

## ***Valoración***

***Valoración de competencias.***

***Métodos: 90,180° y 360°***

## ***Competencias***

*Una competencia es la capacidad desarrollada, demostrada y utilizada con verdadero grado de dominio y responsabilidad, para realizar las tareas o actividades requeridas en un Puesto o Proceso de Trabajo.*

## ***Gestión por Competencias***

*Gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de manera sistemática y sistémica para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional del trabajador.*

## ***Conducta observable***

*Es un enunciado que establece el comportamiento que se espera observar de un sujeto en una situación laboral específica. Incluye comportamientos verbales (lo que se dice), destrezas motrices (cómo se hace) y actitudes (cómo se relaciona con los demás)*

# ***La valoración del Desempeño por competencias***

*Para valorar el desempeño por competencias, la organización define previamente cuáles son las competencias asociadas con las ocupaciones de trabajo. Estas son fijadas para toda la organización, por área o nivel de posición (Unidades de Negocio) y Técnicas (por ocupaciones).*

**Competencia:** \_\_\_\_\_

***Descripción de la  
conducta según lo  
requerido por  
la ocupación***

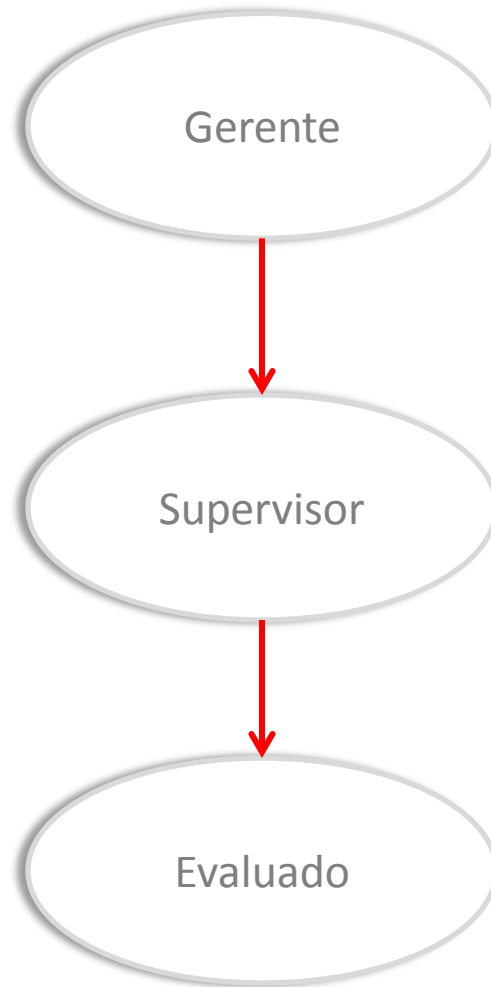
***Comparación***

***Conducta  
observada en el  
período valorado  
con relación a  
la competencia***

## **Valoración 90. ¿Qué es?**

*La valoración vertical ampliada o 90 es un método en la cual una persona es evaluada por su supervisor y el supervisor de su supervisor. Puede definirse como una opción intermedia entre el tradicional enfoque representado por la valoración jefe empleado y la valoración de 180° .*

