



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE DE GESTIÓN EMPRESARIAL

GRADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Realizado por M^a Amparo Serres Peris
Tutorizado por Ester Guijarro Tarradellas

Curso académico 2013-2014

VALENCIA, JUNIO 2014

“Las organizaciones sufren las consecuencias cuando carecen de un riguroso sistema de evaluación del desempeño que dé apoyo a las decisiones de recursos humanos”.

(*"Prune Employees Carefully"*, Abril, 2008 págs. 66-70)

AGRADECIMIENTOS

A Ester Guijarro Tarradellas, mi directora del trabajo por darme la oportunidad de desarrollarlo, por su atención, su entrega y su dedicación durante la elaboración del mismo y por despertar en mí el interés en el ámbito de los recursos humanos.

A Ignacio Herrero del Campo, Rosario Herrera Ibáñez y en especial a José Manuel Ferri Alamán, por facilitarme los datos necesarios para realizar este trabajo, sin su paciencia, colaboración y esfuerzo este trabajo no hubiera sido posible.

A mi familia, porque lejos o cerca siempre están ahí para tenderme una mano cuando la necesito, para apoyarme y animarme a seguir adelante y porque siempre me han hecho creer que puedo llegar hasta donde me proponga.

A mis amigos, porque sin su cariño y paciencia, las épocas de exámenes hubieran sido insufribles. Muchas gracias por estar ahí siempre para mí, especialmente tú, Fran.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	9
1.1. RESUMEN.....	9
1.2. OBJETIVOS	10
1.3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	10
CAPITULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CEESI ASESORES, S.L.	12
2.1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA	12
2.2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA	16
CAPÍTULO 3: JUSTIFICACIÓN DEL TFG: Evaluación del desempeño y razones para llevarla a cabo.....	20
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
4.1. ¿QUÉ ES?	24
4.2. IMPORTANCIA	29
4.3. ANÁLISIS DE LAS DIVERSAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
4.3.1. <i>MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN CARACTERÍSTICAS</i>	31
4.3.2. <i>MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL COMPORTAMIENTO</i>	32
4.3.3. <i>MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN LOS RESULTADOS</i>	33
4.3.4. <i>OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN</i>	34
4.4. CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFICAZ DE EVALUACIÓN	37
4.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS POSIBLES PROBLEMAS ASOCIADOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	41
4.6. ¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?.....	45
4.6.1. <i>ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO</i>	45
4.6.2. <i>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</i>	48
4.6.3. <i>ESPECIFICACIÓN E INVENTARIO DE PUESTOS</i>	49
CAPÍTULO 5: OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	51
5.1. INVENTARIO DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA.....	52
5.2. CUESTIONARIO Y APT DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA.....	52
5.3. DPT DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA	63
5.4. EPT DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA.....	65

CAPÍTULO 6: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA.....	67
6.1. COMPROBACIÓN Y REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	69
6.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON EL SISTEMA DE EVALUACIÓN	72
6.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.....	74
6.3.1. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: ACTITUDES.....	74
6.3.2. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: COMPETENCIAS	82
6.3.3. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: LOGRO DE LAS METAS	91
6.3.4. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: EVALUACIÓN DEL POTENCIAL	93
6.4. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95
6.4.1. PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	95
6.4.2. QUÉ SE VA A EVALUAR.....	96
6.4.3. CÓMO SE VA A EVALUAR	98
6.4.4. PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DISEÑADO.....	99
CAPÍTULO 7: INDICACIONES PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN y SUPERVIVENCIA DEL MODELO	103
7.1. ASPECTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA PREVIOS A LA EVALUACIÓN.....	103
7.2. ASPECTOS QUE DEBEN DE TENERSE EN CUENTA CON POSTERIORIDAD A LA EVALUACIÓN	104
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	I
ANEXOS	1
ANEXO I: GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS.....	1
ANEXO II: ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	3
AII.1. APT: TÉCNICO IMPLANTADOR	3
AII.2. APT: IMPLANTADOR JUNIOR.....	13
AII.3. APT: IMPLANTADOR SENIOR	23
AII.4. APT: CONSULTOR JUNIOR	33
AII.5. APT: CONSULTOR SENIOR.....	43
AII.6. APT: CONSULTOR MÁSTER.....	53
AII.7. APT: ANALISTA.....	63
ANEXO III. DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	73
AIII.1. DPT: TÉCNICO IMPLANTADOR	73
AIII.2. DPT: IMPLANTADOR JUNIOR	74

