada uno de nosotros. Justamente por este motivo existe el proceso de selección de personal, para identificar, analizar y contrastarlas con el cargo a desempeñar.

La selección también puede ser comprendida como un proceso de comparación de variables, ya que, se debe comparar los requisitos necesarios para la vacante y lo que ofrece el candidato y de igual manera, se deben comparar las características de los candidatos entre sí. Una vez que

contamos con los candidatos finalistas, se deben presentar al departamento solicitante para que ellos tomen una decisión final.

Para el proceso de selección, se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Entrevistas
- Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad
- Exámenes psicométricos
- Exámenes de personalidad
- Técnicas de simulación (assesstment centre)

Selección basada en competencias.

El proceso de selección basado en competencias, es un proceso integral que da inicio desde antes que comience la entrevista, durante y después de la entrevista.

La entrevista por competencias, se basa en indagar situaciones anteriores específicas con la finalidad de encontrar comportamientos que nos ayuden a predecir un comportamiento futuro. Más allá de la entrevista por competencias, se puede complementar con evaluaciones como: test de inteligencia, test de personalidad, test proyectivos, test de aptitudes, pruebas psicotécnicas, etc.

Las evaluaciones no siempre serán las mismas, estas dependerán del puesto que se esté buscando; sin embargo, siempre considerando necesario realizar un test de personalidad para todos cargos de una empresa. También es importante evaluar competencias a través de preguntas situacionales, este tipo de evaluación no es necesaria para cargos operativos.

Spencer & Spencer determinaron los indicadores que se verían favorecidos al realizar un proceso de selección basado en competencias:

1. Mejora la productividad en cargo que se está buscando
2. Reduce el nivel de rotación
3. Permite generar planes de sucesión
4. Se comienza a notar cambios dentro de la empresa

Capacitación.

La capacitación, es un proceso mediante el cual se transmiten y desarrollan conocimientos, habilidades, aptitudes, etc. necesarias que requiere un nuevo miembro de la empresa para desenvolverse de la mejor manera y cumplir los objetivos definidos. A los nuevos miembros que se vayan a integrar a la empresa, independientemente del cargo que desempeñen o de la complejidad de la tarea que vayan a realizar, es importante capacitarlos en los siguientes aspectos:

- Información general de la empresa y cultura organizacional
- Conocimientos específicos que requiere el cargo
- Desarrollo de Habilidades y competencias
 - o Desarrollo a nivel estratégico

Algunos de los objetivos de la capacitación son:

- Entrenar a las personas para que tengan conocimiento sobre las tareas que van a desempeñar en el cargo y para que puedan realizarlas de manera inmediata.
- Ofrecer oportunidades para que la persona se desarrolle a nivel personal y profesional.
- Influir sobre la actitud de la persona para que sea más receptiva, recíproca y más motivada.

El proceso de capacitación es cíclico y en términos generales cuenta con cuatro etapas:

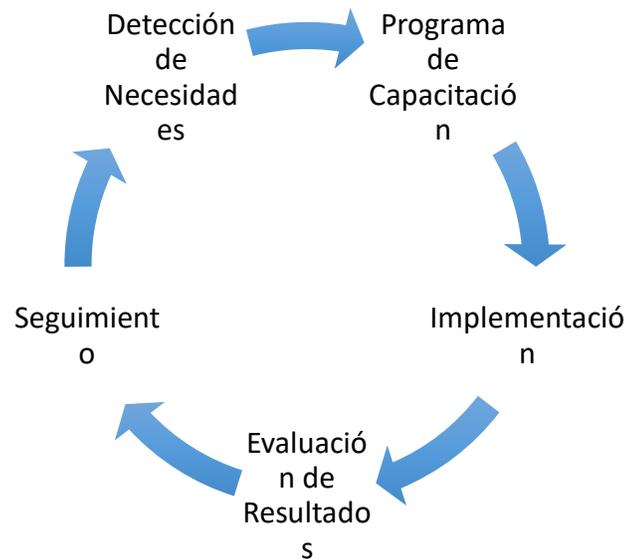


Ilustración 3: Proceso de Capacitación.

Adaptado de: (Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 2007)

1. Detección de las necesidades: Se debe analizar los problemas de capacitación que pueden existir a nivel organizacional, a nivel de recursos humanos y en las tareas específicas que ha de realizar el candidato.
2. Programa de capacitación: Aquí se dan las posibles soluciones a los problemas de la capacitación y se determina las necesidades diagnosticadas a capacitar: ¿Qué capacitar? ¿Quién capacita y a quién capacita? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde?
3. Implementación: Hace referencia a la instrucción como impartición de conocimientos, en donde se ven involucrados el instructor y el aprendiz, siendo una situación de aprendizaje.
4. Evaluación de los resultados: En esta etapa se realiza una retroalimentación de todo el proceso y se determinan los problemas que pudo haber tenido el proceso de capacitación en cada nivel (Organizacional, RRHH o en la tarea).

5. Seguimiento: El seguimiento no es en sí una etapa, puesto que es un aspecto que debe encontrarse presente en cada una de las etapas mencionadas anteriormente, con la finalidad de monitorizar y detectar posibles mejoras dentro de la capacitación.

Capacitación basada en competencias.

La capacitación es un subsistema dentro de Recursos Humanos que tiende a ser bastante flexible ya que, las capacitaciones rara vez serán iguales debido a que dependen de la empresa y su cultura, del cargo y de la experiencia del candidato.

Por lo cual, “la capacitación basada en competencias laborales tiene un enfoque preventivo, correctivo, y predictivo” (Torres & Torres, Capacitación por competencias laborales. Un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia, 2010)

- Capacitación Preventiva: Tiene como finalidad preparar al personal para afrontar posibles cambios y también que el personal pueda dar soluciones de manera anticipada.
- Capacitación Correctiva: Su propósito es corregir cualquier problema o desviación que se presente en el desempeño.
- Capacitación Predictiva: Se aplica para que exista una continuidad en el desempeño y en la eficiencia del empleado; esta capacitación suele ser personalizada, permitiendo así que el individuo acople sus aptitudes y habilidades con las necesidades de la organización.

Para la implementación de una capacitación por competencias, Martha Alles sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las competencias necesarias para la empresa y el cargo que se está buscando.
Así mismo determinar el grado necesario de cada competencia.

2. Elaborar una compilación de competencias del personal, exceptuando las de conocimientos.
3. Al comparar las competencias del paso 1 y del paso 2, sabremos finalmente que competencias son importantes capacitar.

Según Alles, la capacitación por competencias nos brinda las siguientes ventajas:

- Aumenta la producción
- Menor cantidad de errores
- Menor rotación
- Requiere menos supervisión
- Mejora la actitud de los empleados

Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso con el cual, las organizaciones valoran como cada empleado se desenvuelve en su puesto de trabajo y el potencial que puede tener para un futuro desarrollo. Las empresas están constantemente evaluando a sus empleados ya sea de manera formal o informal; la evaluación de desempeño abarca un contexto más amplio que solo evaluar a un empleado en un cargo como tal, ya que nos permite reconocer problemas en cuanto a la integración, al desaprovechamiento, motivación, etc. Uno de los objetivos que tiene la evaluación, es definir y trabajar sobre dichos resultados de acuerdo a las necesidades que presenta cada empresa para generar resultados a corto, mediano o largo plazo.

