

# Cultura y Talento en los Colegios

## Proyecto 2022-2023

---

### Informe sobre Evaluación de Desempeño



## ÍNDICE

1. EQUIPO DE TRABAJO .....	3
2. INTRODUCCIÓN .....	4
3. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	4
4. METODOLOGÍA DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	5
5. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	7
5.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	7
5.2 OBJETIVOS .....	8
5.3 QUIÉN ES EL EVALUADOR Y A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	10
5.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	12
5.5 TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	19
5.6 . IMPACTOS POSITIVOS EN LOS EQUIPOS .....	26
5.7 PROBLEMAS POR LA FALTA O MALA GESTIÓN DE LA EVUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	28

## 1. EQUIPO DE TRABAJO

---

### CGAE:

- Albino Escribano, Vicesecretario General del Consejo.
- Adolfo Estébanez, Gerente.
- Esther Adrada, Responsable de RRHH, SSGG y Calidad.

### COORDINACIÓN:

- Alfonso Alonso Narros, Vicedecano del Colegio de Valladolid.

### COLEGIOS:

- **Albacete**: Sonia Luzón Gómez, Gerente
- **Alcalá de Henares**: Álvaro Jesús Escudero Moyano, Diputado bibliotecario
- **Baleares**: Miguel Cerdá Piedra, Diputado.
- **Cáceres**: Elena Mendo Hernández, Dirección General; Luis Candela Ortíz de la Tabla, Contable
- **Cartagena**: Félix Méndez Negroles, Secretario, Miembro Junta de Gobierno.
- **Castellón**: Francisco Cantavella Terencio, Letrado
- **Ciudad Real**: Carlos Delgado, Gerente
- **Granada**: Carmen Navarro Vergara, Gerente
- **Guadalajara**: Susana Garrido Cerezo, Oficial 1ª
- **La Rioja**: Francisco Javier Marín Andía, Diputado, Miembro Junta de Gobierno.
- **Madrid**: Francisco Javier González Sánchez, Director RRHH
- **Murcia**: Juan Carlos Mármol Tornel, Gerente.
- **Oviedo**: Iván de Santiago González, Colegiado y Leonor García Álvarez, Colegiada.
- **Salamanca**: Silvia Cuesta Pedraz, Gerente.
- **Sant Feliu de Llobregat**: Eleuterio Sánchez Pérez, Nuevas tecnologías-CRAJ-Biblioteca, Miembro Junta Directiva.
- **Segovia**: Patricia Hernández Zurita, Secretaria Técnica.
- **Valladolid**: Alfonso Alonso Narros, Vicedecano; Milagros Noriega Bayón, Biblioteca; Verónica Rodríguez Pérez, Diputada 7ª-TIC

## 2. INTRODUCCIÓN

---

El Proyecto de Colegios 2022 lanzado en el año 2021, se inició motivado por la oportunidad de establecer prácticas comunes en la gestión colegial, manteniendo a su vez las actividades tradicionales. Planteaba la posibilidad de establecer un sistema que permitiera homogeneizar la gestión, así como ofrecer soluciones a las distintas necesidades y nuevas prestaciones.

Por este motivo, entendiendo la importancia de seguir profundizando en el establecimiento de prácticas comunes y que las mismas generen valor añadido tanto a los Colegios, como a los profesionales de la Abogacía, y a la sociedad en general, impulsamos de nuevo el proyecto.

El proyecto prosigue su propósito poniendo foco en:

- El ámbito de la gestión de personas.
- Dando mayor protagonismo a los Colegios para el diseño y desarrollo de este, es un proyecto de todos y para todos.
- Renombrar el proyecto para mejor identificación con el mismo:

### **“CULTURA Y TALENTO EN LOS COLEGIOS”**

## 3. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO

---

El proyecto “Cultura y Talento en los Colegios” tiene como objetivos principalmente los siguientes:

- Potenciar la participación de todos los Colegios, propiciando un espacio de escucha, buscando soluciones conjuntas.
- Generación de un mayor networking entre colegios, conocer el nivel de gestión actual, compartir prácticas, ideas innovadoras que ayuden a impulsar la gestión de los Colegios en materia de RRHH.
- Identificar necesidades de actuación para la mejora y eficiencia de nuestra gestión, generar valor, consolidar el prestigio de la profesión y su impacto a nuestro entorno y la sociedad.

- Elaboración de guías, manuales o protocolos para el correcto conocimiento de las propuestas y facilitación de la implantación en los Colegios que lo precisen.
- Crear una red entre colegios donde se compartan iniciativas, experiencias, dificultades de gestión, generando una gestión homogeneizada, de mejora continua y con perspectiva común.

#### Inteligencia Colaborativa

Propiciar un espacio de escucha y colaboración para la generación de ideas y puesta en común.

#### Áreas de mejora

Identificar áreas de enfoque, qué se hace, cómo, para qué y qué resultados obtenemos.



#### Networking entre Colegios

Facilitar la participación de los distintos colegios en la búsqueda de las soluciones, alcanzando el consenso en los resultados finales

#### Éxito en la implantación

Identificar necesidades de acción concretas y puesta en marcha de las ideas pactadas, garantizando lo máximo posible el éxito de la implantación

## 4. METODOLOGÍA DEL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo, en sus distintas reuniones, ha compartido información sobre su gestión actual de personas, con el objetivo de determinar el punto de partida, carencias, mejores prácticas, iniciativas innovadoras, etc.

**QUÉ:** ¿Qué estamos haciendo actualmente?

**CÓMO:** ¿Cómo lo estamos gestionando?

**CUÁNTO:** ¿Cuánto impacto está generando en el Colegio?

Se determinaron diferentes áreas de gestión y materias relacionadas, entre las que destacan: compliance laboral, cultura, talento, retribución, experiencia de empleado, etc.



Según el nivel de interés y de necesidad de avance con respecto a esas materias, se decidió el orden de temas por los que empezar a trabajar, siendo este:

**RESULTADOS CUESTIONARIO**

14/10/2022

1	Comunicación interna	4,60
2	Protocolo anti acoso	4,30
3	Formación	4,00
4	Principios y Valores	3,90
5	Reconocimientos	3,90
6	Jubilación	3,89
7	Planes de Inducción	3,84
8	Igualdad	3,80
9	Desconexión Digital	3,80
10	Evaluación Desempeño	3,79

El equipo de trabajo ha avanzado con estos proyectos y ya se han presentado los siguientes:

- I Informe sobre Protocolo antiacoso
- II Informe sobre Comunicación Interna
- III Informe sobre Formación Interna
- IV Evaluación de Desempeño

Este equipo, irá trabajando de manera continua en el tiempo sobre estas áreas de gestión a corto y medio plazo, generando entregables, compartiendo experiencias y creando un entorno de consulta dinámico y vivo.

## **5. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

---

### **5.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En el dinámico entorno laboral actual, la gestión efectiva del talento es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. La evaluación de desempeño surge como una herramienta fundamental, la técnica y el procedimiento que permite a las organizaciones optimizar su gestión de capital humano al analizar las fortalezas y debilidades de los empleados y medirlas de cara a la consecución de objetivos.