<i>AIII.3. DPT: IMPLANTADOR SENIOR.....</i>	<i>76</i>
<i>AIII.4. DPT: CONSULTOR JUNIOR.....</i>	<i>78</i>
<i>AIII.5. DPT: CONSULTOR SENIOR.....</i>	<i>80</i>
<i>AIII.6. DPT: CONSULTOR MÁSTER.....</i>	<i>82</i>
<i>AIII.7. DPT: ANALISTA.....</i>	<i>84</i>
ANEXO IV. ESPECIFICACIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	86
<i>AIV.1. EPT: TÉCNICO IMPLANTADOR.....</i>	<i>86</i>
<i>AIV.2. EPT: IMPLANTADOR JUNIOR.....</i>	<i>87</i>
<i>AIV.3. EPT: IMPLANTADOR SENIOR.....</i>	<i>89</i>
<i>AIV.4. EPT: CONSULTOR JUNIOR.....</i>	<i>91</i>
<i>AIV.5. EPT: CONSULTOR SENIOR.....</i>	<i>93</i>
<i>AIV.6. EPT: CONSULTOR MÁSTER.....</i>	<i>95</i>
<i>AIV.7. EPT: ANALISTA.....</i>	<i>97</i>
ANEXO V. PLANTILLAS PUNTUADAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA POR PUESTOS DE TRABAJO.....	99
<i>AV.1. TÉCNICO IMPLANTADOR.....</i>	<i>99</i>
<i>AV.2. IMPLANTADOR JUNIOR.....</i>	<i>102</i>
<i>AV.3. IMPLANTADOR SENIOR.....</i>	<i>105</i>
<i>AV.4. CONSULTOR JUNIOR.....</i>	<i>108</i>
<i>AV.5. CONSULTOR SENIOR.....</i>	<i>111</i>
<i>AV.6. CONSULTOR MÁSTER.....</i>	<i>114</i>
<i>AV.7. ANALISTA.....</i>	<i>117</i>
ANEXO VI. PLANTILLAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	119
<i>AVI.1. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: TÉCNICO IMPLANTADOR.....</i>	<i>119</i>
<i>AVI.2. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: IMPLANTADOR JUNIOR.....</i>	<i>127</i>
<i>AVI.3. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: IMPLANTADOR SENIOR.....</i>	<i>135</i>
<i>AVI.4. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CONSULTOR JUNIOR.....</i>	<i>144</i>
<i>AVI.5. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CONSULTOR SENIOR.....</i>	<i>153</i>
<i>AVI.6. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CONSULTOR MÁSTER.....</i>	<i>161</i>
<i>AVI.7. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: ANALISTA.....</i>	<i>167</i>
<i>AVI.8. PLANTILLA DE EVALUACIÓN PARA SUPERVISORES.....</i>	<i>173</i>
<i>AVI.9. PLANTILLA DE EVALUACIÓN PARA COMPAÑEROS.....</i>	<i>174</i>
<i>AVI.10. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CLIENTES.....</i>	<i>175</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales datos económicos de CEESI Asesores S.L. Periodo 2007-2013.....	13
Tabla 2. Top 10 de los sectores que generaron mayores ingresos a CEESI ASESORES S.L. en el año 2013	15
Tabla 3. Ingresos generados por el departamento de Implantación y Consultoría frente al conjunto del resto de departamentos. Periodo 2007-2013	22
Tabla 4. Características, ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación basados en características.	31
Tabla 5. Características, ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación basados en el comportamiento.....	32
Tabla 6. Características, ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación basados en los resultados.....	33
Tabla 7. Características, ventajas e inconvenientes de otros métodos de evaluación.	34
Tabla 8. Modelo de cultura organizacional para empresas distribuidoras de programas informáticos.....	42
Tabla 9. Características de los principales métodos para llevar a cabo un APT.	47
Tabla 10. Inventario de puestos de trabajo que participarán en el diseño del sistema de evaluación del desempeño.....	52
Tabla 11. Puntuación de las actitudes por niveles.....	78
Tabla 12. Intervalos y puntuaciones mínimas por categorías para evaluar el rendimiento de los empleados.....	78
Tabla 13. Distribución de las puntuaciones por comportamientos y niveles.	80
Tabla 14. Diccionario de competencias para la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría de CEESI Asesores, S.L.....	83
Tabla 15. Distribución de las competencias mínimas por categorías para los diferentes puestos de trabajo objeto de evaluación de este trabajo.....	88
Tabla 16. Tabla de puntuaciones de los niveles mínimos de competencia exigidos para el adecuado desempeño de cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría.	89
Tabla 17. Tabla de puntuaciones de los niveles de competencias mínimas exigidas para promocionar, para cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría.	94
Tabla 18. Participantes en el proceso de evaluación: evaluadores.	95
Tabla 19. Qué va a evaluar el sistema de evaluación del desempeño y por qué.	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de los ingresos y gastos de CEESI Asesores S.L. entre 2007 y 2013.....	14
Gráfico 2. Evolución del número de empleados en la empresa CEESI ASESORES S.L. entre 2007 y 2013.....	15
Gráfico 3. Evolución del número de empleados del Departamento de Implantación	20
Gráfico 4. Comparativa del número de empleados del Departamento de Implantación y Consultoría frente al conjunto de los empleados del resto de departamentos, en términos relativos. Año 2013	21
Gráfico 5. Comparativa del volumen de la cifra de negocio del Departamento de Implantación y Consultoría frente al resto de departamentos. Periodo 2007-2013.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa CEESI ASESORES S.L.....	19
Figura 2. Esquema del proceso de administración del desempeño de una organización.	25
Figura 3. Proceso de evaluación del desempeño.....	26
Figura 4. Secuencia de una evaluación del desempeño.....	28
Figura 5. Contenido mínimo de un APT.....	46
Figura 6. Proceso de aprovechamiento de la información obtenida a partir de un APT	48
Figura 7. Contenido de las DPT y las EPT generadas a partir de un APT.....	50
Figura 8. Proceso de obtención de la información necesaria para el diseño del sistema de evaluación	51
Figura 9. Plantilla para el APT adaptada a los puestos del Departamento de Implantación y Consultoría para la empresa CEESI Asesores S.L.	54
Figura 10. Plantilla para la DPT de los puestos de trabajo analizados.....	64
Figura 11. Plantilla para la EPT de los puestos de trabajo analizados	65
Figura 12. Diagrama del proceso de diseño del sistema de evaluación del desempeño.....	68
Figura 13. Diagrama de flujo de la última fase del proceso de evaluación del desempeño	73
Figura 14. Diccionario de actitudes para la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría de CEESI Asesores, S.L.	76
Figura 15. Línea de promoción de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría de la empresa CEESI Asesores, S.L.	93
Figura 16. Proceso de evaluación del desempeño: tercera fase.....	100
Figura 17. Cronograma de la propuesta de implantación del sistema de evaluación del desempeño diseñado.....	102

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

Una de las técnicas de recursos humanos que más importancia ha cobrado en los últimos años es la evaluación del desempeño que trata en medir el rendimiento de los empleados con fines muy diversos dentro de la gestión de recursos humanos, entre otros, –promoción, diseño de carreras profesionales, selección de personal, gestión de las compensaciones y retribuciones, rescisión de contratos, detección de las necesidades formativas y diseño de planes y programas de capacitación, etc..

Este trabajo presenta el diseño de un sistema de evaluación del desempeño adaptado al Departamento de Implantación y Consultoría de una empresa de desarrollo de *software* de gestión empresarial. Para diseñarlo, ha sido necesario analizar en profundidad los puestos de trabajo de este departamento, lo que se ha conseguido a través de diversas herramientas de recursos humanos: análisis de puestos de trabajo (APT), descripción de puestos de trabajo (DPT) y especificación de puestos de trabajo (EPT). Se puede decir que estas herramientas se han utilizado como base para el conocimiento de los puestos y por tanto como base para el diseño del sistema de evaluación del desempeño aquí presentado.

El trabajo parte del estudio y la concreción de los fundamentos teóricos que permiten situar y centrar el tema tratado: definición de lo que es y en qué consiste un sistema de evaluación, cuáles son sus usos, presentación y estudio de las distintas técnicas de evaluación existentes así como los aspectos fundamentales para lograr el éxito de cualquier sistema de evaluación. También introduce las herramientas que se han utilizado para obtener la información necesaria para el diseño del sistema. Una vez obtenida la información indispensable para el citado diseño, se ha seleccionado la técnica de evaluación 360° basada en evaluar al individuo desde el punto de vista de diversos evaluadores –autoevaluación, supervisor, subordinados, compañeros, clientes y seguimiento informático– y se han elaborado las plantillas necesarias para llevarla a cabo. Además, para lograr una evaluación objetiva e intentando reducir los posibles inconvenientes de la evaluación 360°, se han utilizado además otras técnicas de evaluación del desempeño complementarias: listas de verificación, indicadores de productividad y registro de incidentes críticos.

En definitiva, el resultado de este trabajo, se concreta, por una parte, en la descripción del sistema de evaluación diseñado y, por otra parte, en el conjunto de plantillas y cuestionarios diseñados ad hoc para este trabajo, los estándares establecidos para cada uno de los puestos de trabajo a través de los diccionarios de actitudes y competencias definidos para los puestos objeto de evaluación, las puntuaciones establecidas y los indicadores definidos en el trabajo para medir la productividad y comparar los resultados obtenidos en la evaluación para tomar las decisiones estratégicas necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Palabras clave: **recursos humanos (RRHH), evaluación, desempeño, rendimiento, diseño sistema.**

1.2. OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivo principal:

- **Diseñar un sistema de evaluación del desempeño adaptado al Departamento de Implantación y Consultoría de una empresa de desarrollo de *software* de gestión empresarial** que permita determinar si el desempeño de los empleados es adecuado, contribuya a la mejora continua de los empleados y permita comprobar si los empleados están comprometidos con la misión, visión y los valores de la empresa.

Para lograr este objetivo genérico, se plantean además, los siguientes objetivos secundarios y más específicos para este trabajo:

- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño en un ambiente práctico y real (el trabajo se realiza en una empresa), que permita poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación.
- Conocer en profundidad los puestos que se van a analizar para poder diseñar un sistema que proporcione resultados objetivos y fiables.
- Definir criterios e indicadores que permitan evaluar tanto el resultado –es decir, el trabajo final logrado por los empleados– como el desempeño de los trabajadores – o lo que es lo mismo, cómo realizan su trabajo– de forma objetiva y estándar para poder tener una visión completa de su desempeño.
- Proporcionar una base sólida sobre la que tomar decisiones en política de recursos humanos, especialmente las decisiones relativas a la promoción de los empleados.
- Impulsar el registro los incidentes críticos que se produzcan en la empresa para poder documentarlas en un catálogo de conductas excelentes y a evitar que proporcione una guía a los empleados de cuáles son las conductas premiadas y recriminadas por la empresa.

1.3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

Este trabajo consta de ocho capítulos, distribuidos en cuatro grandes bloques:

Bloque 1. Es el bloque introductorio del trabajo y engloba **los tres primeros capítulos**. Presenta el resumen, los objetivos y la estructural documental (capítulo 1), así como la información más relevante de la empresa sobre la que se ha elaborado el mismo (capítulo 2) y la justificación del trabajo (capítulo 3).