## ***Valoración 90***

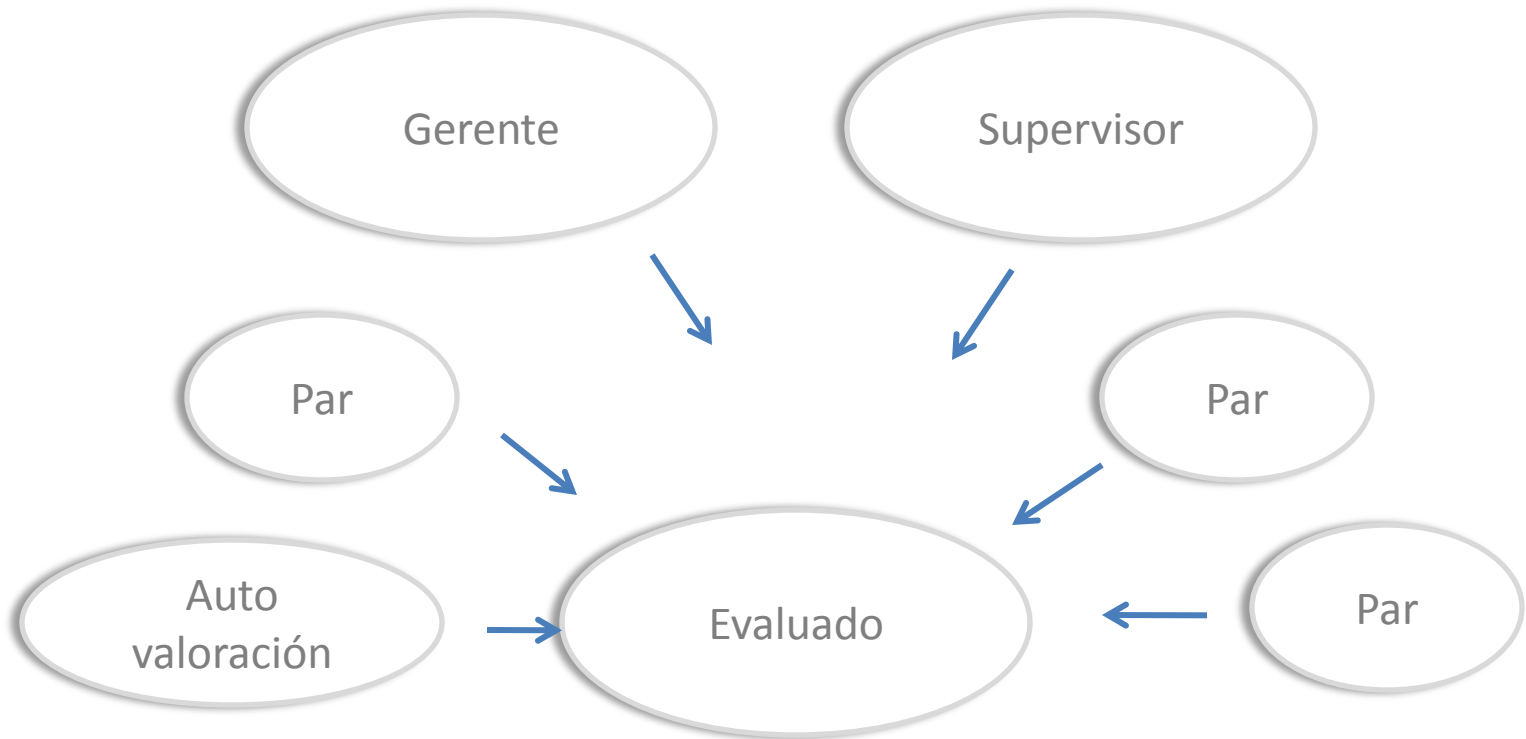


## **Valoración 180° ¿Qué es?**

*La valoración de 180° es un método en el cual un empleado es valorado por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la valoración 360° en que no incluye el nivel de los colaboradores. Puede definirse como una opción intermedia entre la valoración de 360° y el tradicional enfoque de la valoración del desempeño representada por la valoración jefe empleado.*