La evaluación de desempeño no solo proporciona una visión clara del desempeño individual, sino que también contribuye al desarrollo organizativo al identificar áreas de mejora y fortalezas clave. Este trabajo se sumerge en el mundo de la evaluación de desempeño, explorando sus fundamentos, métodos, desafíos y su impacto en el crecimiento tanto de los empleados como de la empresa en su conjunto.

En el caso de los Colegios de la Abogacía, como Administración Corporativa, la evaluación de desempeño puede ser una herramienta útil para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización. Los factores que generalmente se evalúan son el conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con los compañeros, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y analítica. Utilizando un símil futbolístico, de nada nos sirve tener a Maradona en nuestro equipo si lo ponemos de portero... Es decir, debemos conocer a nuestros trabajadores, midiendo su rendimiento de forma que nos permita a su vez ayudarles a mejorar su desempeño y aumentar su potencial profesional en la dirección más adecuada, allá hacia donde sus fortalezas les hacen destacar.



Al implementar una evaluación de desempeño efectiva, se puede identificar áreas de mejora, reconocer el talento, y fomentar un ambiente de desarrollo continuo que beneficie tanto a los empleados como al Colegio en su conjunto.

## 5.2 OBJETIVOS

La evaluación de desempeño es una herramienta estratégica que busca lograr varios objetivos clave para el crecimiento y eficacia organizacional del Colegio.

La evaluación del desempeño tiene como principal objetivo evaluar el potencial de desarrollo de una persona en el puesto que desempeña.

Una buena evaluación permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización, la motivación del personal y las aptitudes para el puesto. De esta forma se puede definir y desarrollar una política de recursos humanos que asegure un buen clima en los colegios, con desarrollo participativo y oportunidad de crecimiento. La mejora en los resultados de los recursos humanos se puede apreciar en lo siguiente:



1. Permite medir el potencial humano y definir el puesto de acuerdo con su capacidad.

La evaluación de desempeño puede ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos de desarrollo y recibir feedback sobre su rendimiento. Al comprender las habilidades y competencias de cada miembro del equipo, la organización puede asignar responsabilidades de manera más efectiva y aprovechar al máximo el talento disponible. A su vez, permite a la empresa establecer estándares claros de desempeño. Estos estándares sirven como referencia para la evaluación continua y contribuyen a la creación de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y la mejora continua.

2. Permitir el desarrollo del recurso humano aumentando su productividad en la organización.

La evaluación de desempeño puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas en las que los empleados necesitan mejorar. Esto puede ser útil para desarrollar planes de desarrollo individual o para proporcionar formación y oportunidades de aprendizaje, que impulsen el crecimiento individual y, por ende, contribuyan al éxito colectivo.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización,

sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. A través de la evaluación de desempeño, la empresa busca asegurarse de que los objetivos individuales de los empleados estén alineados con los objetivos generales de la organización. Esto garantiza una mayor coherencia y eficacia en la consecución de metas corporativas.

La evaluación de desempeño puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al reconocer y recompensar el buen desempeño. Esto contribuye a la retención de talento y al fortalecimiento del vínculo entre los empleados y la organización. Esta actividad proporciona un canal

formal para la comunicación entre empleados y supervisores, facilitando la




retroalimentación bidireccional y promoviendo un ambiente de trabajo abierto donde se discuten expectativas, logros y áreas de mejora.


4. Los resultados obtenidos son valiosos para la toma de decisiones en el ámbito de gestión de personas, ya que pueden influir en la toma de decisiones relacionadas con promociones, recompensas, asignación de responsabilidades, la continuidad en el empleo, para la identificación del talento y de los futuros líderes, facilitando la planificación de las sucesiones.

### 5.3 QUIÉN ES EL EVALUADOR Y A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO


¿Quiénes pueden realizar el proceso de evaluación?




**LA JUNTA DE GOBIERNO**  
Asegura la adaptación y el ajuste del empleado a las diversas demandas que recibe dentro de los colegios de abogados.



**GERENTE**  
Como responsable jerárquico puede realizar las evaluaciones a los propios responsables de área o a los diferentes empleados.



**EL PROPIO EMPLEADO**  
Es responsable de su desempeño, control y supervisión de manera que le permita alcanzar metas y resultados establecidos y superar las expectativas..



**EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
Garantiza las que las evaluaciones de desempeño se estén realizando bajo los parámetros establecidos y calibra las mismas entre los distintos responsables.



### COMISIÓN DE EVALUACIÓN

Está compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de los colegios y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables como el Decano/a participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio, que se respeten las normas dentro de los colegios y la constancia del sistema establecido. Los miembros transitorios son el gerente o el responsable superior del empleado.

¿Quiénes pueden ser evaluados?



#### EMPLEADOS

Todo el personal es susceptible de ser evaluado, incluyendo a los becari@s y a las personas en periodo de prueba, para garantizar la superación del mismo.



#### GERENTE

El equipo de trabajo evalúa a su Gerente. Permite la propuesta de de nuevos enfoques en términos de liderazgos, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

La Junta de Gobierno, de manera voluntaria, podría considerar someterse a una evaluación por parte de los empleados y Gerencia del Colegio.

## 5.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 5.4.1. ANÁLISIS O DIAGNÓSTICO

Para plantear la evaluación es importante determinar qué se va a analizar o qué se quiere medir. Es decir, hay que decidir qué competencias y/o aspectos queremos examinar durante la evaluación de desempeño en cada uno de los perfiles que encontramos dentro de un Colegio.

Se pueden establecer una serie de competencias genéricas, comunes a toda organización y o específicas o propias de un Colegio como, por ejemplo:

1. Creatividad e innovación: la creatividad es la capacidad de detectar nuevas oportunidades, generar ideas, adaptarse a nuevas situaciones y aplicar la imaginación para resolver problemas. Esta es una de las habilidades más valoradas en la actualidad. Para medirla hay que atender a ciertos parámetros: apertura a la experiencia, resiliencia, confianza, tolerancia a la ambigüedad...
2. Adaptabilidad: hacer frente a nuevas situaciones y abordarlas con buena actitud es otra de las características a valorar en un empleado.
3. Comunicación: La comunicación efectiva es fundamental para realizar un trabajo eficiente y que haya un buen ambiente laboral. En este sentido, esa comunicación ha de existir con la Junta de Gobierno, con la gerencia, con el resto de los empleados del Colegio, así como con los colegiados y los ciudadanos que acuden al Colegio o se ponen en contacto con el mismo.
4. Responsabilidad: rendir cuentas y hacerse responsable de las acciones propias también es un rasgo a destacar en un empleado. Exigir responsabilidad dentro de un equipo es fundamental, de lo contrario pueden generarse situaciones problemáticas entre compañeros.
5. Asistencia y puntualidad: estos son dos requisitos básicos que resultan fundamentales para un desempeño objetivo. Controlar que el empleado cumple con ellos es una parte importante de cualquier evaluación. No basta con desarrollar bien unas tareas o

cumplir unos objetivos.