Bloque 2. Es el bloque más teórico del trabajo, contiene únicamente el **capítulo cuatro**. Presenta el marco teórico del trabajo o estado del arte; en este capítulo se definen los conceptos sobre los que se basa el trabajo: evaluación del desempeño y análisis, descripción y

especificación de puestos de trabajo, y se presentan las técnicas más populares para la evaluación del desempeño y el análisis de los puestos de trabajo.

Bloque 3. Este es el bloque aplicado del trabajo, donde se llevan a la práctica los conceptos presentados en el apartado anterior. Engloba los **capítulos cinco, seis y siete y los anexos II, III, IV, V y VI**. En este bloque se presenta cómo se ha obtenido la información necesaria para diseñar el sistema de evaluación del desempeño y el diseño del mismo, así como las indicaciones prácticas necesarias para el buen funcionamiento y supervivencia del sistema. Los anexos presentan cada una de las platillas diseñadas para el análisis, descripción, especificación y evaluación de los puestos de trabajo, así como los criterios de puntuación para la evaluación de los mismos.

Bloque 4. Este último bloque engloba el **capítulo ocho, bibliografía y anexo I**. Contiene la información explicativa del trabajo: las conclusiones alcanzadas tras la realización del trabajo, la bibliografía y un glosario de siglas y términos que aclaran y explican los conceptos fundamentales del trabajo.

CAPITULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CEESI ASESORES, S.L.

2.1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

CEESI ASESORES, S.L. (con nombre comercial “Ahora Soluciones”) es una empresa pionera especializada en el desarrollo de software de gestión, fabricación y organización empresarial bajo licencia *Freeware*, clasificada según su CNAE (6209¹) en el sector terciario² ya que realiza actividades tanto de programación como consultoría informática. Su ámbito territorial se extiende principalmente al territorio nacional español (incluyendo las islas) aunque también cuenta con clientes a nivel europeo y sudamericano.

Nació en 1993 formada inicialmente por cinco socios de los cuales, actualmente sólo tres siguen ligados al capital y evolución de la compañía. En un principio la empresa se dedicaba únicamente a la consultoría informática y al desarrollo de aplicaciones verticales³. En noviembre del año 2000, lanzó al mercado, tras cuatro años de desarrollo, el proyecto ERP bajo el nombre comercial “Ahora Soluciones ERP-CRM” basándose en el modelo tradicional de pago por licencia de uso. Se presentó en Madrid en la *SIMO 2000*: Feria Internacional de Servicios y Soluciones TIC para empresas, ante todas las empresas importantes del sector.

Siempre en continua evolución, en 2006, la empresa había lanzado ya las plataformas AHORA 3.0 y AHORA.NET 2.0 diseñadas para una estrategia BPM (*Business Process Management*). Y fue en ese mismo año cuando puso en marcha el plan estratégico *Freeware* que concluyó con la presentación de la primera solución ERP-CRM-BPM bajo estrategia *Freeware* el 24 de septiembre de 2008 presentándose en Madrid ante los medios de comunicación en el hotel Meliá de la plaza Santa Ana asistido por la compañía Art Marketing. La estrategia *Freeware* se basa en un modelo de negocio único y totalmente diferenciado que se caracteriza por:

- Entregar la tecnología sin coste de licencia de uso y colocarla en el mercado de forma gratuita (por lo que se dejaron de cobrar licencias).
- Entregar la plataforma sin ningún tipo de limitación tecnológica o temporal y sin límite de usuarios.
- Entregar todos los productos con garantía total y mantenimiento opcional.

¹ CNAE 6209: Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática.

² Incluso algunos autores abogan por considerarlo un sector separado —el cuaternario— dada su importancia y crecimiento en los últimos años.

³ Entendiendo por aplicaciones verticales aquellas que están especializadas para un sector en concreto, es decir un mercado concreto y definido.

Desde entonces y tras la acogida que ha tenido en el mercado, basándose en su tradición en el desarrollo de aplicaciones de apoyo a la gestión y su gran experiencia, la estrategia *Freeware* ha dado un paso adelante extendiéndose a otro tipo de servicios y con ello han aparecido otros modelos de negocio como el modelo *FreeSaas* en 2011 que limita el pago por cuotas y *FreeWhite* o marca blanca en 2012 que permite a otros fabricantes utilizar la tecnología Ahora bajo su propia marca.

De manera que con sus productos y sus servicios, CEESI Asesores S.L. pretende ayudar a sus clientes a crear una ventaja competitiva a través de la integración de los procesos de negocio y sus aplicaciones empresariales, orientadas a la mejora, evolución y transformación. A través de su estrecha colaboración con los clientes, CEESI Asesores S.L. busca forjarse un futuro en el ámbito de los sistemas de información, centrándose por una parte en ofrecer sistemas que dispongan de la información adecuada, sean fiables y se adapten a las necesidades de sus clientes y por otra, en ofrecer soluciones de servicio al cliente de alta calidad. Y hoy podemos decir que gracias al compromiso de su dirección y a la colaboración y apoyo de sus trabajadores, además de haber conseguido ofrecer un servicio de innovación y calidad, la empresa ha sobrevivido a la actual crisis económica y ha ido creciendo y aumentando el tamaño de su plantilla. En la tabla que aparece a continuación se muestran los principales datos económicos de la empresa y su evolución en los últimos siete años:

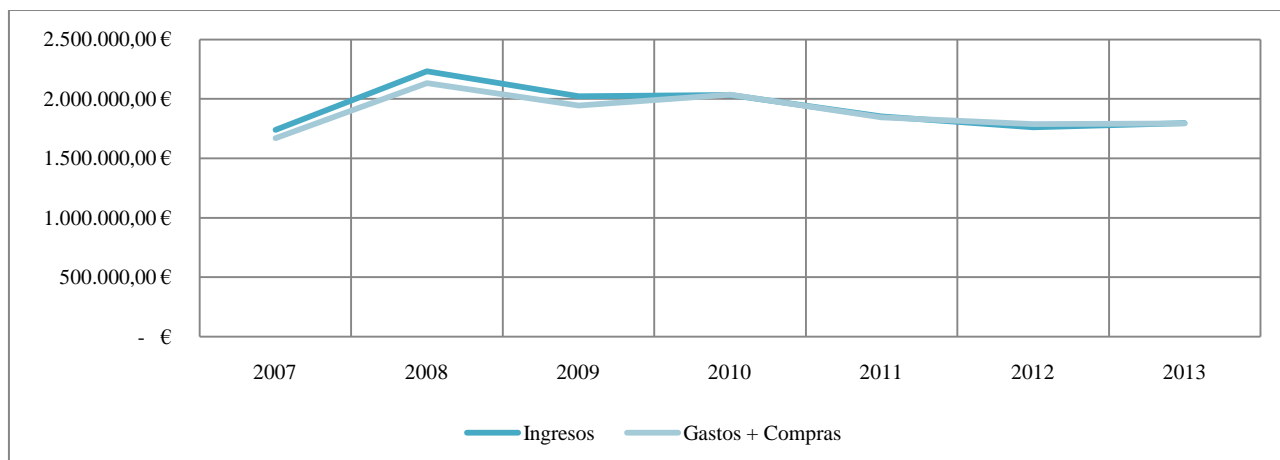
Tabla 1. Principales datos económicos de CEESI Asesores S.L. Periodo 2007-2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos (€)	1.739.956,18	2.233.083,22	2.021.815,57	2.034.556,73	1.852.209,67	1.760.714,06	1.796.593,31
Prestación de servicios (€)	733.480,64	1.100.104,86	1.012.323,45	1.202.731,67	1.104.975,00	997.556,10	1.161.249,04
Ingresos por mantenimiento (€)	338.783,22	315.064,76	336.229,98	335.423,43	344.893,40	436.982,41	317.797,38
Gastos + Compras (€)	1.670.197,06	2.133.238,61	1.945.165,05	2.034.649,36	1.845.902,13	1.786.875,29	1.794.514,68
Gastos de personal (€)	769.221,14	946.349,09	974.995,71	1.070.040,48	1.200.721,89	1.084.016,42	1.070.124,41
Resultado antes de impuestos (€)	69.759,12	99.844,61	76.650,52	- 92,63	6.307,54	- 26.161,23	2.078,63
% Prestación de servicios sobre el total de ingresos	42,16	49,26	50,07	59,12	59,66	56,66	64,64
% Ingresos por mantenimiento y soporte sobre el total de ingresos	19,47	14,11	16,63	16,49	18,62	24,82	17,69
% Gastos de personal sobre el total de gastos	46,06	44,36	50,12	52,59	65,05	60,67	59,63
Nº Trabajadores	29	33	30	35	36	34	36

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por CEESI Asesores S.L.