## ***Valoración 180°***

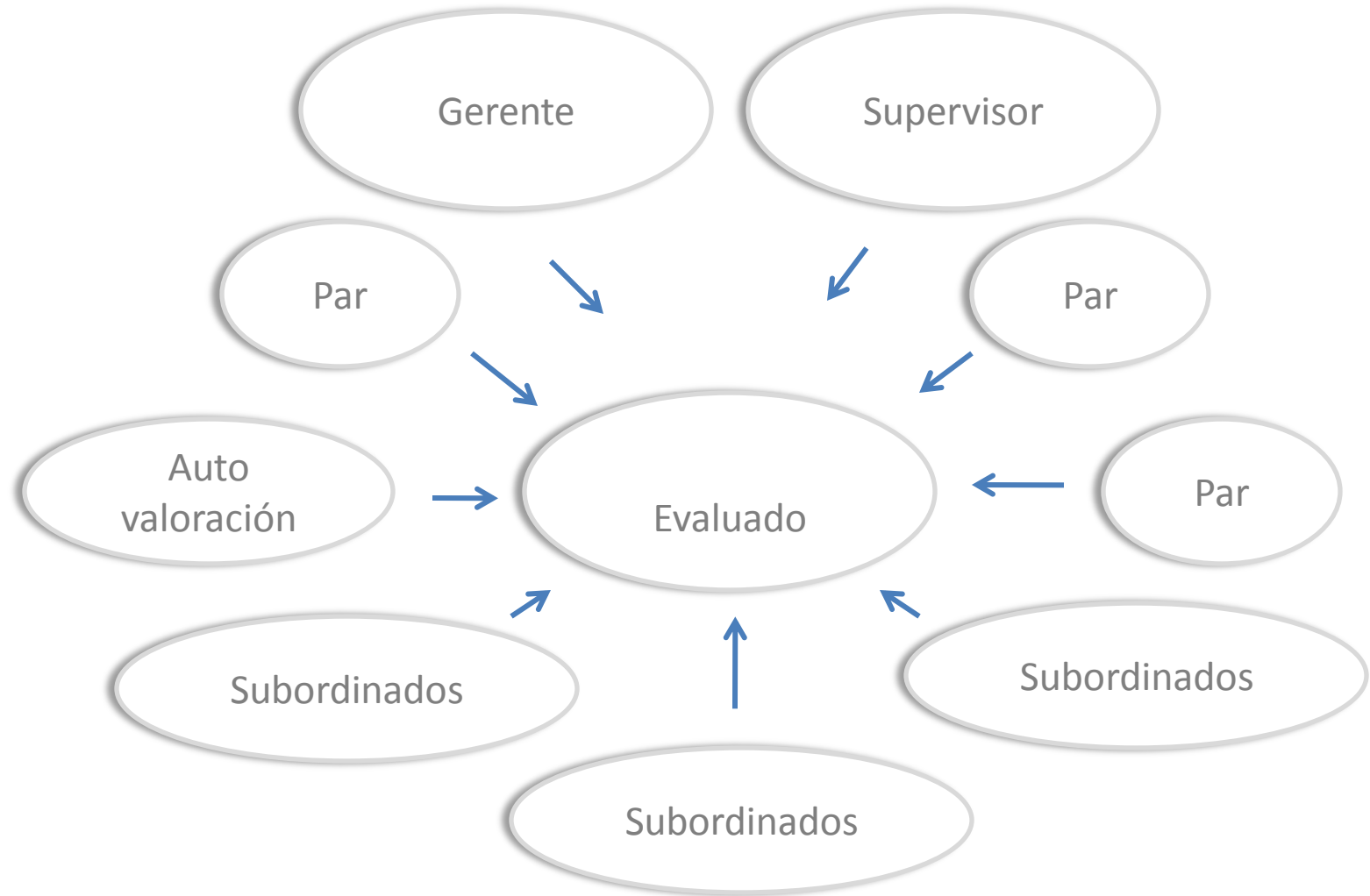


## ***Valoración de 360° ¿Qué es?***

*Es un sistema de valoración que permite que un empleado sea valorado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de valoradores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.*

*El concepto de valoración 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de items o factores predefinidos.*

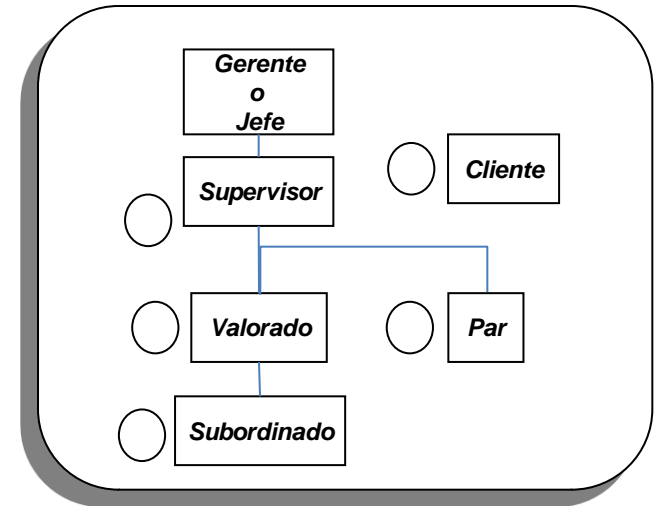
# Valoración 360°



# ***Proceso de una valoración método 90, 180° y 360°***

- *Definición de las competencias, tanto genéricas, genéricas para roles de supervisores, específicas por unidad de Negocio, como técnicas críticas de la organización y o la ocupación según corresponda.*
- *Diseño del cuestionario de valoración.*
- *Elección de las personas que van a intervenir como valoradores: gerentes, supervisores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Es importante resaltar que estas evaluaciones son anónimas.*
- *Lanzamiento del proceso de valoración a los evaluadores.*
- *Procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.*
- *Información a los interesados de los resultados de la valoración de 90, 180° y 360°*