6. Productividad y calidad del trabajo: es uno de los aspectos que más suele interesar a la Junta de Gobierno y gerentes.
7. Logros: el reconocimiento de los logros motiva al empleado y fomenta su compromiso con el Colegio. Durante la evaluación es importante repasar los hitos alcanzados y felicitar al empleado por ellos.
8. Cooperación: ¿el empleado es capaz de trabajar en equipo? Este aspecto resulta clave a la hora de mantener un flujo de actividad constante y unos índices de eficiencia elevados.
9. Formación: el interés del empleado por crecer y mejorar profesionalmente se mide, entre otras cosas, por su involucración en temas de formación.
10. Habilidades interpersonales: son aquellas competencias que tienen que ver con cómo nos comunicamos o relacionamos con los demás. Estas tienen cada vez más peso en los procesos de selección y en la evaluación de desempeño.
11. Resolución de problemas: es la capacidad de detectar un problema, determinar su causa y encontrar posibles soluciones. Durante la evaluación es importante ver cómo el empleado abordó diferentes retos para medir esta capacidad.

#### **5.4.2. DISEÑO**

##### **ELECCIÓN DE UN MÉTODO:**

En primer lugar, hay que elegir un método o varios de entre los que se verán en el siguiente apartado que trata sobre ello en el presente informe.

## RATIOS:

Y, en segundo lugar, para efectuar las mediciones hemos de definir las ratios o escalas de calificación a utilizar. Las escalas de calificación se utilizan en las evaluaciones de desempeño para medir cuantitativamente el rendimiento de los empleados. Este sistema permite hacer comparaciones más simples y acelerar el proceso pudiendo, así, contar con la opinión de más evaluadores.

Algunas de las escalas que nos pueden ayudar a diseñar nuestra evaluación de desempeño son:

### 1. Escala semántica diferencial

La escala semántica presenta dos opciones opuestas en los extremos y el encuestado tiene que indicar en el espacio intermedio si su respuesta se encuentra más cerca de uno o de otro.

¿Cómo calificarías las habilidades comunicativas del evaluado?

Mal comunicador				Buen comunicador
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### 2. Escala de Likert

La escala de Likert es una de las más comunes y se utiliza, principalmente, para medir actitudes y conocer el grado de conformidad de un encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.

Es importante que la escala sea simétrica, es decir, que cuente con el mismo número de respuestas positivas y negativas.

Lo más habitual es encontrar escalas con cinco opciones, pero cualquier número es válido. Si la cifra es impar, normalmente la respuesta central será la más neutra. Si es par, a veces se

denomina como “elección forzada” ya que no existe la posibilidad de elegir una postura intermedia.

Ejemplo: ¿De qué manera cumple esta persona sus objetivos?



### 3. Escala personalizada

Por último, otra de las opciones más comunes en los formularios de desempeño es crear una escala personalizada y adaptada a las necesidades del Colegio. En este caso, es el propio Colegio quién crea un método propio de respuesta y medición. Esto permite más flexibilidad, pero hay que prestar mucha atención a que la escala sea justa y equitativa.

#### 5.4.3. IMPLANTACIÓN O DESARROLLO

##### INSTRUMENTO O HERRAMIENTA QUE NOS PERMITA LA EVALUACIÓN

Es necesario contar con un instrumento o herramienta que recoja todo el proceso de evaluación, medición, resultados y acciones a realizar.

¿Qué herramientas utilizar para realizar las evaluaciones?

A día de hoy, en la mayor parte de organizaciones, la herramienta más utilizada para realizar evaluaciones de desempeño es una plantilla de Excel más o menos sofisticado. Sin embargo, gracias a la tecnología, existen programas de evaluación de desempeño diseñados

específicamente para hacer este proceso más sencillo y rápido. Un software de evaluación te permite llevar un control más exhaustivo de los procesos de feedback y almacenar toda la información recopilada en una misma plataforma. Del mismo modo, estos te permiten trabajar con plantillas prediseñadas para trabajar más ágilmente.

### **PASOS PARA GARANTIZAR LA VALIDEZ DEL PROCESO**

1. Establecer objetivos: sirven para medir el desempeño de cada miembro del Colegio de forma personalizada. Estos han de ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado.
2. Ser claro con las expectativas: Es importante comunicar internamente los objetivos de la evaluación, su procedimiento y consecuencias.
3. Definir los indicadores de evaluación de desempeño: debemos determinar las métricas clave (competencias y ratios) que nos permitirán evaluar el trabajo de los empleados.
4. Informar a los empleados para que preparen la evaluación: es importante que lleguen a la fecha preparados y habiendo hecho una autoevaluación previa. Así estarán más tranquilos y podrán abordar la reunión con más naturalidad.
5. Marcar un tono durante la evaluación: Es recomendable ir directo al grano y si los resultados no son los esperados abordar el problema directamente. De lo contrario, no le estamos dando al empleado la oportunidad de mejorar.
6. Pedir al evaluado que comparta una autocrítica: como decíamos más arriba, el empleado debe prepararse para la evaluación y realizar una autocrítica de su trabajo. Esto le ayudará a formar su propio discurso y a hacer una valoración personal de su trabajo.
7. Emplear la crítica constructiva durante la reunión: para lograr un cambio positivo en el empleado es importante emplear la crítica constructiva. Esta consiste, básicamente, en ser específicos, ir al grano y proponer soluciones al problema que planteamos. En lugar de decir “tienes que ser más proactivo” podemos optar por: “debes tomar más la iniciativa y llamar a posibles clientes potenciales para generar ventas”.



8. Manejar la estructura de la conversación: es importante comenzar hablando de los resultados obtenidos, dando al empleado la oportunidad de hablar cuando quiera, y luego pasar a la revisión de objetivos.
9. Concluir la reunión marcando los siguientes pasos: el último paso, y el más importante, consiste en establecer nuevos objetivos para el empleado y determinar, si es necesaria, la formación adicional para lograrlos. Debe quedar dibujada una hoja de ruta clara con la que ambas partes estén conformes.
10. Resumir la evaluación por escrito: todo lo mencionado durante la reunión, así como los próximos pasos acordados deben de quedar por escrito en un documento que se ha de enviar al evaluado. También es importante archivarlo para poder consultarlo en futuras ocasiones.

#### **5.4.4. EVALUACIÓN**

##### **PREGUNTAS A REALIZAR EN LAS EVALUACIONES DE RENDIMIENTO**

Una vez se han definido las competencias a analizar, la escala de medición, etc. hay que elaborar un listado de preguntas para la evaluación de desempeño presencial. Deben de ser elegidas con atención ya que cada una de ellas aporta información diferente.

##### **10 PREGUNTAS CLAVE**

1. ¿Hay algo que quieras decir antes de empezar? Hay que iniciar la sesión ofreciéndole la palabra al evaluado para que pueda dar su opinión si así lo desea.
2. ¿Cuál crees que ha sido tu mayor éxito estos meses? Es bueno empezar dándole la oportunidad al empleado de hablar de sus logros y ganar confianza en sí mismo para abordar la evaluación.
3. ¿Cuál crees que es tu principal reto el próximo año? Su respuesta mostrará su conciencia sobre el entorno y los desafíos del Colegio.
4. ¿Crees que tus objetivos personales están alineados con los del Colegio? Con esta

pregunta podrás averiguar si el empleado se siente conectado al mismo.