El volumen de ingresos y gastos se ha ido manteniendo en estos últimos siete años sin producirse grandes alteraciones, manteniéndose el volumen de ambos relativamente en la misma franja, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Evolución de los ingresos y gastos de CEESI Asesores S.L. entre 2007 y 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa CEESI ASESORES S.L.

Esto se debe fundamentalmente a tres razones:

- A que CEESI Asesores S.L. ha logrado tener ventajas competitivas frente a otros proveedores de *software* que han mantenido sus políticas y modelos empresariales tradicionales.
- Al mantenimiento y soporte de los clientes ya consolidados –que como se puede apreciar en la Tabla 1 representa entre el 14 y el 25% de sus ingresos, siendo el último año (2013) un 17,69%–.
- A su política de constante búsqueda de nuevos nichos de mercado y clientes, basada en la transparencia, garantía de servicio y compromiso con sus clientes y canal de distribución, además de la propia competitividad que arroja el modelo *Freeware*. Desde la propia empresa resumen este compromiso en su eslogan: *la tecnología como recurso, el conocimiento como argumento, la excelencia como objetivo* (CEESI Asesores S.L., 2009).

Por esta razón, CEESI Asesores S.L. cuenta con una importante cartera de clientes, entre otros, Microwave & Coaxial Components S.L., La Pacheca – Spalm, Vygon S.A., Unicasa Factory, Europasol, Pinturas Blatem S.L, Toolquick, Samop, La Hita, Demoliciones Córdoba – Grupo Barea, Grupo Alco, Prosegur, Garrigues, Vialegis – Dutilh Abogados, Reintegra, Grupo Aguas de Valencia, EDEM Escuela de Empresarios, Ferede, Iberext S.A., Tefralux, Grupo Teresa, Casas del Mediterráneo, HQ Reality Inmobiliaria, Talleres Luarto S.L., Pinturas Isaval, Tecnoenpol, Rolser, Grupo F. Segura. Estos clientes dan a la empresa estabilidad en el mercado. En la siguiente tabla encontramos los sectores a los que pertenecen las empresas que mayores ingresos generaron el año pasado, de hecho los ingresos percibidos de estas empresas

supusieron el 65,59% de los ingresos por prestaciones de servicios y el 42,39% del total de los ingresos:

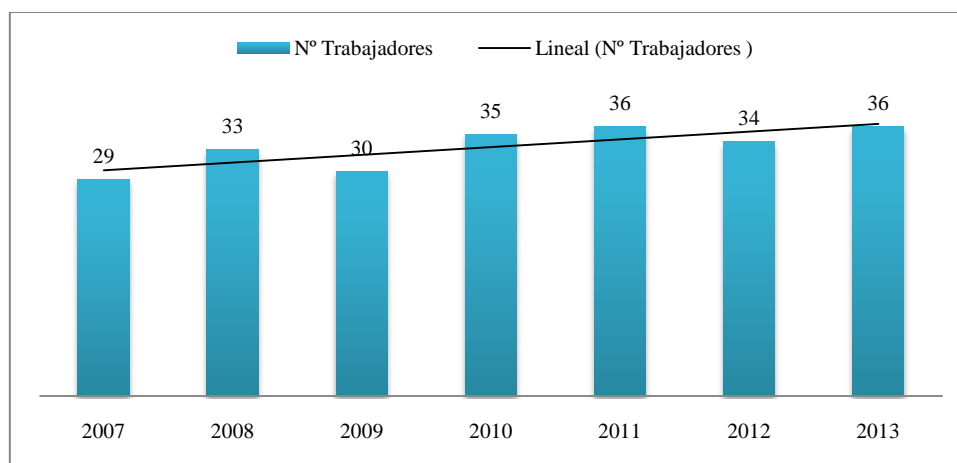
Tabla 2. Top 10 de los sectores que generaron mayores ingresos a CEESI ASESORES S.L. en el año 2013⁴

	EMPRESAS	INGRESOS AÑO 2013 (€)
1.	Sector cerámico	226.449,65
2.	Sector hortofrutícola	112.212
3.	Alquiler de maquinaria de construcción y servicios auxiliares)	89.705,25
4.	Servicios bancarios	67.740
5.	Sector químico	60.656
6.	Sector viveros	52.983,60
7.	Sector distribución	45.707,24
8.	Sector servicios	43.624,70
9.	Sector metalúrgico	34.378
10.	Gestión de residuos	28.224

Fuente: Documentación proporcionada por CEESI ASESORES S.L.

El objetivo estratégico definido por la dirección de CEESI Asesores S.L. es la búsqueda de un crecimiento constante. Para ello, combina una doble estrategia: ofrecer nuevos servicios en el mercado y ampliar su zona geográfica de influencia. El carácter estratégico de los recursos humanos de la empresa se percibe en que el crecimiento y la expansión han obligado a la organización a implantar una política de atracción y retención del talento, proporcionando la formación y los medios necesarios a los empleados para que colaboren activamente en la consecución de sus objetivos. Y como se aprecia en el gráfico que se muestra a continuación, se ha incrementado y disminuido la plantilla en la medida que ha ido evolucionando la empresa para adecuarla a las necesidades de cada momento, aunque la tónica general ha sido de crecimiento, de hecho desde el año 2007 la plantilla se ha incrementado en un 24% :

Gráfico 2. Evolución del número de empleados en la empresa CEESI ASESORES S.L. entre 2007 y 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa CEESI ASESORES S.L.

⁴ La razón por la que no se muestran los nombres de las empresas clientes es evitar facilitar información de interés a los competidores de la empresa.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, las prácticas de recursos humanos en la empresa no están formalizadas. La versatilidad es un valor buscado por la compañía ya que existen diferentes puestos de trabajo pero no están asignados a ningún empleado en concreto sino que son los propios empleados, en función de sus competencias, los que se adaptan y asumen las funciones de los puestos dependiendo de las necesidades de cada momento.

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

CEESI Asesores S.L. cuenta actualmente⁵ con 39 empleados (incluyendo al responsable de la dirección general) y la perspectiva es de crecimiento en los próximos años. Los empleados están distribuidos funcionalmente en cinco grandes áreas: Administración, Marketing/Comercial, Canal, Operativa, Soporte y Producto, coordinadas por la Dirección general que gestiona Ignacio Herrero del Campo. Además, existe un Comité de Dirección integrado por los responsables de área y responsables de departamento.