En cada empresa se evalúa de diferente manera el desempeño de los empleados, comenzando desde la responsabilidad de quien la realiza. La evaluación de desempeño ha estado a cargo del gerente, del equipo de trabajo, del departamento de recursos humanos, etc.; actualmente se está

realizando una evaluación por competencias de 360° en donde se evalúa el contexto del candidato, es decir que evalúan los superiores, los pares, los subordinados, los clientes y también se realiza una autoevaluación. No obstante, existen también otros métodos de evaluación como el de elección forzosa, comparación de pares, escalas gráficas, etc.,

En cuanto a la evaluación de desempeño por competencias, se profundizará en el siguiente capítulo ya que es el tema principal del presente trabajo de investigación.

Capítulo 3: Evaluación de desempeño por competencias

Evaluación de desempeño

Antecedentes históricos.

El primer registro que existe relacionado con una evaluación de desempeño, ocurrió en 1530, dentro de los Jesuitas. San Ignacio de Loyola fue quien implementó un sistema para conocer el potencial de cada jesuita a través de informes y los calificaba con notas.

En 1813, Robert Owen comenzó a indagar sobre el rendimiento de sus empleados y de esta manera, creó una evaluación de desempeño dentro de su empresa. Owen creó un cuadrado con 4 colores en donde cada color estaba relacionado a su buen o mal desempeño; este cuadrado le permitía realizar una evaluación diaria a sus empleados, es decir, cada mañana cuando llegaban los empleados a su puesto de trabajo se encontraban con dicho cuadrado y el color correspondiente a su desempeño. Esta metodología fue cuestionada porque requería mucha atención y era demasiado personalizado. (Rodríguez, 2017)

En el año 1842, el congreso de Estados Unidos aprueba una ley en la que indica, que se debe realizar un informe en el que se justifique el desempeño de las personas que laboran dentro del servicio público; de esta manera, se logró realizar reemplazos de personas que no se desempeñaban como lo esperado para el puesto.

En 1918, General Motors establece un sistema de evaluación de desempeño para cargos directivos, siendo este un hito dentro de Recursos Humanos.

A partir de la segunda guerra mundial, como ya se mencionó en el capítulo 1, se plantearon sistemas para evaluar el desempeño de los soldados, su moralidad, su inteligencia y también se determinaron ciertas medidas para realizar procesos de selección.

Dentro de los antecedentes históricos sobre la evaluación de desempeño, cabe recalcar que, a partir de la segunda guerra mundial, los hitos históricos y los distinguidos autores que han investigado sobre recursos humanos mencionados en el capítulo 1, se van adhiriendo a los antecedentes de las evaluaciones de desempeño.

Concepto.

“El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal”. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación 360°, 2005) Usualmente las personas suelen pensar que las evaluaciones de desempeño sirven para despidos y aumentos de salarios. Si bien, pueden estar en lo cierto en algunas ocasiones, sin embargo, la evaluación de desempeño tiene diversas finalidades como son:

- Desarrollo personal y profesional
- Descubrir necesidades de formación
- Detectar personas clave en la empresa
- Toma de decisión sobre salarios y planes de sucesión
- Aprovechamiento de recursos
- Retroalimentación al colaborador para que modifique el comportamiento de ser necesario.
- Mejorará los resultados empresariales y el rendimiento de los empleados

La evaluación de desempeño debe ser diferente para cada empresa, ya que cada puesto tendrá un perfil diferente y los colaboradores desempeñarán funciones distintas. Tomando en cuenta esto,

se debe realizar el perfil del puesto y se debe determinar las actividades esperadas a que realice el colaborador; al establecer una relación entre los dos aspectos ya mencionados, se determina “*la adecuación persona-puesto*”. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación 360°, 2005)

Beneficios de la evaluación de desempeño.

Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos menciona: “*cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo*”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007). En donde los principales beneficiarios son: el jefe, el individuo y la empresa

Beneficios para el jefe.

- Evaluar el desempeño/comportamiento del subordinado mediante una evaluación diseñada capaz de neutralizar la subjetividad.
- Sugerir planes de acción para optimizar el patrón de comportamiento de los colaboradores.
- Mejorar la comunicación jefe-subordinado; el jefe debe saber explicar y ser claro en cuanto a la finalidad de la evaluación del desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Saber las reglas con las que cuenta la empresa, bajo qué criterios será evaluado y que es lo que valora la empresa de sus funcionarios.
- Saber cuáles son las expectativas que su jefe respecto de su desempeño y así mismo, según él sus puntos débiles y fuertes.

- Saber qué medidas tomará su jefe inmediato para mejorar el desempeño (p.ej.: capacitación, etc.) y que medidas debe tomar el subordinado por iniciativa propia (p.ej.: más atención, etc.)

Beneficios para la organización.

- Valorar el potencial que tiene cada uno de los empleados de la empresa e identificar su aporte al objetivo organizacional de la institución.
- Determinar aquellos empleados que requieran actualización en determinadas áreas y aquellas personas clave que en un futuro puedan ser promovidas.

Métodos de evaluación de desempeño.

Bohlander, Sherman y Snell (2001), trazan la importancia y la fuerza que la evaluación de desempeño ha tenido en las últimas décadas; tal es así que, se han diseñado diferentes métodos para evaluar el desempeño. Según Martha Alicia Alles, principalmente los métodos de evaluación se dividen en:

1. Características
2. Conductas
3. Resultados

El método de evaluación por características, es el método más común utilizado. De igual manera es el más sencillo; se basa en evaluar las características que la empresa considere importantes en relación al puesto, sin embargo, si las características no se encuentran bien direccionadas, este método puede verse inmerso en la subjetividad. Algunas de las evaluaciones por características son las siguientes:

- Escalas gráficas por calificación
- Elección forzada
- Método de formas narrativas

El método de evaluación por comportamientos es un poco más objetivo, puesto que evalúa acciones concretas que ha desempeñado o no el empleado. Este método permite a Recursos Humanos brindar información y/o capacitar a sus empleados para que desarrollen nuevos conocimientos, habilidades y competencias. Algunas de las evaluaciones por comportamiento son:

- Método de incidentes críticos
- Método de lista de revisión de conductas
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)
- Escalas de observación del comportamiento (BOS)
- Evaluación de desempeño por competencias

El método de evaluación por resultados se enfoca en los logros y resultados; es decir, todo aquello que se puede medir como consecuencia del trabajo del empleado. Este método de evaluación es el más objetivo en relación a los dos anteriores. Algunas de sus evaluaciones son:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos (APO)

Proceso de implementación de un sistema de evaluación.

La evaluación de desempeño, más allá de las herramientas y los métodos con los que podamos contar, requiere una manera específica de implementación; como ya hemos observado, existen diversos ponentes que han aportado a la administración de RRHH en general, por lo cual, tomaré

dos posturas distintas con respecto al proceso de implementación de un sistema de evaluación de desempeño: el de Martha Alicia Alles, y el de Ernest & Young (consultores).

Tabla 6: Procesos de Implementación de una Evaluación

Martha Alicia Alles	Ernest & Young
Definir el puesto. Se debe asegurar que tanto el jefe como el colaborador estén de acuerdo en responsabilidades y criterios de desempeño.	Fase de Diseño. Se definen objetivos, los destinatarios e implicados en el sistema, enfoque, criterios, método y cuestionamiento.
Evaluar el desempeño en función del puesto.	Fase de implantación. Se determina el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación a evaluadores para facilitar su aplicación.
Retroalimentación. Comentar el desempeño y los progresos del evaluado.	Fase de aplicación. Poner en marcha la evaluación de desempeño.
	Fase de desarrollo. Mejorar el desempeño de los evaluados.