5. ¿Hay algún puesto o competencia que te gustaría desempeñar en el Colegio? Es una forma de conocer sus objetivos personales, aspiraciones y obtener información para ayudarlo en sus metas. Lógicamente, dependiendo del tamaño y estructura del Colegio, esta pregunta tendrá un mayor o menor sentido y podrá personalizarse en función de ello.
6. ¿Qué aspectos crees que deberías mejorar? El objetivo en este caso es descubrir si el empleado es consciente de sus limitaciones.
7. ¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo? Esta pregunta permite entender si el empleado encaja bien en su puesto actual.
8. ¿Qué obstáculos te encuentras para alcanzar tus objetivos? El empleado tiene la oportunidad de hablar de posibles mejoras o deficiencias que detecta dentro del Colegio.
9. ¿Dispones de los recursos o herramientas necesarias para realizar tu trabajo? Aquí el trabajador puede hablar de cómo podría mejorar su productividad y así favorecer al Colegio.
10. ¿Tienes algo más que añadir o que quieras preguntar? Se trata de que, al cerrar la sesión, se le dé de nuevo la palabra al empleado para que pueda comentar o matizar lo que desee.

### **¿CADA CUÁNTO HACER UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?**

Tradicionalmente, las organizaciones realizaban las evaluaciones de manera anual. Sin embargo, actualmente, los ciclos de gestión de desempeño suelen ser semestrales y hasta trimestrales (sobre todo en el caso de nuevas incorporaciones durante el primer año de las mismas).

Estos están formados por dos fases:

La definición de expectativas y la evaluación de desempeño en relación a las expectativas definidas.

La periodicidad puede depender, por tanto, de los ciclos propios del Colegio.

Otro factor a tener en cuenta puede ser el tiempo necesario para poner en práctica las mejoras propuestas en las evaluaciones anteriores. Podría ser que un periodo de tres meses, por ejemplo, no fuera tiempo suficiente para que el empleado trabaje en sus debilidades.

## **5.5 TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El método de evaluación de desempeño constituye un proceso de calificación del trabajo y la productividad que realiza el personal del Colegio, en un determinado periodo de tiempo, y con cierta periodicidad, puesto en relación con los objetivos marcados por el Colegio.

### *Ejemplo general de Evaluación de desempeño Anexo I*

Entre los más utilizados, destacan los siguientes:

#### **AUTOEVALUACIÓN:**

Con este método, es el propio trabajador quien juzga como es el desempeño de su trabajo, puesto en relación con los objetivos marcados por el Colegio. Tiene el inconveniente de ser demasiado subjetivo, dado que, en ocasiones, algún empleado puede no tener una visión objetiva de su labor. No obstante, es un instrumento útil y muy revelador para relacionar los objetivos profesionales del personal del colegio con los de las Juntas de Gobierno, siempre y cuando el trabajador lo realice de un modo honesto. Entre sus ventajas cabe destacar el que fomenta la reflexión y el autoconocimiento del personal del colegio, el desarrollo personal y el fomento de la responsabilidad, facilitando, en definitiva, la mejora continua. En ocasiones, si no se da un enfoque positivo de los fines de mejora del sistema de la autoevaluación, puede generar estrés, ansiedad o desmotivación, por lo que es muy importante la información precisa de los fines de esta herramienta.

Se realiza, fundamentalmente, a través de encuestas, que deben contener preguntas concretas y precisas.

### *Ejemplo de Autoevaluación Anexo II*

## VERIFICACIÓN DE COMPORTAMIENTO/ANÁLISIS DE COMPETENCIAS NIVELADAS

Se realiza, fundamentalmente, a través de las denominadas listas de verificación. Se trata de listas con los criterios de comportamiento que se espera de cada uno de los trabajadores que se van a evaluar, puestas en relación con las funciones que tienen encomendadas. La dinámica consiste en realizar, una lista de verificación, dando a cada atributo una puntuación, lo que ayuda a enfocar los esfuerzos de mejora. Así, el gerente o encargado del personal de la oficina del Colegio, responde a una lista de preguntas de sí o no planificadas de antemano, asignando un valor determinado a cada uno.

*Ejemplo de diccionario de competencias niveladas Anexo III*

### REVISIÓN POR PARES.

Esta técnica es sencilla y se utiliza habitualmente para mejorar y complementar otros procesos de evaluación. Consiste en recibir comentarios anónimos de compañeros de equipo sobre aspectos concretos del desempeño de un empleado.

El anonimato, como en otras técnicas utilizadas, procura una mayor sinceridad en las respuestas, evitando conflictos entre los miembros de la corporación.

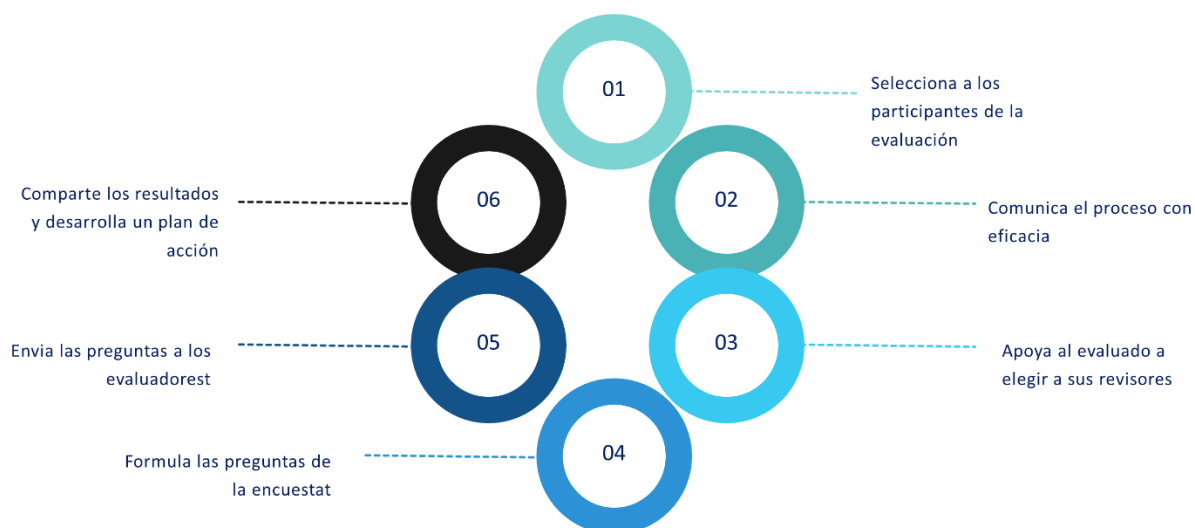
La mayor ventaja de esta técnica es que, identifica de un modo valioso, las fortalezas y las debilidades de cada uno de los trabajadores, procurando un perfil de cada trabajador que puede ser tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones de carácter organizativo para el Colegio.



## EVALUACION 360 GRADOS:

Es un procedimiento de los más completos, dado que pone en relación el trabajo del personal del colegio con otras fuentes externas, tales como compañeros de oficina, colegiados, personas externas al colegio o Juntas de gobierno. En definitiva, se recaban informes de cuantas personas rodean al trabajador, dando una visión más general al realizarse desde todos los puntos de vista. Este método suele realizarse con carácter anual, siendo la herramienta más utilizada las de encuestas anónimas con preguntas precisas. El anonimato evita posibles conflictos entre empleados, y genera una mayor sinceridad en las respuestas. El informe que se obtiene con los resultados de un trabajador es fundamental a la hora de definir acciones de mejora de la organización y el trabajo de los empleados del colegio.