Cada uno de estas seis grandes áreas tiene asignada una misión dentro de la empresa y la labor coordinada de todas ellas garantiza el funcionamiento de la misma:

- **Dirección general: Gerencia.** Se encarga de tomar las principales decisiones de la empresa: estrategias, línea de negocio y supervisión de las decisiones comerciales más importantes. Además coordina el resto de áreas funcionales, fija los objetivos generales a alcanzar por la compañía y aporta una visión de conjunto.
- **Administración.** Se encarga de tareas contables y financieras, por lo que gestiona desde el cobro a clientes o pagos a proveedores hasta el pago de nóminas a los empleados, pasando por la elaboración de presupuestos y la gestión de impagos.
- **Marketing y Comercial.** Aunque están incluidas dentro de un mismo departamento se trata de dos áreas muy diferenciadas que llevan a cabo tareas complementarias.
 - **Marketing** por un lado, tiene como principal objetivo la captación de clientes potenciales (*Leads*). Para ello se encargan de la gestión de los medios de comunicación, de la imagen corporativa (*Branding*) a través de la web, la documentación del producto o la presencia en redes sociales de la marca y de generar tráfico en la web y conseguir datos de los clientes potenciales (lo que se denomina conversión). También celebran eventos y jornadas, realizan campañas y mediciones de la satisfacción.
 - Por otra parte, el **Área Comercial**, tiene como objetivo principal la atención de clientes potenciales y posibles quejas y reclamaciones. También se encarga de gestionar la cuenta activa (cartera de clientes), de realizar las demostraciones del producto, las tomas de requerimientos y preconsultorias, presentación de ofertas y si estas se aceptan, la generación de los contratos.

⁵ Se han tomado como referencia los empleados del mes de abril de 2014, ya que hasta el año anterior la plantilla contaba con 36 empleados.

- **Canal/Distribución.** Esta área de la empresa tiene como principal objetivo la captación de nuevos distribuidores, así como la gestión y el apoyo a los distribuidores actuales mediante formaciones o certificaciones comerciales y técnicas, apoyo en la preventa y la resolución de dudas e incidencias. CEESI Asesores S.L. cuenta actualmente con diez distribuidores (entre ellos: B y G Soluciones, Consultoría ITCON IBERIA, Alianza Informática, Stratic, Unidata y Lluna Informática) y cinco agentes certificados. Los distribuidores y agentes certificados trabajan en colaboración o para CEESI Asesores S.L. pero no forman parte de la plantilla de la empresa, por lo que no se pueden considerar trabajadores, se trata más bien de colaboradores externos.
- **Operativa.** Dentro de esta área se engloban dos departamentos de la empresa: consultoría e implantación y post-venta. El área operativa cuenta con dieciséis empleados⁶.
 - El departamento de **Consultoría e Implantación** se encarga de la gestión de los proyectos de implantación de las plataformas tecnológicas ERP-CRM-BPM en los clientes (reuniones, seguimientos, detección de desviaciones, gestión del cambio, formación de los usuarios, migración de datos, desarrollo de informes personalizados, etc.). Lleva a cabo las consultorías y análisis previas a la implantación, el arranque (que es la implantación propiamente dicha) y el soporte post-arranque (hasta la finalización del proyecto, a partir de entonces si firma un contrato de mantenimiento el cliente tratará con el área de soporte).
 - **Post-venta.** Esta área tiene como misión proporcionar servicios de mejora continua a la base instalada o cuenta activa (cartera de clientes). También se encarga de detectar las necesidades de los clientes, así como los posibles puntos de mejora y desarrollarlos.
- **Soporte.** Esta área, que se constituye como un departamento independiente, tiene como misión resolver las dudas e incidencias de la cuenta activa o base instalada (cartera de clientes) que hayan contratado un mantenimiento.
- **Producto.** Es el área que directamente contribuye a la mejora, evolución y desarrollo del producto. En ella se engloban dos departamentos: programación y calidad.
 - **Programación.** Este departamento se encarga de desarrollar las plataformas tecnológicas ERP-CRM-BPM y proporcionar nueva funcionalidad al producto y garantizar la calidad del producto.
 - **Calidad.** Se encarga de testear y documentar las funcionalidades desarrolladas por Programación. Son responsables de publicar el calendario de versiones y actualizaciones, así como la documentación pertinente.

Tal y como se aprecia en la distribución funcional de los empleados anteriormente expuesta, en la empresa CEESI Asesores S.L. no existe como tal un departamento dedicado exclusivamente a la gestión de los recursos humanos de la empresa, sino que son los propios responsables de cada

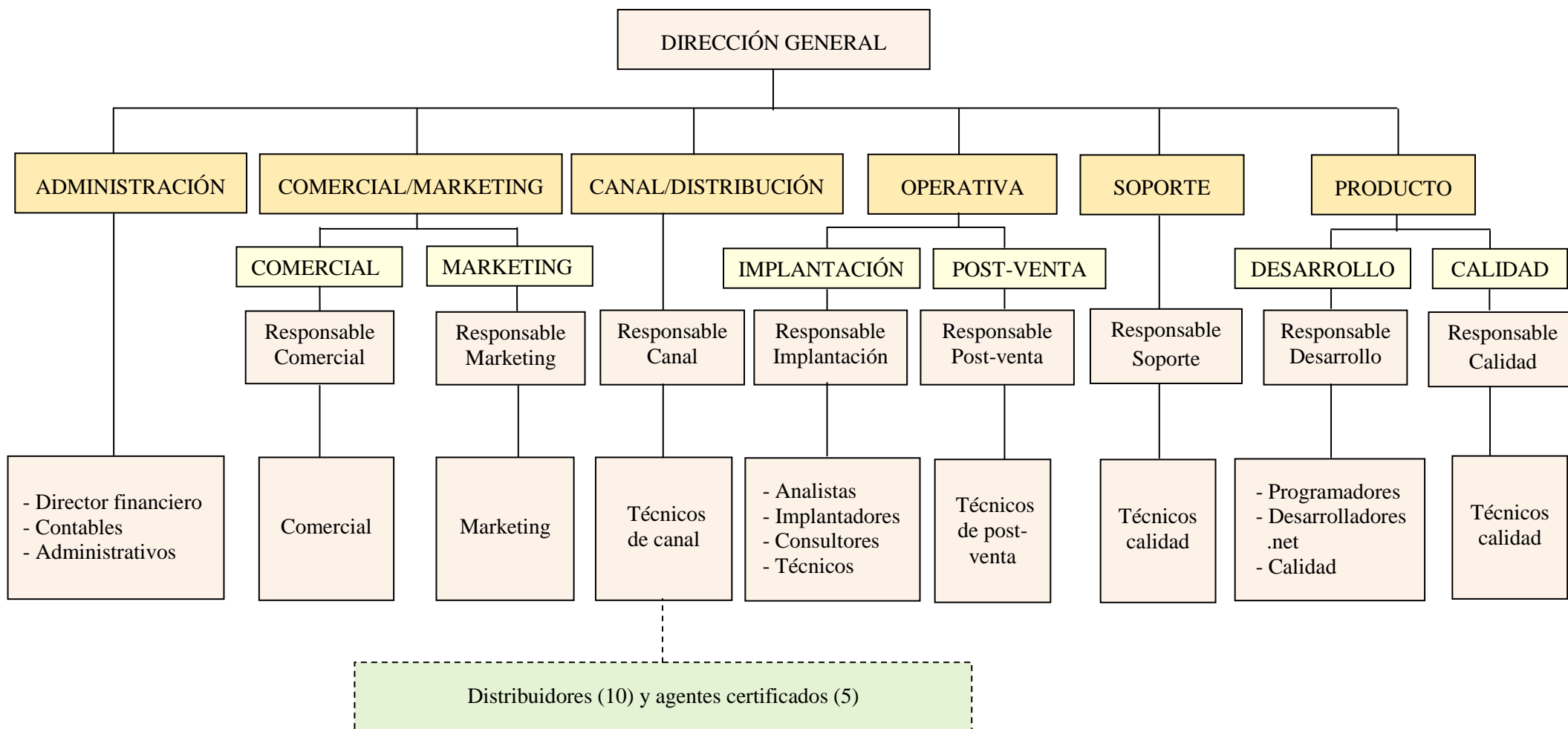
⁶ Todos los empleados del Área Operativa pertenecen al Departamento de Implantación y Consultoría ya que los empleados de dicho departamento son los que según las necesidades de cada momento, desempeñan las funciones o actividades relativas a la post-venta.

una de las áreas funcionales de la empresa los que asumen ese rol dependiendo de las necesidades de cada momento.