Fuente: Castellanos Paz y Miño

Desempeño por competencias

Para realizar una recapitulación, competencia se puede definir como toda aquella característica de personalidad diferenciadora de éxito, desarrollada a través de experiencias desafiantes.

De igual manera, la evaluación de desempeño justamente es un proceso el cual nos permite dirigir y supervisar de mejor manera a los colaboradores mediante una herramienta.

Para poder evaluar el desempeño por competencias dentro de una organización, ya sea esta pequeña o grande, se debe implementar un modelo de competencias. Este modelo debe ser definido por cada empresa, ya que el puesto de cada institución y los comportamientos esperados de cada persona son distintos.

Definición de los niveles de competencias.

Una vez ya definida una competencia, es importante que se fijen grados para cada competencia. Estos grados determinarán diferentes niveles que se requieran de acuerdo al puesto y serán presentados mediante enunciados explicativos.

Según Martha Alicia Alles en su libro “Desempeño de las competencias” (2005), presenta un ejemplo de una competencia junto con sus diversos niveles. Por ejemplo:

Competencia: Iniciativa

Definición: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Grado A: Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

Grado B: Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Grado C: Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.

Grado D: Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

En el ejemplo anterior, se puede determinar que los grados van desde A hasta D. Siendo A el grado que indica mayor iniciativa y Del grado más bajo. Si bien el grado D no indica la ausencia de la competencia, ésta indica que se encuentra desarrollada en un nivel mínimo. Como se mencionó anteriormente, el que una persona tenga un nivel máximo o mínimo de una competencia, puede ser óptima dependiendo del puesto de trabajo.

Pasos para implantar la evaluación por competencias. (Capuano, 2004)

1. Que exista una necesidad para realizar la evaluación de desempeño
2. Análisis y selección del método de evaluación adecuado
3. Elaboración de inventario de competencias
4. Definición de niveles de competencias
5. Diseñar la evaluación de desempeño
6. Comunicar a los involucrados que sea realizará la evaluación
7. Entrenamiento a los evaluadores
8. Fijar un periodo de aplicación
9. Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño
10. Toma de decisiones (financieras, comercial, desarrollo personal, etc.)
11. Retroalimentación y seguimiento

Evaluar el desempeño en un esquema de competencias.

Para generar un esquema de competencias, deben ir desde la empresa en general hasta cada uno de los puestos que esta tiene; inicialmente se deben determinar las competencias genéricas, es decir para toda la empresa, luego determinar las competencias por áreas y finalmente por puestos.

Luego, la evaluación de desempeño, tomará como base a las competencias correspondientes con el puesto de trabajo y a los niveles asignados. Así, de esta manera, se realizará un cuadro comparativo entre las competencias requeridas del puesto y los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño realizada.

La implementación de un modelo de competencias acarrea una variedad de ventajas; entre las principales, cabe recalcar que brinda objetividad en los procedimientos, otorgándonos una óptima

medición de las competencias y habilidades del colaborador y por consiguiente las de toda la organización.

En un esquema de competencia, los métodos más utilizados para evaluar son los siguientes:

- Autoevaluación:
 - Como su nombre lo indica, es una evaluación que realiza el empleado de sí mismo, con parámetros e indicadores ya establecidos.
 - Suele ser una evaluación complementaria.
 - Uno de sus principales objetivos es observar la valoración autocrítica que tiene el empleado con respecto a su desempeño, sus aspectos fuertes y débiles.
- Evaluación del supervisor o evaluación de 90°:
 - Es considerada una de las evaluaciones con mayor importancia puesto que, el supervisor se encuentra en una posición en la que tiene contacto directo con sus subordinados.
 - Este acercamiento del supervisor con sus subordinados le permite observar y evaluar su desempeño.
 - Para que el supervisor se encuentre en la potestad de evaluar a sus subordinados, el departamento de recursos humanos deberá facilitarle las encuestas de evaluación.
- Evaluación 180°:
 - Es una evaluación en donde la persona a evaluar, es evaluada por su jefe inmediato y sus pares.
 - La evaluación 180° es considerada como una opción breve de la evaluación 360°.
- Evaluación 270°:

- Es una evaluación en donde la persona a evaluar, es evaluada por su jefe inmediato, sus pares y sus subordinados.
 - Esta evaluación fue creada para evitar cualquier subjetividad que se podía presentar en las anteriores evaluaciones (90° y 180°).
- Evaluación 360°:
- La evaluación por competencias 360°, será detallada a profundidad más adelante.



Ilustración 4: Evaluación 360°. Fuente: (HRider, 2016)

Importancia de las conductas y su frecuencia

Análisis de comportamientos.

El análisis de conductas es un aspecto primordial en cuanto a las competencias y por ende a todos los procesos que las envuelven como la evaluación de desempeño por competencias; para determinar una competencia como anteriormente se mencionó, influyen 3 aspectos: que piensa, que hace y que siente una persona ante una situación determinada.

Como podemos ver, las conductas si tienen una importante incidencia dentro de lo que son las competencias. Por lo cual, si el análisis de comportamientos no se realiza con una consciencia plena y adecuada, todos los procesos metodológicos basados en competencias que se realizan en cadena, como procesos de selección, evaluación de desempeño, etc., serán invalidados. Por otra parte, si el análisis de conducta se realiza adecuadamente, este nos brinda una mayor objetividad en los procesos metodológicos basados en competencias, puesto que se basa en comportamientos concretos y no en apreciaciones que uno como evaluador pueda tener sobre las características del evaluado.

Centrándonos un poco más en la evaluación de desempeño, esta tiene como base la observación de comportamientos que tiene una persona frente a situaciones específicas, sin desmerecer a los conocimientos adquiridos; por ello, la finalidad de este tipo de evaluaciones es conocer cómo se comporta y cómo responde la persona a evaluar ante situaciones concretas.

Frecuencia de las conductas.

La evaluación de desempeño por competencias como primera valoración, se debe realizar una comparación de las competencias requeridas del puesto y las conductas del candidato. Como segunda valoración, se debe evaluar la frecuencia de las conductas para que exista mayor efectividad dentro de la evaluación.

Evaluación de 360°

¿Cuál es el objetivo de las evaluaciones de 360°?

La evaluación por competencias modelo 360°, es una herramienta cuyo objetivo es el desarrollo del personal; si bien, en la actualidad es una herramienta bastante conocida, no ha sido utilizada

de manera generalizada, para la aplicación de esta herramienta, se requieren dos aspectos primordiales:

1. Confianza
2. Confidencialidad entre los participantes

Al hablar de desarrollo en Recursos Humanos (RRHH), abrimos una amplia gama de opciones y posibilidades. Desarrollo en RRHH puede estar encaminado hacia la empresa, es decir, si la institución desea aumentar áreas o ampliar actividades, se puede hablar sobre una capacitación para un aspecto específico.

Otra manera, puede ser el autodesarrollo personal, en donde la persona busca desarrollar sus capacidades por sí misma, ya sea previamente con o sin guía. En el caso de ser la empresa quién guía a los empleados para desarrollar ciertas competencias, puede ser a través de determinados videos o de libros. Aquellos que buscan un autodesarrollo sin una previa guía, suelen hablar con sus superiores o personas que ellos consideran expertos en el tema, de igual manera pueden buscar talleres o capacitaciones de manera externa.