Es habitual que esta técnica se realice a través de software para evaluación de desempeño de empleados para la revisión del rendimiento.



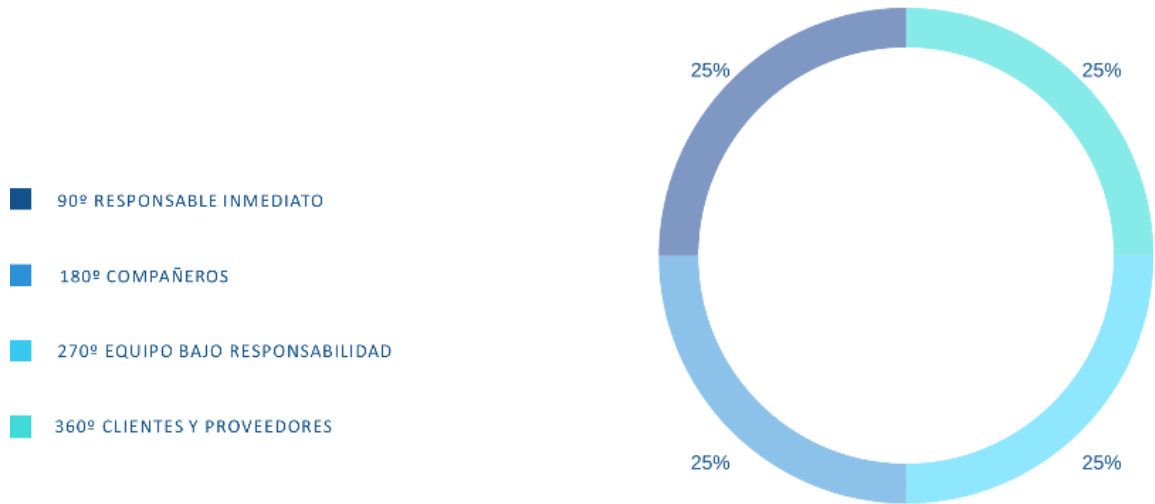
## EVALUACIÓN 180 GRADOS:

También conocida como “feedback de directivos” o “feedback ascendente”, ya que se basa en una herramienta que recaba información de los subordinados directos y superiores inmediatos de un encargado del colegio u “oficial mayor”.

El objetivo de esta herramienta es recabar información de todos los que trabajan directamente con el evaluado. Se realiza fundamentalmente a través de encuestas rápidas y específicas para valorar situaciones con una perspectiva concreta y, especialmente para evaluaciones concretas y urgentes.

Es una herramienta ideal para valorar el crecimiento individual de un responsable, y es muy adecuada complementar las evaluaciones de rendimiento. Esta herramienta fomenta el diálogo entre el empleado y el encargado, mejorando la posibilidad de tener una evaluación de desempeño efectiva. Mejora la comunicación, y ofrece comentarios que pueden aumentar la motivación de los empleados.

Es mucho más concreta que la EVALUCIÓN 360 GRADOS, y más rápida ya que, existen menores sectores del Colegio implicados.



**GESTION POR OBJETIVOS.**

Con este tipo de técnica, tanto el encargado de la oficina del Colegio, responsable del personal u oficial mayor, o el responsable de personal de la Junta de Gobierno, asigna para un determinado de tiempo, unos objetivos específicos que sean alcanzables para cada uno de los empleados, concluyendo al finalizar el periodo, el éxito o el fracaso en la consecución del objetivo.

Entre sus ventajas, está el dotar de una mayor motivación a los empleados, utilizando tanto el reconocimiento verbal de los logros, como la utilización de beneficios o recompensas tales como actividades de ocio, herramientas de trabajo, comidas, etc.... (revisión EA)

La ventaja de esta técnica es que mantiene abiertos los canales de comunicación entre encargados y trabajadores, permitiendo la creación de estrategias que permitan el logro de los objetivos del Colegio, a través del reconocimiento y agradecimiento a los empleados del trabajo que realizan.

## **CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Analiza el desempeño de un empleado según los beneficios que genera para la empresa con su trabajo. Para calcularlo, hay que comparar el coste que supone para la empresa contar con él y los beneficios generados - evaluación para proyectos concretos en los que se evalúe de manera concreta.



## **ESCALA DE CALIFICACIONES. (nivelación de puestos)**

Probablemente, se trate del método de evaluación de desempeño más utilizado. Trata del establecimiento de un conjunto de criterios desarrollados por la Junta de Gobierno del Colegio, en atención a sus fines, según los cuales, se evaluará a los empleados. La técnica es sencilla: se valorarán las habilidades, comportamientos, y el trabajo desarrollado en una escala numérica que, generalmente, se extiende a 5 o 10 puntos. Para evitar el desánimo o las situaciones de estrés por parte de los evaluados, es importante comunicar previamente a

todos los empleados de cuál es la consideración que se da a cada una de las puntuaciones, lo que evitaría la subjetividad en la valoración de los resultados. Puntuaciones asociadas a competencias

### **METODO DEL INCIDENTE CRÍTICO:**

Este método, está orientado fundamentalmente a obtener informes valiosos sobre como un empleado se enfrenta a diversos problemas. Consiste fundamentalmente en la implicación de los encargados de la oficina, en los distintos eventos particulares donde el comportamiento del evaluado fue positivo o negativo, proporcionando información sobre las mejores técnicas a aplicar. Evaluación en situaciones concretas, reacciones y resultados.

Ejemplo: El gerente del Colegio observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de los trabajadores. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

### **PRUEBAS Y VALORACIONES POR EXTERNOS:**

Permite la obtención de resultados por parte de un evaluador externo, experto en la materia, de los datos recopilados, traduciendo los mismos en un informe a través de pruebas prácticas de habilidades que se presentará a los encargados de oficina o Junta de Gobierno de los Colegios.

Este tipo de técnica exige de la contratación de un servicio externo, que cuente con expertos en la materia, capaces de extraer los datos y traducirlos en un informe aplicable a cada trabajador.

Ejemplo de evaluación de rendimiento para comprobar la satisfacción de los empleados:

- 1.- ¿Qué te motiva a hacer bien tu trabajo?
- 2.- ¿Cuáles son las tareas que más te gustan hacer?
- 3.- ¿Cuáles son las tareas con las que no disfrutas en absoluto y por qué?
- 4.- ¿Cuáles son las 3 cosas que como Colegio podemos hacer para mejorar tu trabajo?



## **VALORACIONES PSICOLÓGICAS.**

Basado en el método de realización de pruebas psicológicas y entrevistas en profundidad, así como en discusiones privadas, permiten al evaluador identificar la emoción y el intelecto, así como otros rasgos de la personalidad de los trabajadores, que puedan influir en el desempeño del trabajo para la organización colegial.

Se enfoca, a diferencia de los métodos anteriores, en el desempeño futuro de un empleado, en lugar de los resultados derivados de un trabajo anterior.