En este sentido, la formación de los nuevos trabajadores y la selección de nuevo personal está un poco desorganizada, aunque ya se están tomando medidas para corregir estas deficiencias. De ahí, el interés y el potencial de este trabajo.

A continuación, para facilitar una visión más genérica y sencilla de la distribución por áreas funcionales y departamentos de los recursos humanos se va a presentar el organigrama de la empresa (Figura 1), donde se puede apreciar la distribución funcional y los puestos que dependen de cada área.

Figura 1. Organigrama de la empresa CEESI ASESORES S.L.



Fuente: Elaboración propia realizando una distribución funcional a partir del organigrama original de la empresa a partir de la documentación proporcionada por la empresa CEESI ASESORES S.L.

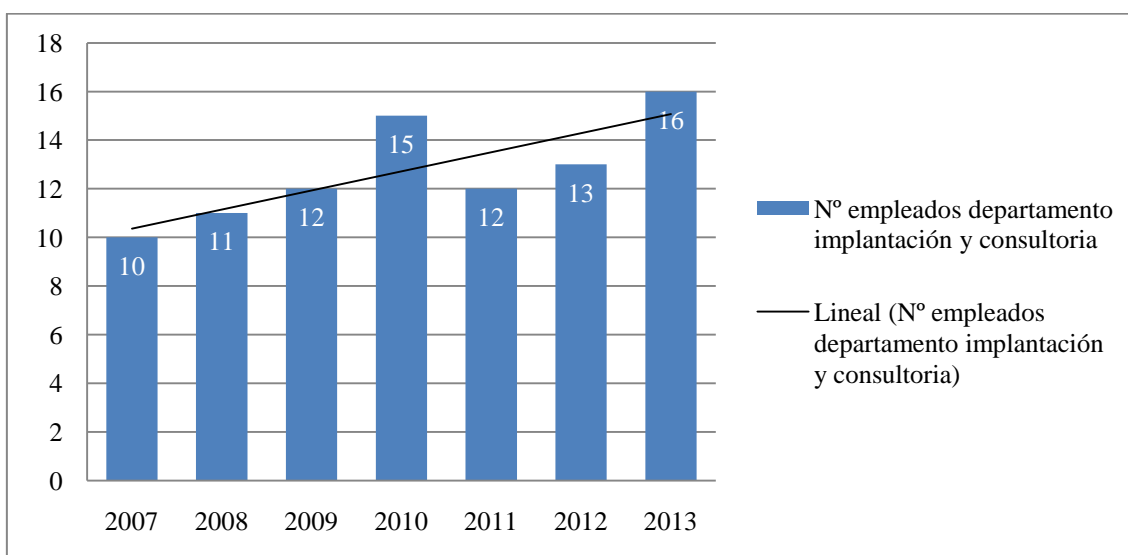
CAPÍTULO 3: JUSTIFICACIÓN DEL TFG: Evaluación del desempeño y razones para llevarla a cabo.

Como se ha comentado en el apartado anterior, la empresa tiene ciertas carencias en el ámbito de los recursos humanos y este trabajo se presenta como una base sobre la que cimentar una gestión de recursos humanos eficiente. Como también se ha comentado anteriormente, la empresa está actualmente trabajando para mejorar la gestión de los recursos humanos y en ese sentido: la realización de este trabajo es precisamente una contribución a ello ya que en éste, se van a analizar los puestos clave de la empresa –concretamente del Departamento de Implantación y Consultoría – con el objetivo de diseñar un sistema de evaluación del desempeño que permita conocer en qué medida los empleados de dicho departamento están contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la misma.

La razón de haber elegido este departamento y haber centrado el trabajo únicamente en él se explica en la complejidad del mismo, su volumen y su actual crecimiento. Concretamente, las razones que han llevado a elegir el Departamento de Implantación y Consultoría son:

- Es el departamento **que mayor crecimiento ha presentado en los últimos años en número de empleados**. Tal como se puede apreciar en los gráficos que se muestran a continuación:

Gráfico 3. Evolución del número de empleados del Departamento de Implantación y Consultoría entre 2007 y 2013.

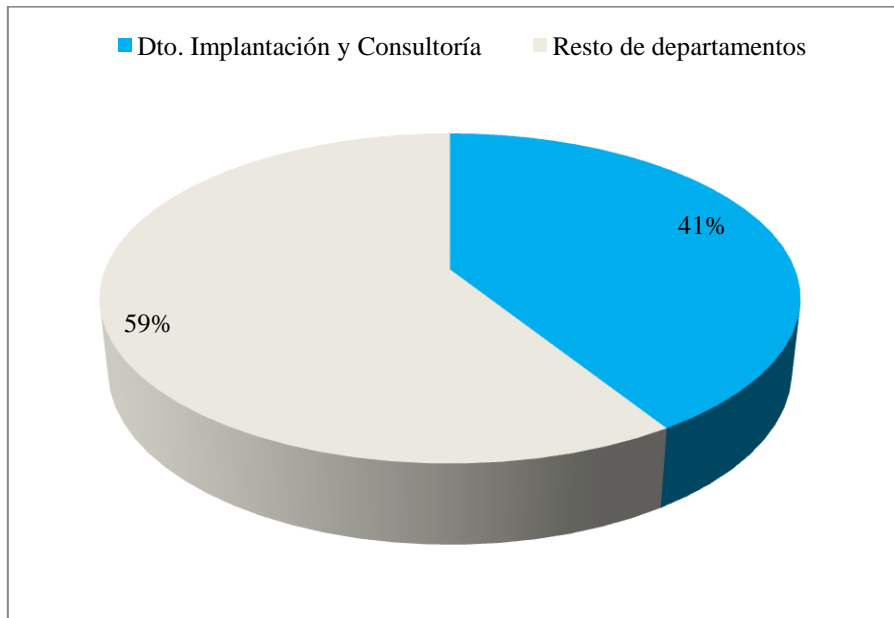


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa CEESI ASESORES S.L.

En este gráfico se puede apreciar el aumento en el número de empleados que se ha producido en este departamento incrementándose en un 60% en los últimos seis años. Si

además comparamos el número de empleados de este departamento con el resto de departamentos, vemos que es el departamento con mayor número de empleados (el 41% de los empleados de la empresa), tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Comparativa del número de empleados del Departamento de Implantación y Consultoría frente al conjunto de los empleados del resto de departamentos, en términos relativos. Año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa CEESI ASESORES S.L.

Por lo que el departamento de Implantación y Consultoría no sólo es el departamento con mayor número de trabajadores sino que también es el que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, de ahí la necesidad de analizar y concretar los nuevos puestos de trabajo que se han ido creando y diseñar un sistema que permita evaluar a sus ocupantes.

- También es el área que genera mayor volumen de cifra de negocio, ya que aproximadamente el 60%⁷ de los ingresos proceden del Departamento de Implantación y consultoría.

A continuación se muestran una tabla y un gráfico que permiten analizar el volumen de cifra de negocio que genera este departamento frente al resto, ya que comparan los ingresos procedentes de éste frente al conjunto de ingresos recaudados por el resto de departamentos en términos absolutos y porcentuales.