El autodesarrollo está directamente relacionado con la noción de carrera profesional. El concepto de carrera profesional tiene diversas facetas, para algunos estará relacionada con el tiempo de permanencia dentro de una empresa, para otros será el seguir escalando profesionalmente hasta ser gerentes. La carrera profesional se encuentra ligada con aquellas motivaciones que nos estimulan a trabajar.

Citando a Martha Alicia Alles *“Si cada uno puede hacer algo para mejorar su desarrollo, significa que cada uno es su propio autor. Dirige su carrera aumentando su rendimiento a través del auto desarrollo”* (Alles, Evaluación de 360°, 2005)

¿Qué es una evaluación 360°?

“La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.” (Alles, Evaluación de 360°, 2005)

Uno de los beneficios de este tipo de evaluación, es que los resultados no se basan únicamente en el juicio de un supervisor o un jefe inmediato, puesto que, al contar con diversos evaluadores, se puede obtener una valoración más objetiva; para evitar que el proceso no se vuelva burocrático, no evaluarán todas las personas que se encuentren relacionadas con el evaluado, es decir, si el evaluado tiene 8 pares, únicamente evaluarán 3 o 4 pares, de esta manera se estima que el ideal es que por categoría evalúen 4 personas, como mínimo deben ser 3.

De igual manera, la evaluación 360° puede constar de una autoevaluación; los resultados de la autoevaluación pueden sobre calificarse y en otros resultados pueden ser un poco duros consigo mismos, es importante poder contrastar la autoevaluación y ver la autocrítica que cada colaborador tiene con las del resto de personas en su entorno.

¿Cuál es el proceso de implementación de una evaluación 360°?

1. Definición de las competencias. (Deben ser competencias cardinales)
2. Diseño de la herramienta. (Cuestionario/Formulario anónimo)
3. Elección de los evaluadores. (Superior, pares, subordinados, autoevaluación)
4. Aplicación de la evaluación 360° a los evaluados y los evaluadores.
5. Relevamiento y análisis de los resultados arrojados por las distintas evaluaciones.
6. Socialización a las partes interesadas de los resultados.

7. Informes.

- a. Al evaluado se presenta el informe de los resultados que obtuvo de la evaluación.
- b. A la empresa se presenta un informe global en donde se consolida los resultados de las personas evaluadas con respecto al nivel de competencias.

Capítulo 4: Metodología

Para la elaboración de la herramienta, era necesario realizar dos talleres con los coordinadores de área de la Institución Educativa; el primero, era un taller introductorio, mientras que el segundo era para definir las competencias del docente de básica superior y bachillerato.

Taller de Introducción

Para dar paso e iniciar con el taller introductorio, se convocó a una reunión al director de Recursos Humanos y a los coordinadores de área de la Institución Educativa para socializar el tema del actual proyecto de investigación.

El taller inició realizando una contextualización de la problemática que está experimentando actualmente la educación en el Ecuador, razón por la cual se sugirió y consideró de gran importancia realizar una evaluación 360°.

Posteriormente se ahondó sobre las siguientes temáticas:

- ¿Qué son las competencias?
- ¿Qué son las evaluaciones de desempeño?
- ¿Qué tipos de evaluaciones existen?
- Evaluación por competencias modelo 360°

Taller de Definición de Competencias

En el presente taller, se presentaron 50 competencias tomadas las siguientes fuentes:

- Evaluación y desarrollo de competencias directivas Ignacianas de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI).

- Universidad Antonio José de Sucre
- Competencias para enseñar Philippe Perrenoud
- Revista Horizontó

De todo el inventario de competencias presentadas, se seleccionaron nueve de ellas. En seguida de esto, se determinó cuales competencias evaluarán pares, coordinadores, alumnos y cuales irán en la autoevaluación.

Una vez ya definidas las competencias, se procedió a determinar qué aspectos clave ideales dentro de cada competencia se evaluará; las competencias se encontrarán enumeradas y los aspectos clave estarán identificados por letras:

Competencias para: Superior, pares y autoevaluación

1. Convicción e identidad

- a. Actúa con confianza y comodidad con su rol, asumiendo incluso riesgos no estipulados que favorecen el cumplimiento de los objetivos del colegio.
- b. Conoce y/o encarna la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús.

2. Magis y Reflexión de la Práctica

- a. Identifica prácticas de su gestión y desarrolla e implementa alternativas de mejora para el futuro.
- b. Busca excelencia y eficiencia de las propias acciones definiendo estándares exigentes para que hagan lo mismo.

3. Innovación y Aprendizaje Integral

- a. El docente imparte información educativa y se preocupa de que su interlocutor lo entienda y lo aplique.

- b. Implementa propuestas para que otros experimenten sus ideas, proyectos o metodologías.
 - c. Lidera proyectos desafiantes de cambio, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4. Apertura para el Cambio – Flexibilidad
- a. El docente tiene una gran facilidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos contrarios a la suya.
 - b. El docente comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra nuevos conocimientos con facilidad. Promueve actitudes flexibles en sus compañeros.
5. Profesionalismo
- a. El docente frente a estudiantes y sus pares es un ejemplo a seguir en el cumplimiento de las políticas y normas de la institución.
 - b. La relación y comunicación que mantiene con los padres de familia es frecuente y se involucra en la mejora del estudiante en cada una de sus dimensiones.
 - c. Tiene una sólida coherencia y consistencia en la vivencia de sus valores. Promueve el cumplimiento de aspectos académicos y formativos de la institución.
6. Planificación, Monitoreo y Evaluación del Aprendizaje
- a. El docente planifica estableciendo altas expectativas de aprendizaje para cada nivel/subnivel.
 - b. Busca información y recursos para preparar su clase más allá de lo planificado, estableciendo planes diferenciados para cubrir las necesidades de todos los estudiantes.

- c. Siempre y de manera característica de la gestión se puede señalar que todas las metas de enseñanza fueron evaluadas.
 - d. Las herramientas usadas para el monitoreo y evaluación de aprendizaje son numerosas y oportunas tanto en términos cualitativos y cuantitativos.
7. Entorno de Aprendizaje
- a. Los alumnos están involucrados intelectualmente y participan activamente en su aprendizaje.
 - b. El trato entre el docente y los estudiantes está alineado a la misión y visión de la institución. Los estudiantes se sienten valorados, se cuidan y respetan mutuamente al igual que estos con su docente.
8. Empatía e Inteligencia Emocional
- a. El docente tiene dominio de su carácter, en situaciones tensas mantiene la cordura y el respeto hacia los demás. Su forma de responder refleja madurez.
 - b. El docente es equilibrado. Cuando se molesta, lo hace en el momento adecuado, con la persona indicada y de manera apropiada.
 - c. El docente muestra sensibilidad al comprender las necesidades del alumno, es capaz de entender su situación y toma medidas de acción para atender su situación realizando el respectivo.