Se trata de un método más costoso y complejo, que está sujeto a una serie de variables externas, tales como el psicólogo o equipo que realiza las pruebas, que hace que, en ocasiones, no arroje datos consistentes a la evaluación.

## **ESCALA DE CALIFICACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO (BARS).**

Se trata de un sistema de comparación del desempeño de los empleados a base de ejemplos de comportamiento específicos, a los que se da unas calificaciones numéricas, para medir el rendimiento de los empleados y se considera un enfoque preciso. permite medir casi cualquier habilidad o competencia.

Es uno de los métodos más eficaces, ya que proporciona datos tanto cuantitativos como cualitativos, mejorando la retroalimentación de los empleados, proporcionando una evaluación consistente

Utiliza comportamientos observables para determinar los niveles de rendimiento de una habilidad determinada.

1. Primero hay que identificar los comportamientos que se quieren medir.
2. Para cada comportamiento, se crea una escala que va de 0 a 100.
3. La escala incluye Anclas, que definirán los comportamientos que deben demostrarse para alcanzar ese nivel.
4. A continuación, se observa a los empleados en el lugar de trabajo y se les califica según la escala y el ancla.

5. Los empleados reciben información sobre su puntuación.
6. Para obtener los mejores resultados, los empleados y los directivos deben colaborar en la resolución de las áreas que requieren mejoras, y luego se repite el proceso de observación y puntuación.
7. Puede utilizarse para medir casi cualquier habilidad o competencia.
8. Proporciona una imagen clara del rendimiento actual
9. Se requiere tiempo y esfuerzo para crear las escalas y los anclajes.

Puede no ser apropiado para todas las habilidades y competencias.

## **5.6. IMPACTOS POSITIVOS EN LOS EQUIPOS**

La evaluación del desempeño es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la organización. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas

Realizar una buena evaluación de desempeño puede tener varios impactos positivos en un Colegio de Abogados. Algunos de ellos son:

Incrementa la productividad: Una evaluación de desempeño bien hecha puede ayudar a los empleados a comprender mejor sus responsabilidades y objetivos, lo que a su vez puede aumentar su motivación y compromiso con la empresa. Además, la evaluación puede identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva, lo que puede ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento y productividad .

Contribuye al desarrollo profesional del empleado: La evaluación de desempeño puede ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que puede ayudarles a desarrollar habilidades y competencias necesarias para avanzar en su carrera. Además, la evaluación puede ayudar a los empleados a establecer objetivos de desarrollo y proporcionar retroalimentación constructiva para ayudarles a alcanzar esos objetivos

Fomenta la cultura de feedback: La evaluación de desempeño puede fomentar una cultura de feedback en la empresa, lo que puede ayudar a los empleados a sentirse más valorados y comprometidos.

Facilita la toma de decisiones: La evaluación de desempeño puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones sobre promociones, aumentos salariales y asignación de responsabilidades. Además, la evaluación puede ayudar a los empleados a comprender mejor sus roles y responsabilidades en un Colegio de Abogados.

Comunicación efectiva La evaluación de desempeño puede mejorar la comunicación entre los empleados y los Oficiales Mayores/secretarios Técnicos/Gerentes y con las Juntas de Gobierno, lo que puede ayudar a resolver problemas y mejorar la eficiencia.

Clima laboral positivo. Contribuye a un clima laboral positivo al demostrar que el colegio valora el desempeño de los empleados.

Es importante tener en cuenta que estos impactos positivos solo se pueden lograr si la evaluación de desempeño se realiza de manera justa, objetiva y constructiva. Los oficiales mayores/ secretarios técnicos/ gerentes, así como las Juntas de Gobierno deben estar preparados para la evaluación y deben proporcionar retroalimentación constructiva y específica para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento y productividad.

## 5.7 PROBLEMAS POR LA FALTA O MALA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una herramienta importante también para los Colegios de Abogados, ya que nos permite medir el rendimiento de nuestros empleados y tomar decisiones informadas sobre la gestión de su personal. Sin embargo, hay varios problemas que pueden surgir cuando se realiza una mala o inexistente evaluación de desempeño. Algunos de los problemas más comunes incluyen:

**Falta de preparación de los directivos:** Las Juntas de Gobierno deben estar alineados con las evaluaciones, buscando incentivar a su equipo a buscar la excelencia. La falta de preparación puede llevar a una evaluación inadecuada y a una falta de motivación en el equipo.

**No rastrear resultados:** Es interesante ver la Gestión del Desempeño como un ciclo. La evaluación es solo una parte de este ciclo. Es importante hacer un seguimiento de los resultados y tomar medidas para mejorar el rendimiento.

**Descuidar la importancia de la evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño es una herramienta importante para la gestión de recursos humanos. Descuidar su importancia puede llevar a una falta de motivación en el equipo y a una disminución del rendimiento.

**Sesgo cognitivo: Tendencia central:** La tendencia central es un sesgo cognitivo que se produce cuando los evaluadores tienden a calificar a todos los empleados en el rango medio de la escala de evaluación. Esto puede llevar a una falta de diferenciación entre los empleados y a una evaluación inadecuada.

**Sesgo cognitivo: Primeras impresiones:** Los evaluadores pueden verse influenciados por las primeras impresiones que tienen de los empleados. Esto puede llevar a una evaluación inadecuada y a una falta de objetividad.

**Consecuencias de esa mala o inexistente evaluación del desempeño**

**Falta de motivación:** Una evaluación de desempeño inadecuada puede llevar a una falta de motivación en los empleados. Si los empleados sienten que la evaluación no es justa o que no

se les está proporcionando retroalimentación constructiva, pueden perder la motivación y el compromiso con el Colegio.

**Descontento de los empleados:** Si los empleados sienten que la evaluación no es justa o que no se les está proporcionando retroalimentación constructiva, pueden sentirse descontentos. Esto puede llevar a una disminución de la moral y a una disminución del rendimiento.

# ANEXO I

## Evaluación de desempeño

Fecha:

Datos del evaluado	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	

Competencias para evaluar	Calificación				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente
	1	2	3	4	5

Comunicación	
Comparte información de forma efectiva y asertiva. Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás. Presta atención al comunicarse con otras personas. Al comunicarse de manera escrita se expresa adecuadamente. Expresa sus puntos de vista con respeto a los demás. Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.	

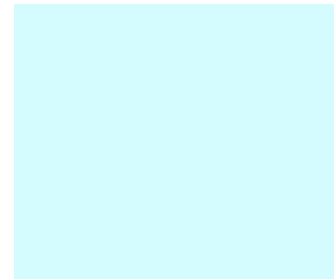
### **Trabajo en equipo**

Se desempeña de manera activa en los equipos de trabajo.  
Motiva al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planeados.  
Comparte su experiencia y conocimientos con el equipo de trabajo.  
Reconoce el esfuerzo de todos los integrantes del equipo.



### **Resolución de problemas**

Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión.  
Se enfoca en las causas del problema para encontrar una solución.  
Se adapta con facilidad a los cambios.  
Considera las consecuencias de seguir un plan de acción.  
Conserva la calma en situaciones difíciles.