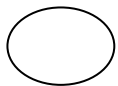
## Modelo de Valoración por Competencias



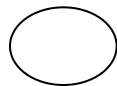
**Valorado:** \_\_\_\_\_

**Relación con el valorado:** \_\_\_\_\_

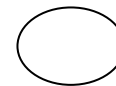
**Período a valorar:** \_\_\_\_\_



**Vertical  
ampliado**



**180°**



**360°**

# ***Perfil Ocupacional Requerido***

## ***Competencias Generales***

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

## ***Competencias Específicas***

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

## ***Competencias Técnicas***

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

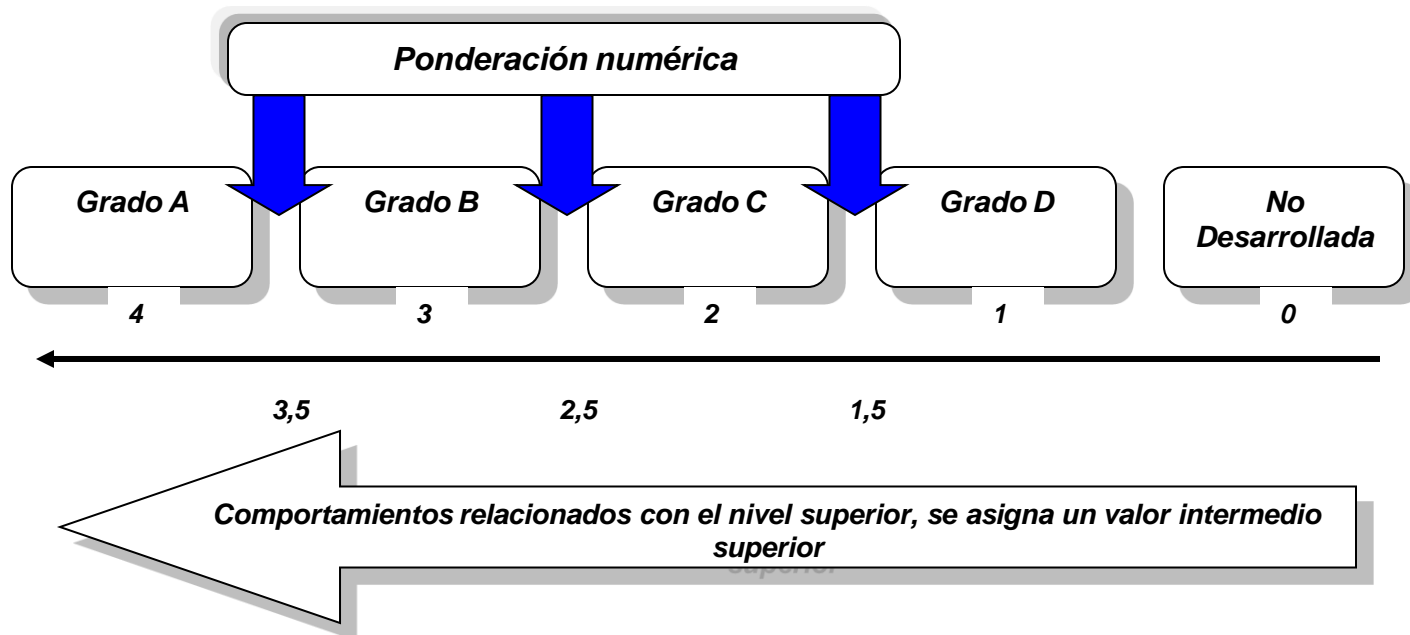
Grado: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_

# La ponderación de la frecuencia en las conductas

## Método de Corrección Ascendente

*En el método de corrección ascendente se prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la valoración cuando el valorado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.*



## **Método de Corrección Descendente**

*Al igual que el método de corrección ascendente se parte de una escala abierta en grados y al multiplicar estos por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente. En este método se pondera la conducta según la frecuencia y el valorador responderá a la pregunta sobre si el comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.*

### **Ejemplo**

*Si el la competencia evaluada se manifiesta según su descripción (definición de la competencia apertura en grados) en un grado A (100% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea en todas las evaluaciones realizadas obtiene el mismo puntaje, el resultado final será igual a lo observado (Grado A), ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”.*