Competencias para: Estudiantes

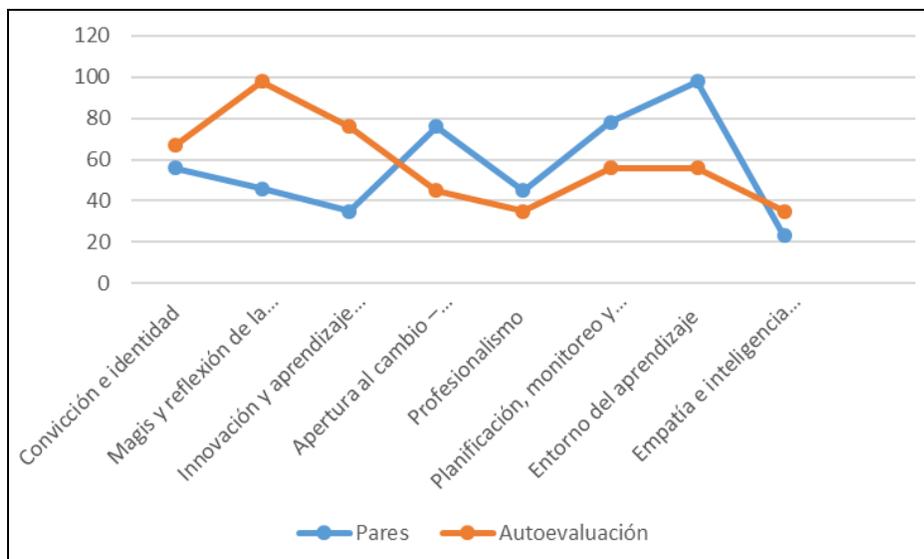
1. Entorno de Aprendizaje
- a. Los alumnos están involucrados intelectualmente y participan activamente en su aprendizaje. El trato del docente y los estudiantes es respetuoso. Los estudiantes se

sienten valorados, se cuidan y respetan mutuamente al igual que estos con su docente.

2. Autoevaluación de las acciones

- a. El docente tiene auto dominio del carácter, respeto a sí mismo y a los estudiantes. Sus actitudes y valores son acordes a lo esperado y son afines a los del colegio. El docente es crítico consigo mismo, acepta el feedback y propone acciones de mejora.

Finalmente se presentó un cuadro y un gráfico demostrativo indicando como se procederá para la obtención de resultados; logrando obtener el perfil de competencias por docente que se presentaría de la siguiente manera:



Fuente: Castellanos Paz y Miño

Elaboración de Herramienta

Una vez ya definidas las competencias, se establecieron los aspectos clave a evaluar de cada una de ellas; esto permitió determinar diferentes niveles de los aspectos clave para fijar grados.

Esto se realizó mediante enunciados explicativos en donde los evaluadores y el evaluado (autoevaluación) tendrán que elegir los que más se acerquen a la realidad del docente a evaluar.

La herramienta que ya se encuentra dividida por competencias, tiene diversos aspectos claves a evaluar (desde 1 hasta 4). Los aspectos clave se encuentran divididos por grados que son representados por A, B, C y D. Siendo A el nivel más bajo y D el nivel más alto. La valoración que obtendrá cada nivel será la siguiente:

A = 25pts

C = 75pts

B = 50pts

D = 100 pts.

La manera de calificar será la siguiente: una vez que los evaluados hayan seleccionado sus respuestas, se asignará el puntaje de cada letra. Dentro de cada competencia, se realizará un promedio de los puntajes obtenidos, se suman todos los puntajes de la competencia a evaluar y se divide para el número de aspectos clave, teniendo como resultado el promedio. De esta manera, se obtendrán los valores con los cuales se determinará el nivel en que se encuentran las competencias de cada docente evaluado.

La elaboración tanto del trabajo de titulación como el de la herramienta, no presentó dificultades gracias a la apertura que existió por parte de los directivos, coordinadores de área y sobre todo del departamento de Recursos Humanos de la Unidad Educativa Colegio San Gabriel.

Presentación de Herramienta

Evaluación para: Superior, pares y autoevaluación.

EVALUACION DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

EVALUADOR:

EVALUADO:

TIPO: PAR () SUPERIOR () AUTOEVALUACION ()

CONVICCION E IDENTIDAD

Actúa con cierta confianza en las tareas cotidianas a su cargo	A
Actúa con confianza en su rol y visualiza espacios para ampliar su campo de acción	B
Actúa con confianza y solicita apoyo para la realización de acciones que visualiza como positivas para la institución	C
Actúa con confianza y comodidad con su rol, asumiendo incluso riesgos no estipulados que favorecen el cumplimiento de los objetivos del colegio	D

Desconoce la misión y lineamientos de la compañía de Jesús	A
Conoce la misión y los lineamientos de la compañía de Jesús	B
Conoce, aplica y reflexiona sobre la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús	C
Conoce y/o encarna la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús.	D

MAGIS Y REFLEXION DE LA PRACTICA

El docente no ha Identificado buenas y malas prácticas de su experiencia	A
El docente identifica buenas y malas prácticas procurando evitar cometer los mismos errores	B
el docente identifica prácticas de su gestión y propone alternativas de mejora para el futuro	C
El docente identifica prácticas de su gestión y desarrolla e implementa alternativas de mejora para el futuro	D

El docente procura mejorar en las acciones que emprende	A
El docente se pone metas de logro exigente para su propia gestión	B
El docente fomenta y motiva a los equipos para que alcancen altos estándares de calidad	C
El docente busca excelencia y eficiencia de las propias acciones definiendo estándares exigentes a su equipo para que hagan lo mismo	D

INNOVACION Y APRENDIZAJE INTEGRAL

El docente recibe y acepta información educativa de actualidad	A
El docente solicita información sobre temas de actualidad educativa y busca auto capacitarse	B
El docente comparte información de actualidad académica después de informarse de temas educativos	C
El docente imparte información educativa y se preocupa de que su interlocutor lo entienda y a lo aplique	D

Acoge, como parte de sus funciones las propuestas de innovación que se le presentan	A
Promueve las propuestas de innovación que se le presentan	B
Propone propuestas para que otros experimenten sus ideas o proyectos o metodologías.	C
Implementa propuestas para que otros experimenten sus ideas o proyectos o metodologías.	D

Cuando las autoridades lo solicitan, realiza cambios y adecuaciones ante problemas en la gestión	A
Elaborar proyectos concretos de cambio para aquellos ámbitos que no funcionan bien	B
Asume riesgos en proyectos de cambio sobre factores críticos del funcionamiento institucional	C
Lidera proyectos desafiantes de cambio, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales	D

APERTURA PARA EL CAMBIO - FLEXIBILIDAD

El docente no muestra capacidad y/o deseo de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos.	A
El docente intenta cuando se lo pide, adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos	B
El docente, sin necesidad de pedírselo es capaz de adpatarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos	C
El docente tiene una gran facilidad para adpatarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos contrarios ala suyo	D

La postura del docente es cerrada y la actitud poco flexible no le permiten actuar rápida y eficazmente frente a las demandas del trabajo	A
Cuando se le pide, el docente puede reconocer la validez de otros puntos de vista o criterios siendo capaz de reorientar su postura	B
El docente adopta con cierta facilidad y luego de analizar la situación, criterios o puntos de vista diversos para mejorar el trabajo grupal.	C
El docente comprende y valora puntos de vista y criterios diversos , e integra nuevos conocimientos con facilidad. Promueve actitudes flexibles en sus compañeros	D

PROFESIONALISMO

El docente incumple eventualmente las políticas y reglamentos del colegio	A
El docente mantiene una actitud positiva y respetuosa hacia las políticas y reglamentos del colegio	B
El docente fomenta una actitud respetuosa hacia las políticas y reglamentos de la institución	C
El docente frente a estudiantes y sus pares , es un ejemplo a seguir en el cumplimiento de las políticas y normas de la institución.	D

La relación y comunicación con los padres de familia es mínima	A
La relación y comunicación que mantiene con los padres de familia se limita a casos especiales	B
La relación y comunicación que mantiene con los padres de familia es frecuente	C
La relación y comunicación que mantiene con los padres de familia es frecuente y se involucra en la mejora del estudiante en cada una de sus dimensiones	D