**Firma del evaluador**

## ANEXO II

# AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

(sé sincero, esta herramienta es un apoyo para el evaluado y el evaluador)

**Nombre completo del evaluado\***

**Cargo\***

**Fecha\***

Valoraciones: Malo (1)- Regular (2)- Bueno (3)- Muy bueno (4)- Excelente (5)

DESEMPEÑO*	Valoración
<b>RESPONSABILIDAD</b> - Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.	1 2 3 4 5
<b>CALIDAD Y EXACTITUD EN EL TRABAJO</b> - Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.	1 2 3 4 5
<b>SENTIDO COMÚN</b> - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.	1 2 3 4 5
<b>CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES</b> - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.	1 2 3 4 5
<b>GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNICO</b> - Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (Programas, bases de datos, leyes, normas, sistemas, etc.)	1 2 3 4 5

FACTOR HUMANO - ACTITUDES*	Valoración
<b>ACTITUD HACIA LA EMPRESA</b> - Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.	1 2 3 4 5
<b>ACTITUD HACIA LOS SUPERIORES</b> - Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.	1 2 3 4 5
<b>ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS</b> - Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.	1 2 3 4 5



<b>COOPERACIÓN CON EL EQUIPO</b> - Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>CAPACIDAD DE ACEPTAR CRÍTICAS</b> - Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b> - Manera de vestir, prolijidad.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>PREDISPOSICIÓN</b> - Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>PUNTUALIDAD</b> - Puntualidad en horario laboral y reuniones.	<b>1 2 3 4 5</b>

<b>HABILIDADES*</b>	<b>Valoración</b>
<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b> - Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje. Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>RESPUESTA BAJO PRESIÓN</b> - Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS</b> - Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>LIDERAZGO Y COORDINACION</b> - Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>POTENCIAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b> - Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.	<b>1 2 3 4 5</b>

**Comentarios:**

**Firma del colaborador**

**Firma del Jefe**

# ANEXO III

## DICCIONARIO COMPETENCIAS

### PLANIFICACIÓN Y MÉTODO

Definición: *Modo de decir o hacer con orden.*

Entendida fundamentalmente como anticipación para prevenir riesgos y sus posibles consecuencias. La complejidad y diversidad de los proyectos, llevados a cabo de forma simultánea, obliga a que todos los miembros del Consejo deban poseer y demostrar unas claras cualidades de organización en su trabajo, así como la interrelación con otros miembros del equipo con el fin de poder cumplir los plazos y asegurar el objetivo comprometido.

#### Nivel Grado de cumplimiento

- 0 Carece de cualquier nivel de orden y planificación en su puesto de trabajo. El entorno material de su puesto de trabajo es un auténtico caos.
- 1 Su sentido del orden en su puesto de trabajo está sólo relacionado con su entorno material. Su responsable tiene que supervisarle de forma continuada respecto a la planificación de sus actuaciones.
- 2 Lleva su agenda profesional con pulcritud, pero siempre a “*remolque*” de los acontecimientos. Le cuesta anticiparse en la planificación de su trabajo y de sus relaciones profesionales.
- 3 Procura anticiparse a la hora de planificar sus acciones, aunque no siempre lo consigue. Lleva cierto orden en su trabajo, procurando aplicar criterios de prioridad en sus acciones.
- 4 De forma natural, trabaja con un buen nivel de orden y planificación en sus actuaciones. Respeta su agenda y los compromisos adquiridos con puntualidad y eficacia.

- 5 Todas sus acciones están marcadas por la buena organización y planificación tanto de su trabajo como de su entorno. Tiene muy buen sentido de la oportunidad y de la urgencia.
- 6 Su sentido del orden y la planificación va más allá de su ámbito de actuación. Su influencia sobre el resto de la organización es claramente manifiesta.
- 7 Sus actuaciones inciden de forma global en el orden y la planificación de las actividades del Consejo.

## **COLABORACIÓN**

Definición: ***Acción de trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.***

Competencia que capacita la gestión de grupos de personas, que facilita el trabajo en equipo y la cooperación entre las personas. Directamente relacionada con el liderazgo.

### **Nivel Grado de cumplimiento**

- 0 Carece de las mínimas actitudes de colaboración con sus colegas. Es un “lobo solitario” incapaz de trabajar en coordinación con sus compañeros.
- 1 Se atiene a unas mínimas reglas de convivencia, tanto en lo que respecta a relaciones de trabajo, como personales. Se limita a unas relaciones de mera cortesía.
- 2 Guarda unas buenas formas de relación en lo personal, pero, en lo profesional, se limita a mantener un nivel de colaboración casi reglamentado por las necesidades de trabajo. No ejerce ninguna acción proactiva para generar el trabajo en equipo.
- 3 Tanto en lo profesional como en lo personal, se esfuerza en mantener una actitud colaboradora. Muestra iniciativas para ayudar a sus colegas en sus tareas cotidianas, sobre todo en lo que respecta a su ámbito de responsabilidad. Con frecuencia, sus iniciativas son bien admitidas por sus compañeros y suele hacer prevalecer sus puntos de vista.
- 4 Claramente despuntan sus cualidades de líder. Sobre todo, en lo profesional. Aún sin tener responsabilidad formal sobre el trabajo de sus compañeros, es el referente a la

hora de resolver los problemas. Todos acuden a pedirle opinión cuando lo necesitan. Sin duda es un jefe natural.

- 5 Ejerce su responsabilidad de forma natural y exitosa. Todos sus colaboradores le reconocen, no sólo como responsable sino como líder en su trabajo. Tiene buenas ideas a la hora de delegar responsabilidades, pero aún le falta cierta capacidad de control sobre las tareas delegadas.
- 6 Es un líder natural, por excelencia. Llegó a ocupar su puesto sin ninguna discusión, ni puesta en cuestión de sus capacidades. No sólo es admitido por sus colaboradores, sino que ejerce su función de forma óptima.
- 7 Sus cualidades directivas son muy superiores a las exigidas por el nivel del puesto que ocupa. Claramente su puesto de trabajo se le ha quedado pequeño.

## **INCIATIVA/INNOVACIÓN**

Definición: ***Acción de mudar o alterar algo, introduciendo novedades.***

Ser capaz de romper las barreras de lo ya aprendido, de lo rutinario, de lo cotidiano, cuestionando continuamente los métodos conocidos y buscando siempre nuevas soluciones. Poseer un alto grado de innovación y libertad de acción, a la hora de desarrollar nuevos proyectos y/o nuevas líneas de actuación.

### **Nivel Grado de cumplimiento**

- 0 Es incapaz de imaginar soluciones a los problemas cotidianos, que se aparten del “*método*” establecido. No aporta ninguna idea novedosa, por pequeña que ésta sea.
- 1 De tarde en tarde, es capaz de plasmar alguna idea de mejora, pero siempre basada en otros hechos o ideas a los que ha tenido acceso. Su nivel de imaginación es muy escaso.
- 2 Sus aportaciones a la búsqueda de otras soluciones se limitan a hacer algunas sugerencias sobre su trabajo más cercano. Le cuesta imaginar las consecuencias de su trabajo en la actividad de sus colegas.