<b>Grado</b>	<b>Grado en %</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia en %</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Grado Ponderado</b>
<b>A</b>	<b>100</b>	<b>Siempre</b>	<b>100%</b>	<b>100 x 1</b>	<b>A</b>



## **Método de Corrección Descendente**

*Si por el contrario, el valorador observa que la conducta del valorado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) y esa conducta solo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (la mitad del tiempo o 50%) el resultado ponderado de la competencia por la frecuencia sería la resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50. En consecuencia, una competencia observada en el grado A, al ser ponderada por la frecuencia, se torna en grado C.*

*Para la aplicación de este método, en las evaluaciones 180° y 360°, se debe tener en cuenta los siguientes criterios.*

- Claridad en el formulario de recolección de información y una adecuada explicación de las instrucciones.*
- Entrenamiento de los valoradores.*

<b>Grado</b>	<b>Grado en %</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia en %</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Grado Ponderado</b>
<b>A</b>	<b>100</b>	<b>La mitad del tiempo</b>	<b>50%</b>	<b>100 x 0,50</b>	<b>C</b>

# ***Ponderación por Frecuencia Porcentual***

***Siempre  
100%***

***Representa el comportamiento habitual del valorado  
Siempre se comporta de ese modo***

***87,50***

***Frecuente  
75%***

***Representa el comportamiento frecuente del valorado***

***62,50***

***Medio  
Tiempo  
50%***

***Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones***

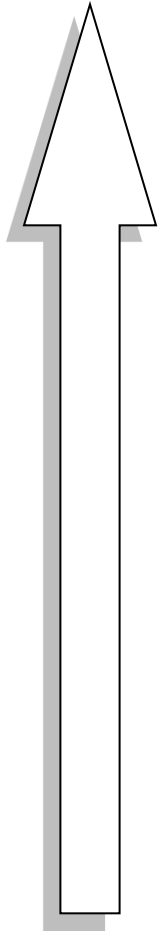
***37,50***

***Ocasional  
25%***

***Representa el comportamiento ocasional del valorado***

***ND  
25%***

***Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta  
competencia***



## ***Escala de Valoración de la Competencia***

***ND***

***Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta competencia***

***D***

***Necesita algunas mejoras para desarrollarse eficientemente en esta competencia***

***C***

***Generalmente competente. Capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas***

***B***

***Altamente competente. Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas***

***A***

***Establece un estandar de excelencia en esta área de competencia. Es visto dentro del equipo como un modelo en ésta área.***

# Instrumento de Valoración por Competencias



Vertical  
ampliada

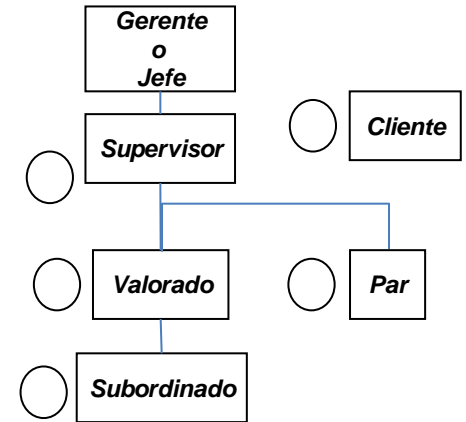


180°



360°

Evaluado: \_\_\_\_\_



## Ponderación por Frecuencia

### Competencias

Grado A  
100%

#### Generales


#### Específicas


#### Técnicas


Siempre  
100%


Frecuente  
75%


Medio Tiempo  
50%


Ocasional  
25%


ND  
0 %

# HOJA DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

**Nombre del Valorado:** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_ **Fecha de Valoración:** \_\_\_\_\_

<b>Competencias</b>	<b>Com. 1</b>	<b>Com. 2</b>	<b>Com. 3</b>	<b>Com. 4</b>	<b>Com. 5</b>	<b>Com. 6</b>	<b>Total</b>
<b>valoración</b>							
<b>Autovaloración</b>							
<b>Pares</b>							
<b>Supervisados</b>							
<b>Clientes Internos</b>							
<b>Clientes Externos</b>							
<b>Gerentes</b>							
<b>Resultados 180° y 360°</b>							
<b>Nivel Requerido</b>							