Sus acciones rara vez son coherentes con sus palabras. Su proceder es poco consistente con los aspectos académicos y formativos de la Institución	A
Sus acciones suelen ser coherentes con sus palabras. Cumple con los aspectos académicos y formativos que demanda la institución	B
Existe sintonía entre sus acciones y sus palabras. Es un referente en el cumplimiento de aspectos académicos y formativos de la institución	C
Tiene una sólida coherencia y consistencia en la vivencia de sus valores. Promueve el cumplimiento de aspectos académicos y formativos de la institución	D

PLANIFICACION, MONITOREO Y EVALUACION DEL APRENDIZAJE

Los objetivos de planificación guardan una mínima relación con las expectativas determinadas para cada nivel/subnivel	A
Los objetivos de planificación guardan cierta relación con las expectativas determinadas para cada nivel/subnivel	B
El docente planifica logrando que los objetivos sean acordes a las expectativas determinadas para cada nivel / subnivel	C
El docente planifica estableciendo altas expectativas de aprendizaje para cada nivel / subnivel	D

El docente usa estrategias, recursos e información que guardan poca relación con las necesidades de los estudiantes	A
Las estrategias, metas, recursos e información utilizados para enseñar se ajustan conforme a las necesidades de los estudiantes	B
El docente toma como base lo planificado para establecer estrategias, metas, recursos e información y así cumplir las necesidades de todos los estudiantes	C
Busca información y recursos para preparar su clase más allá de lo planificado, estableciendo planes diferenciados para cubrir las necesidades de todos los estudiantes	D

En términos generales se puede afirmar que pocas metas de aprendizaje fueron evaluadas.	A
En términos generales se puede afirmar que algunas metas de aprendizaje fueron evaluadas.	B
Casi siempre, muchas de las metas de enseñanza fueron evaluadas.	C
Siempre, y de manera característica de la gestión se puede señalar que todas las metas de enseñanza fueron evaluadas.	D

Las herramientas usadas para el monitoreo y evaluación son pocas	A
Las herramientas usadas para el monitoreo y evaluación del aprendizaje son variadas	B
Las herramientas usadas para el monitoreo y evaluación del aprendizaje son variadas y adecuadas tanto en términos cualitativos y cuantitativos	C
Las herramientas usadas para el monitoreo y evaluación del aprendizaje son numerosas y oportunas tanto en términos cualitativos y cuantitativos	D

ENTORNO DE APRENDIZAJE

Los alumnos demuestran apatía en el cumplimiento de sus obligaciones	A
Los alumnos reflejan en un esfuerzo mínimo en el cumplimiento de sus obligaciones	B
Los alumnos muestran una actitud positiva y apoyan el desarrollo de las actividades propuestas por el docente	C
Los alumnos están involucrados intelectualmente y participan activamente en su aprendizaje	D

La interacción entre el docente y los estudiantes tiende a ser irrespetuosa e inapropiada	A
Las interacciones entre los estudiantes y el docente en ocasiones exceden el nivel de confianza, generando bromas inapropiadas de cada lado	B
La interacción entre el docente y los estudiantes son amigables y respetuosas y están enmarcadas en el rol de cada uno	C
El trato entre el docente y los estudiantes está alineada a la misión - visión de la institución. Los estudiantes se sienten valorados, se cuidan y respetan mutuamente al igual que estos con su docente	D

EMPATIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL

El docente bajo presión usualmente se muestra impulsivo y pierde el control de sus palabras o actos	A
El docente en ocasiones pierde la paciencia y responde mal ante la presión del trabajo	B
El docente puede momentáneamente reaccionar mal, pero es capaz de retractarse inmediatamente y modificar su lenguaje y sus acciones mostrando respeto	C
El docente tiene dominio de su carácter, en situaciones tensas mantiene la cordura y el respeto hacia los demás. Su forma de responder refleja madurez	D

El docente no es consciente de su cambio de carácter y no acepta feed back	A
El docente, cuando se le hace consciente de un comportamiento inadecuado acepta el feed back	B
El docente reconoce por sí mismo cuando ha perdido la compostura y ratifica inmediatamente su comportamiento	C
El docente es equilibrado. Cuando se molesta, lo hace en el momento adecuado, con la persona indicada y de manera apropiada	D

El docente, en su diálogo con el alumno, limita su acción formativa a aspectos académicos	A
El docente es abierto al diálogo con sus alumnos y atiende sus inquietudes más allá del ámbito académico	B
El docente se muestra cercano al alumno e indaga sobre su situación académica, personal y familiar, realizando el debido acompañamiento.	C
El docente muestra sensibilidad al comprender las necesidades del alumno, es capaz entender su situación y toma medidas de acción para atender su situación realizando el respectivo	D

Evaluación para: Estudiantes.

EVALUACION POR COMPETENCIAS

EVALUADO:

EVALUADO:

TIPO: ESTUDIANTES

ENTORNO DE APRENDIZAJE

Los alumnos demuestran apatía en el cumplimiento de sus obligaciones La interacción entre el docente y los estudiantes tienden a ser irrespetuosa e inapropiada	A
Los alumnos reflejan en un esfuerzo mínimo en el cumplimiento de sus obligaciones Las interacciones entre los estudiantes y el profesor son apropiadas y cordiales	B
Los alumnos muestran una actitud positiva y apoyan el desarrollo de las actividades propuestas por el docente La interacción entre el profesor y los estudiantes son respetuosas y están enmarcadas en el rol de cada uno	C
Los alumnos están involucrados intelectualmente y participan activamente en su aprendizaje El trato entre el docente y los estudiantes es respetuoso. Los estudiantes se sienten valorados, se cuidan y respetan mutuamente al igual que estos con su docente	D

AUTOEVALUACION DE LAS ACCIONES

El docente no controla su carácter. Se muestra en ocasiones impulsivo y pierde el control El docente no es consciente de su cambio de carácter	A
El docente en ocasiones pierde la paciencia y responde mal ante la presión del trabajo El docente acepta, cuando le hacen caer en cuenta, que su comportamiento no fue el adecuado	B
El docente es equilibrado, cuando está tenso, se molesta y disciplina pero con respeto hacia los alumnos y pares El docente reconoce por sí mismo cuando pierde la paciencia	C
El docente tiene auto dominio del carácter, respeto a sí mismo y a los estudiantes. Sus actitudes y valores son acordes a lo esperado y son afines a los del colegio El docente es crítico consigo mismo, acepta el feedback y propone acciones de mejora	D

CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Al haber realizado los talleres, se establecieron un grupo de competencias acordes a la cultura y valores institucionales, de ahí se ratifica que para implementar un sistema 360°, éste, para ser considerado como un aporte a una organización en particular debe ser realizado e implementado por sus colaboradores tal y como se menciona en el marco teórico del presente trabajo, recordemos que las competencias deben ser únicas y propias de cada Organización.
- El haber elaborado perfiles de competencias, permite a la organización tener una identidad y plantear estrategias y planes de acción para la aplicación de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos como por ejemplo el de Selección de Personal. La gestión por competencias permite tener un lenguaje común entre todos los miembros y para todas las acciones llevadas a cabo por los responsables del Talento Humano.
- Una vez puesta en práctica la herramienta, y acorde a la metodología propuesta por los autores investigados para la realización del presente trabajo, los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento y consolidado los resultados, serán una importante fuente de información para establecer y definir las brechas existentes entre el nivel de desarrollo actual y el deseado que permita tomar acciones correctivas y de desarrollo a través de planes de formación y capacitación.
- Finalmente, los resultados que se obtendrán de la aplicación de la herramienta servirán también para facilitar la retro alimentación y el diálogo general entre evaluados y evaluadores, alineado a todos los colaboradores a trabajar por la Misión y Visión de la Institución.