- 3 Su curiosidad le lleva a buscar mejoras en su forma de actuar, frente a la responsabilidad de su puesto de trabajo. Le gusta profundizar en el “*por qué*” de las cosas que hace e intenta aportar mejoras a su trabajo.
- 4 Su capacidad de innovación le lleva a intentar buscar soluciones a problemas que van más allá de su ámbito de responsabilidad. Entiende la misión de la entidad como un todo y busca soluciones globales o, por lo menos, que vayan más allá de su entorno.
- 5 De forma natural, encuentra nuevas ideas de mejora en lo relacionado con su propia actividad. El concepto de “*mejora continua*” lo tiene muy desarrollado. Es una persona muy observadora y encuentra siempre la aplicación de otras ideas en el desarrollo de su actividad diaria.
- 6 Su mente está, de forma continua, imaginando la mejor forma de hacer su trabajo y el de los demás. Aporta a sus responsables nuevas ideas para cambiar lo tradicional por formas de trabajo más adaptadas a los nuevos tiempos.
- 7 Su alto nivel de invención hace de sí mismo/a el paradigma de la innovación, como método. Sus ideas son siempre excelentes y practicables ya que combina, de forma natural, la imaginación con la realidad, de forma continua. Siempre va por delante de los acontecimientos.

## **FLEXIBILIDAD**

**Definición: *Capacidad de adaptación a cambios o variaciones, según las circunstancias o necesidades.***

La flexibilidad es una competencia clave a la hora de compaginar los intereses y obligaciones personales con la responsabilidad adquirida frente a otros.

### **Nivel Grado de cumplimiento**

- 0 Sus condicionantes personales, familiares y profesionales, le impiden tener cualquier grado de flexibilidad en su trabajo. No posee ningún grado de flexibilidad.
- 1 Dentro de su alto grado de rigidez, eventualmente puede manifestar algún atisbo de flexibilidad, aunque con fuertes limitaciones.

- 2 Pone voluntad a la hora de ser flexible en su trabajo, pero no siempre llega a adaptarse a las necesidades que le imponen, tanto sus responsabilidades como sus clientes.
- 3 A pesar de sus ciertas limitaciones respecto a esta competencia, hace esfuerzos en buscar soluciones que le permiten abordar su trabajo con cierta flexibilidad.
- 4 Tiene recursos suficientes para poder compaginar sus necesidades personales con las responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo, aunque algunas veces tiene ciertas dificultades a la hora de establecer prioridades.
- 5 Aporta un grado de flexibilidad más que suficiente a la hora de compatibilizar sus necesidades con las exigencias de su trabajo, aunque siempre prevalecen las primeras.
- 6 Su flexibilidad es total en lo que se refiere a horarios de trabajo como a la necesidad de adaptarse a las necesidades de la organización, con muy pocas limitaciones y siempre justificadas.
- 7 Es capaz de asumir cualquier grado de flexibilidad, tanto profesional, como temporal, como de movilidad (funcional y/o geográfica), sin el menor esfuerzo aparente.

## **ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

**Definición:** Eficiencia y Productividad: ***Implica analizar los recursos disponibles y estudiar los posibles costes/ beneficios.***

Habilidad para dirigir las propias acciones y/o las de otros de forma que agreguen valor a la organización, alcanzando los objetivos, cumpliendo con el tiempo disponible y con la calidad requerida.

### **Nivel Grado de cumplimiento**

- 0 Su interés por los resultados, relacionados con su trabajo, son totalmente nulos. Sólo le preocupa la operativa ni las repercusiones económicas de su trabajo. Su nivel de actividad es insuficiente.
- 1 Teniendo un cierto interés en la obtención de resultados, no llega a preocuparse por las repercusiones de eficacia en sus actuaciones. Sólo le preocupa su propia eficacia de los esfuerzos.

- 2 Dentro del ámbito de su puesto de trabajo procura actuar basándose en principios de eficacia con la finalidad de hacer su trabajo de forma más fácil y cómoda, dentro de la eficiencia mínima exigible. Invierte tiempo y recursos sin medida para realizar su trabajo. Su ritmo de trabajo no es acorde al tiempo disponible.
- 3 En todas sus actuaciones, procura aplicar criterios de rendimiento y eficiencia, aún sin valorar económicamente sus consecuencias. Procura llevar a cabo sus tareas bajo principios muy personales de productividad.
- 4 De forma habitual, y en el ámbito de su puesto de trabajo, aplica criterios de economía, no sólo en lo relacionado con sus propias actuaciones sino en lo que respecta al trabajo de sus compañeros, en su conjunto.
- 5 Idea nuevas formas de organizar el trabajo que permiten optimizar el tiempo invertido y mejorar el nivel de productividad. Mantiene un buen nivel de actividad, variando su ritmo en función del tiempo disponible y realizando su trabajo según los tiempos establecidos. Comprueba que la calidad y los beneficios obtenidos de su trabajo son los esperados.
- 6 Mide y controla la relación entre la calidad del resultado obtenido y el tiempo invertido, esforzándose por mejorar esa relación. Guía a otras personas para mejorar la eficiencia y productividad en su trabajo. Siempre busca las soluciones más adecuadas para mantener un alto nivel de eficiencia. Trabaja para mejorar la eficiencia y productividad del trabajo y orienta a otras personas para ello.
- 7 Su preocupación por los resultados económicos, consecuencia de sus propias actuaciones, le llevan siempre a buscar la mejor solución. • Detalla los costes y beneficios de las acciones que se llevan a cabo y lo tiene en cuenta a la hora de priorizar entre sus tareas o las de las personas a su cargo. Se esfuerza por aumentar el volumen de trabajo que saca adelante, sin descuidar la calidad. Analiza el valor que se aporta a la organización para orientar en consecuencia sus acciones y/o las de los demás.

## COMPROMISO

Definición: Compromiso: ***Obligación contraída.***

Es condición necesaria para la aportación de talento y consecución de resultados continuados en el tiempo. Tanto interno como externo. Entendido como la capacidad de asumir, no sólo de las obligaciones inherentes al propio puesto de trabajo, cualquiera que sea su nivel, priorizando al máximo en su escala de interés. Supone la diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se debe hacer.

### Nivel Grado de cumplimiento

- 0 Carece por completo del mínimo sentido del compromiso. Su actitud frente a su responsabilidad es totalmente pasiva.
- 1 A veces, manifiesta algún sentido del compromiso hacia sus compañeros, pero, en la mayoría de los casos lo hace inducido por comentarios de aquellos, o a requerimiento de su jefe.
- 2 Aunque no de forma frecuente, entiende que su trabajo tiene cierta repercusión entre sus colegas y se compromete con ellos, sobre todo en el cumplimiento de los plazos.
- 3 Comprende bien las implicaciones de su trabajo en el desarrollo del de los demás colegas. Conoce bien las repercusiones de sus actuaciones, tanto interna como externamente.
- 4 Su nivel de compromiso, le lleva a actuar de forma autónoma, pero teniendo que pensar en las repercusiones de sus actos en terceras personas, tanto de su entorno directo, como en el de sus clientes externos.
- 5 El compromiso es una forma natural de su comportamiento. No necesita de supervisión por parte de su jefe en esta competencia.
- 6 El grado de cumplimiento de esta competencia casi roza con el de la implicación. Su actuación, frente a las personas con las que se relaciona, le ha creado una buena fama de persona responsable.
- 7 No sólo se compromete, si no que se implica profundamente en todas sus actuaciones, tanto personales como profesionales