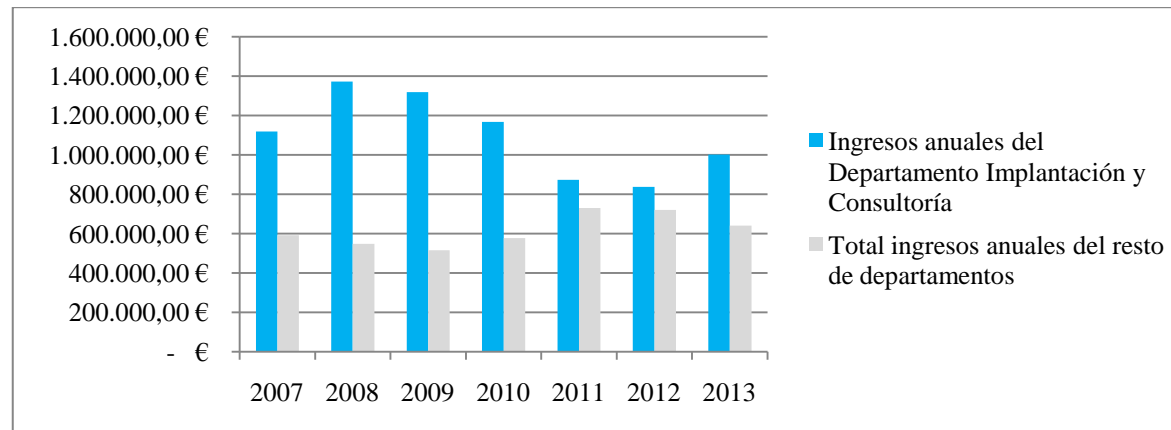
⁷ Cifras relativas al año 2013, aunque el volumen de cifra de negocio generado por este departamento ha llegado a alcanzar el 71,88% en 2009.

Tabla 3. Ingresos generados por el departamento de Implantación y Consultoría frente al conjunto del resto de departamentos. Periodo 2007-2013

	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	T. absolutos	%	T. absolutos	%	T. absolutos	%	T. absolutos	%	T. absolutos	%	T. absolutos	%	T. absolutos	%
Ingresos procedentes del Dep. de Implantación y Consultoría	1.137.758,00 €	65,39%	1.595.315,65 €	71,44%	1.453.281,03 €	71,88%	1.361.322,91 €	66,91%	1.008.343,94 €	54,44%	946.912,02 €	53,78%	1.095.383,94 €	60,97%
Ingresos procedentes del resto de departamentos	602.199,18 €	34,61%	637.769,57 €	28,56%	568.535,54 €	28,12%	673.235,82 €	33,09%	843.867,73 €	45,56%	813.802,04 €	46,22%	701.210,37 €	39,03%
Total ingresos procedentes de departamentos	1.739.957,18 €		2.233.083,22 €		2.021.815,57 €		2.034.556,73 €		1.852.209,67 €		1.760.714,06 €		1.796.593,31 €	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa CEESI ASESORES S.L.

Gráfico 5. Comparativa del volumen de la cifra de negocio del Departamento de Implantación y Consultoría frente al resto de departamentos. Periodo 2007-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa CEESI ASESORES S.L.

Además de razones económicas, existen otro tipo de razones relacionadas con la gestión y el grado de conocimiento que se tiene de este departamento. Entre otros motivos, se ha elegido este departamento porque:

- Es más difícil de gestionar y evaluar que el resto ya que **la mayor parte de sus trabajadores realizan funciones de varios puestos de trabajo**⁸ al mismo tiempo y dependiendo del puesto, pueden pasar una gran parte de su jornada fuera de las instalaciones de la empresa. A esto hay que sumarle que las necesidades de los puestos de trabajo de esta empresa, en general, y de este departamento en particular, requieren perfiles muy especializados y multidisciplinarios, con competencias de diversa índole.

Es importante, llegados a este punto, diferenciar entre empleados y puestos de trabajo, ya que existen diferencias significativas entre ambos conceptos y que pueden inducir a error: los empleados son el conjunto de personas que forman parte de la plantilla activa de la empresa mientras que los puestos de trabajo son la agrupación sistemática de las tareas que deben llevarse a cabo para que una organización alcance sus objetivos y metas. El número de empleados y puestos de trabajo no tiene por qué coincidir ya que un mismo empleado puede desempeñar uno o varios puestos de trabajo, a esto es a lo que se refiere el párrafo anterior cuando indica que un trabajador puede desempeñar varios puestos de trabajo al mismo tiempo.

- Es el departamento en el que ha formado parte la autora de este trabajo y donde ha realizado prácticas formativas durante el último año, por lo que la autora conoce el departamento en profundidad: puestos que la componen, cuáles son sus funciones y características, qué representa cada puesto en el conjunto de la empresa y cuáles son los resultados que se esperan de los mismos.

Por todo ello, este trabajo se presenta como un reto de aprendizaje continuo y constancia que requiere de un alto nivel de implicación y colaboración por parte de los trabajadores para poder llevarlo a cabo ya que se va a realizar atendiendo a las necesidades existentes, demandas y solicitudes de una empresa real.

Sin olvidar que se trata de una gran oportunidad para entender mejor el funcionamiento interno de una empresa, ya que va a permitir a la autora familiarizarse con los procesos internos y las tareas que se llevan a cabo en este departamento y sobre todo, más importante y objetivo de este trabajo, cómo evaluar el desempeño de cada uno en sus puestos de trabajo. Aquí es donde reside el interés principal de este trabajo, que puede tener múltiples aplicaciones –toma de decisiones estratégicas, distribución de cargas de trabajo, detectar y corregir deficiencias, establecimiento de sistemas de incentivos, revisión de los planes de carrera, etc.– que se detallarán en el apartado 4.2.

⁸ Como se ha explicado, los empleados del Departamento de Implantación y Consultoría realizan las funciones del Departamento de Post-venta por lo que todas las actividades del Área Operativa las ejecutan los mismos trabajadores.

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. ¿QUÉ ES?

Se ha comentado anteriormente que el objetivo general de este trabajo es diseñar un sistema de evaluación del desempeño (SED), pero para ello, se debe exponer previamente en qué consiste y qué se entiende dentro del ámbito de la gestión de los recursos humanos por evaluación del desempeño.

Para (Oltra Climent, 2008 págs. 198-199) “la evaluación o valoración del rendimiento es un proceso a través del cual una empresa mide la contribución que le aporta un empleado, independiente del valor intrínseco que tenga asignado el puesto de trabajo que desempeña (...) se puede definir como un conjunto de procedimientos que permiten recoger, analizar y compartir información recadaba de y sobre las personas en el trabajo, con ánimo de mejorar su actuación en él”.

Según (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 239) “la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecuta las tareas”. Pero en realidad, el concepto de evaluación del desempeño está íntimamente ligado a otro mucho más amplio y que engloba más procesos que la mera revisión del desempeño de las tareas que realiza un empleado o un conjunto de empleados.

(Dessler, 2009 pág. 336) completa la definición de este término introduciendo el concepto de “administración del desempeño” que define como “el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa”.

Según esta definición para poder llevar a cabo una evaluación del desempeño sería necesario haber:

1. Fijado los objetivos de la organización, sus metas y logros esperados
2. Desarrollado e implantado un sistema común que permita comparar los resultados obtenidos por empleados que desempeñen puestos de trabajo de similares características.

Por lo que en realidad, el proceso de evaluación del desempeño no se puede ejecutar de forma independiente a la administración del desempeño sino que debe entenderse como una parte del proceso total integrado que “mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía” (Dessler, 2009 pág. 336).