Recomendaciones

- Se recomienda seguir con el proceso de la gestión de desempeño, y ejecutar la evaluación de 360°.
- De igual manera, se recomienda realizar un perfil de competencias y a su vez una herramienta para todos los docentes de las distintas áreas de la institución educativa; es decir a los docentes de inicial, básica elemental y básica media.
- Se recomienda hacer el análisis del resultado de las evaluaciones a fin de que, se realicen planes de capacitación y entrenamiento para potencializar las competencias y el desarrollo de cada uno de los docentes de la institución educativa.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). Evaluación de 360°. En M. Alles, *Desempeño por Competencias; Evaluación 360°* (págs. 147-149). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). Las buenas prácticas en Recursos Humanos. Gestión por competencias. En M. Alles, *Diccionario de competencias* (págs. 18 - 19). Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Boyatzis. (1982). Definición de una competencia. En H. Group, *Las competencias clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos* (pág. 28). Bilbao: Deusto.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño; desempeño por competencias. *Invenio*, 143-145.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Centro universitario de Ciudad Juárez:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Gallardo, E. (11 de abril de 2011). *Dipòsit Digital Universitat de Barcelona*. Obtenido de Fundamentos de la administración: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/17604>
- García, T. (05 de noviembre de 2019). *La Psicología Industrial/Organizacional (P I/O) Para qué? o Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la era pos trabajo*. Obtenido de Centro Universitario de Ciudad Juárez. Biblioteca Virtual:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/23915a3b1dad1156bd06b46be882ed5b.pdf>
- Hay Group. (abril de 2008). *Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa*. Obtenido de Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias: <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencies.pdf>
- Hay Group. (04 de febrero de 2011). *Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa*. Obtenido de Gestión por Competencias en las Organizaciones: <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencies.pdf>
- HRider. (13 de enero de 2016). *¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90º, 180º, 270º o 360 grados?* Obtenido de HRider: <https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>
- Jolis, N. (1998). Clasificación de las competencias. En M. Alles, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (pág. 31). Paris: Les éditoes d'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (1996). De la evaluación de competencias a la gestión de competencias. En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las Competencias* (pág. 30). Paris: Gestión 2000.

- Levy-Leboyer, C. (1996). De la evaluación de competencias a la gestión de competencias. En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las competencias* (pág. 31). Paris: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1996). El análisis a través de la terminología psicológica. En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las Competencias* (pág. 17). Paris: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Clasificación de las competencias. En M. Alles, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (págs. 29 - 30). Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Educación. (2019). *Desempeño del Docente*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- Ministerio de Educación. (2019). *Metodología PE*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/metodologia-de-pe/>
- Papeles del Psicólogo. (1992). CLAUDE LEVY LEBOYER. PRESIDENTA SALIENTE DE LA IAAP. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 53. Obtenido de CLAUDE LEVY LEBOYER. PRESIDENTA SALIENTE DE LA IAAP.
- Pardo-Ramos, O. (2010). Fundación Universitaria Colombo Internacional. *Adelante Ahead*, 4-5. Obtenido de Taylor y Fayol: Vigencia de los principios clásicos.
- Pesantes, A. (2017). *Modelo Educativa Nacional* . Obtenido de Educar ec: <https://www.educar.ec/noticias/modelo.html>
- Rodríguez, I. (28 de febrero de 2017). *Evaluación de Desempeño*. Obtenido de Repositorio Universidad Pontificia Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Sánchez-Cánovas. (1996). El análisis a través de la terminología psicológica. En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las competencias* (pág. 17). Paris: Gestión 2000.
- Soto, M. (14 de noviembre de 2013). *Liderazgo Basado en Competencias*. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-competencias/liderazgo-competencias2.shtml>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). Clasificación de las competencias. En M. Alles, *Diccionario de Preguntas. Gestión por competencias* (págs. 27, 28). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Torres, C., & Torres, C. (2010). *Capacitación por competencias laborales. Un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratorios de Colombia*. Obtenido de Universidad Javeriana de Colombia: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
- Torres, C., & Torres, C. (2010). *Capacitación por competencias laborales. Un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratorios de Colombia*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
- Urrutia, C. G. (noviembre de 2007). *Gestión por competencias para los dirigentes de la junta de vecinos: experiencia de práctica profesional*. Obtenido de Pepsic. Periódicos electrónicos em psicología: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-41232007000300018
- Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. *Dialnet*, 51-74.

Woodruffe. (1993). ¿Qué son las competencias? En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las competencias* (pág. 47). Paris: Gestión 2000.

Anexos

Taller de Introducción



Introducción: Gestión de Competencias

Realizado por: Ma. De Lourdes Castellanos



Problemática actual

- ▶ La educación actualmente se encuentra en un proceso de cambio.
- ▶ El ministerio desde el 2017 propone impulsar el "Modelo Educativo Nacional"
- ▶ El modelo de aprendizaje se considera como metodología PE (Proyecto Escolar) que consiste en:
 - ▶ Trabajo grupal
 - ▶ Participación activa
 - ▶ Mayor realización personal
- ▶ Dentro de este proceso de cambio, tanto los alumnos como los docentes se vieron inmersos.

Justificación

- De acuerdo a la cultura organizacional (Misión, visión, y valores institucionales) se debe determinar un perfil de competencias laborales que deben presentar los docentes del plantel para asegurar una gestión educativa de calidad.
- A causa a la implementación de este nuevo proceso, considero necesario realizar talleres a docentes y autoridades de la Institución sobre la gestión de desempeño, cuya finalidad es desarrollar planes de capacitación y entrenamiento e incidir sobre planes de carrera para potencializar sus competencias.

¿Qué es una competencia?

- Competencia se puede definir como toda aquella característica de personalidad diferenciadora de éxito, desarrollada a través de experiencias desafiantes.
- Claude Levy-Leboyer propone esta fórmula para aclarar este concepto.



¿Qué es la evaluación de desempeño?

- La evaluación de desempeño es un proceso con el cual las organizaciones valoran como cada empleado se desenvuelve en su puesto de trabajo y el potencial que puede tener para un futuro desarrollo.

¿Cómo evaluar el desempeño?

- Métodos de evaluación de desempeño se clasifican por:
 - Características
 - Escalas gráficas por calificación
 - Elección Forzada
 - Conductas
 - Escalas de observación del comportamiento (BOS)
 - Evaluación de desempeño por competencias (EVALUACIÓN MODELO 360°)**
 - Resultados
 - Mediciones de productividad
 - Administración por objetivos (APO)

Evaluación 360°

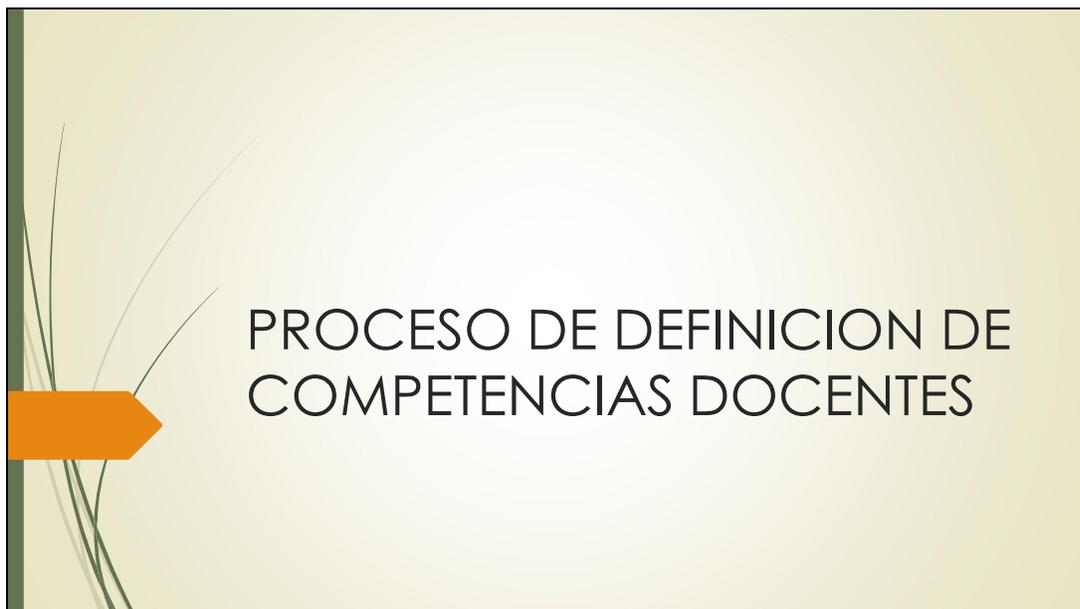
- “La evaluación de 360° es un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno:
 - Dirigente/Coordinado
 - Pares
 - Alumnos
 - Autoevaluación
- La evaluación de 360°, es una herramienta cuyo objetivo es el desarrollo del personal.

Evaluación 360°



Su objetivo principal es el desarrollo personal y de RRHH

Taller de Definición de Competencias



MODO DE SER	1 Convicción e Identidad	El docente conoce la filosofía y pedagogía ignaciana, y actúa con convicción en ella. Está involucrado, asume y se responsabiliza por el destino del colegio. Tiene confianza en sus propias capacidades personales y profesionales para desempeñarse en cargos de liderazgo
	2 Presencia Activa	El docente dedica gran cantidad de su tiempo a trabajar dentro del colegio. Se mantiene informado de lo que ocurre en el establecimiento, sabe lo que está pasando, y en función de ello es capaz de tomar el pulso a los factores críticos del establecimiento
MODO DE PROCEDER	3 Gestión para el Aprendizaje Integral	El docente pone el aprendizaje y la formación integral (académica, pastoral y formativa) de los alumnos como el principal foco de su trabajo y de la gestión del colegio
	4 Planificación del Mejoramiento	El docente impulsa la formulación de planes y programas de trabajo para asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional, la formación y los aprendizajes
	5 Innovación y Gestión del Cambio	El docente estimula la innovación y el cambio para mejorar los procesos y las prácticas de gestión, formativas y pedagógicas tomando como referente las orientaciones del colegio
	6 Desarrollo de Equipos de Trabajo	El docente organiza y coordina equipos de trabajo para estudiar y abordar las temáticas más importantes que enfrenta el colegio
	7 Articulación y Comunicación	El docente articula los aportes de diversos actores de la comunidad para beneficio del colegio en su conjunto y logra establecer una comunicación efectiva con ellos
MODO EXAMINAR	8 Reflexión de la práctica	El docente genera dinámicas constantes de discernimiento en la práctica, dedicando tiempo y recursos a examinar su gestión docente y el avance del colegio
	9 Apertura al Entorno	El docente se mantiene atento a los signos de los tiempos y en una actitud de discernimiento permanente
	10 Búsqueda del Magis y Foco en los resultados	El docente gestiona inspirado en el Magis ignaciano y motiva a otros para que hagan lo mismo

FUENTE:

Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas

11	Realizar labores administrativas - docentes
12	Reportar y Registrar la evolución académica de los estudiantes
13	Planificar la Asignatura
14	Planificar la Clase y Metodologías de Aprendizaje
15	Organizar un Ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje
16	Realizar clases efectivas
17	Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje
18	Evaluar los aprendizajes
19	Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados
20	Gestionar proyectos de innovación pedagógica
21	Compromiso ético - social
22	Orientación a la Calidad

FUENTE:
 Universidad
 Politécnica
 Antonio José
 de Sucre

23	Autoaprendizaje
24	Liderazgo Pedagógico
25	Responsabilidad
26	Trabajo en Equipo
27	Iniciativa e innovación
28	Organizar y animar situaciones de aprendizaje
29	Gestionar la progresión de los aprendizajes
30	Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación
31	Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y su trabajo
32	Trabajar en equipo
33	Informar e implicar a los padres
34	Utilizar las nuevas tecnologías

FUENTE:
 Universidad
 Politécnica
 Antonio
 José de
 Sucre

FUENTE:
Philippe Perrenoud
Competencias para
enseñar

- 35 Motivación al Logro
- 36 Atención centrada en el alumno
- 37 Sensibilidad Social
- 38 Agente de cambio
- 39 Equipo de aprendizaje
- 40 Dominio de herramientas de enseñanza y aprendizaje
- 41 Crea un ambiente de aprendizaje adecuado
- 42 Autoaprendizaje
- 43 Cualidades personales

FUENTE:
Revista Horizonto

- 44 Planificación y Organización del propio trabajo
- 45 Comunicación
- 46 Trabajar cooperativamente con otros profesores
- 47 Establecer relaciones interpersonales satisfactorias y resolver conflictos
- 48 Utilizar nuevas tecnologías de la educación
- 49 Construir autoconcepto positivo y sincero
- 50 Auto evaluación de las propias acciones

Elecciones de taller

CONVICCION E IDENTIDAD

MAGIS Y REFLEXION DE LA PRACTICA

INNOVACION Y APRENDIZAJE INTEGRAL

APERTURA LA CAMBIO – FLEXIBILIDAD

BUSQUEDA DEL MAGIS Y FOCO EN RESULTADOS

PLANIFICACION MONITOREO Y EVALUACION DEL APRENDIZAJE

ENTORNO DE APRENDIZAJE

PROFESIONALISMO

EMPATÍA E INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTOEVALUACION DE LAS ACCIONES

Directivas Ignacianas

Univ. Politécnica

Phillipe Perrenoud

Revista Horizó

AUTO
EVALUACION

PARES

360°

ALUMNOS

DIRIGENTE/
COORDINADOR

	PAR	COORD.	ALUMNO	AUTOEVALUACIÓN
Convicción e identidad	X	X		X
Magis y reflexión de la practica	X	X		X
Innovación y aprendizaje integral	X	X		X
Apertura al cambio – Flexibilidad	X	X		X
Profesionalismo	X	X		X
Planificación, monitoreo y evaluación del aprendizaje	X	X		X
Entorno del aprendizaje	X	X	X	X
Empatía e inteligencia emocional	X	X		X
Autoevaluación de las acciones			X	

Resultados a obtener.....

	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6
Convicción e identidad	56	67				
Magis y reflexión de la practica	46	98				
Innovación y aprendizaje integral	35	76				
Apertura al cambio – Flexibilidad	76	45				
Profesionalismo	45	35				
Planificación, monitoreo y evaluación del aprendizaje	78	56				
Entorno del aprendizaje	98	56				
Empatía e inteligencia emocional	23	35				
Autoevaluación de las acciones	45	65				
TOTAL PROMEDIO	55.777778	59.222222				

Resultados a obtener.....