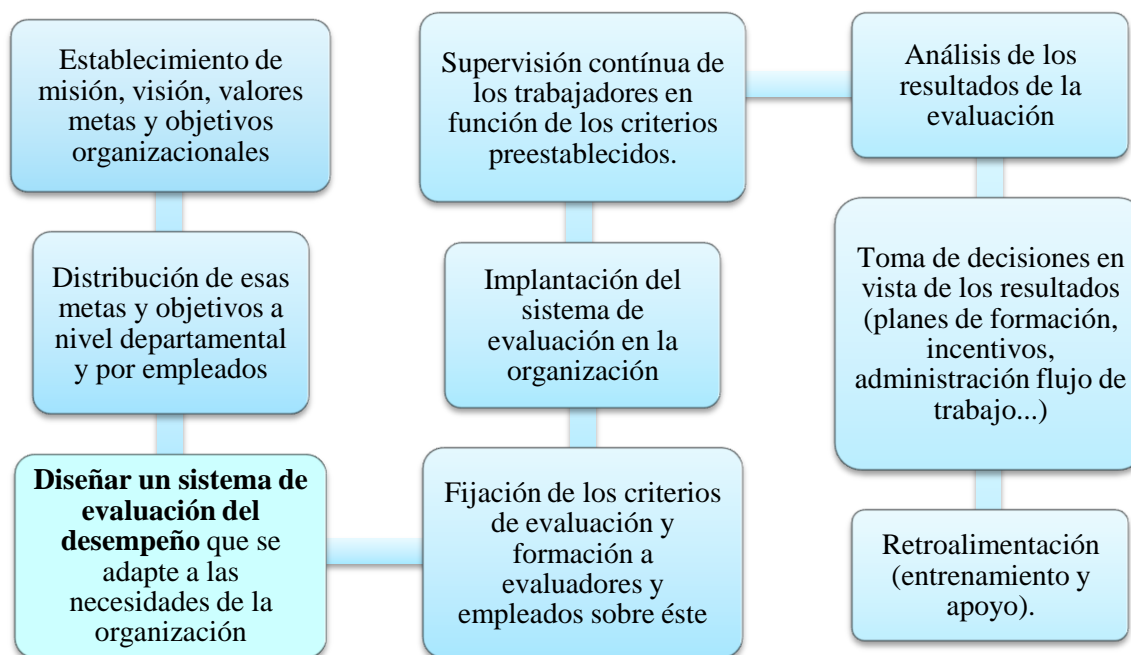
(Gómez Mejía, y otros, 2008 pág. 285) sintetiza esta definición: “la evaluación del rendimiento es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones”.

Por ello podemos entender la administración del desempeño como el proceso a través del cual:

1. Se fijan los objetivos clave de la empresa y se distribuyen entre sus departamentos permitiendo identificar a los empleados qué objetivos han de cumplir y fijar las metas que la organización espera que alcancen dichos empleados así como los logros que deben perseguir. Nótese que cuando se habla de objetivos o metas no deben ser, necesariamente, objetivos económicos pues en una organización pueden establecerse objetivos cualitativos relacionados con la calidad, las relaciones humanas, etc.
2. Se diseña y desarrolla un sistema que permita evaluar a los empleados y compararlos con otros empleados que desempeñen puestos de trabajo similares o con las mismas características. Además dependiendo de cómo se diseñe el sistema podrá tener otras aplicaciones como registrar las conductas de aquellos empleados considerados excelentes y aquellos incidentes que resultaron críticos para poder tomarlos como referencia en el futuro. En este punto se va a centrar este trabajo.
3. Se evalúa el desempeño de los trabajadores, se detectan desviaciones y se establecen planes de formación y mejora para reencauzar las conductas de aquellos trabajadores con un nivel de desempeño inferior al esperado y se diseñan planes de incentivos para premiar el desempeño de los empleados que hayan demostrado un nivel superior a lo esperado.

Para facilitar la comprensión del concepto de “Administración del desempeño” se muestra un esquema del proceso de la Figura 2:

Figura 2. Esquema del proceso de administración del desempeño de una organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009 pág. 338).

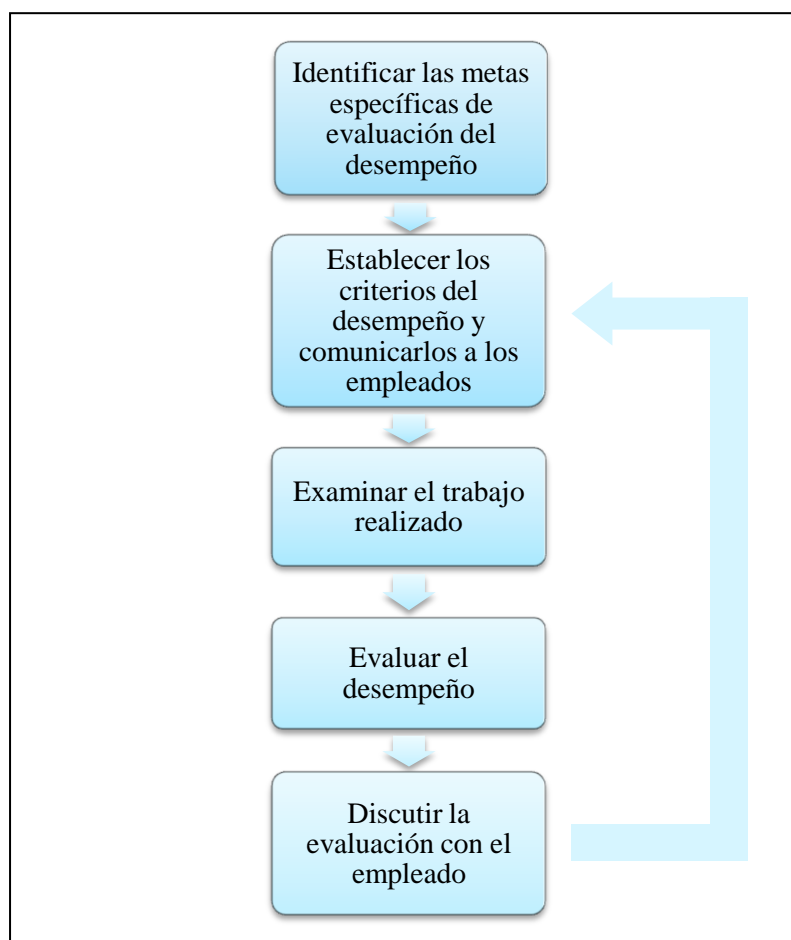
NOTA: No será necesario diseñar para cada ejercicio un sistema de evaluación del desempeño diferente, si bien sería recomendable revisarlo periódicamente para comprobar si los resultados de la evaluación permiten obtener la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones, relativa al logro de metas y objetivos que sí podrán verse alterados en diferentes ejercicios.

Como se puede apreciar, la administración del desempeño es un proceso muy amplio que integra entre otros subprocesos el diseño de un sistema de evaluación, objetivo principal de este trabajo. La administración del desempeño es un proceso integrado y secuencial que requiere de la realización de las fases iniciales del proceso para poder continuar con las posteriores, por lo que es inviable llevar a cabo una evaluación del desempeño eficiente sin haber gestionado previamente las fases iniciales del proceso de administración del desempeño.

Una vez analizada la base de la que se ha de partir para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño, vamos a centrarnos exclusivamente en analizar cuáles son las fases de las que consta el **proceso de evaluación del desempeño**.

Según (Mondy, R. Wayne, 2010), el proceso de evaluación del desempeño está compuesto por las siguientes fases:

Figura 3. Proceso de evaluación del desempeño.



Fuente: (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 243).

Según (Harvard Business Essentials, 2007) *“los ocho pasos de una evaluación efectiva son: (1) preparación, (2) reunión de evaluación, (3) identificar tanto las buenas como las malas conductas, (4) hallar las causas de las lagunas de desempeño, (5) planificar cómo pueden paliarse algunas lagunas, (6) reevaluar las metas, (7) documentar la reunión y (8) hacer un seguimiento”*.

Para (Gómez Mejía, y otros, 2008 pág. 259) *“la evaluación implica la realización de tres actuaciones: descripción e identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización”*.

Gómez Mejía (2011) entiende que la primera fase consiste en identificar las áreas de trabajo que debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento, la segunda tendrá como objetivo la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado y por último la gestión tiene como objetivo adoptar una visión orientada al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.

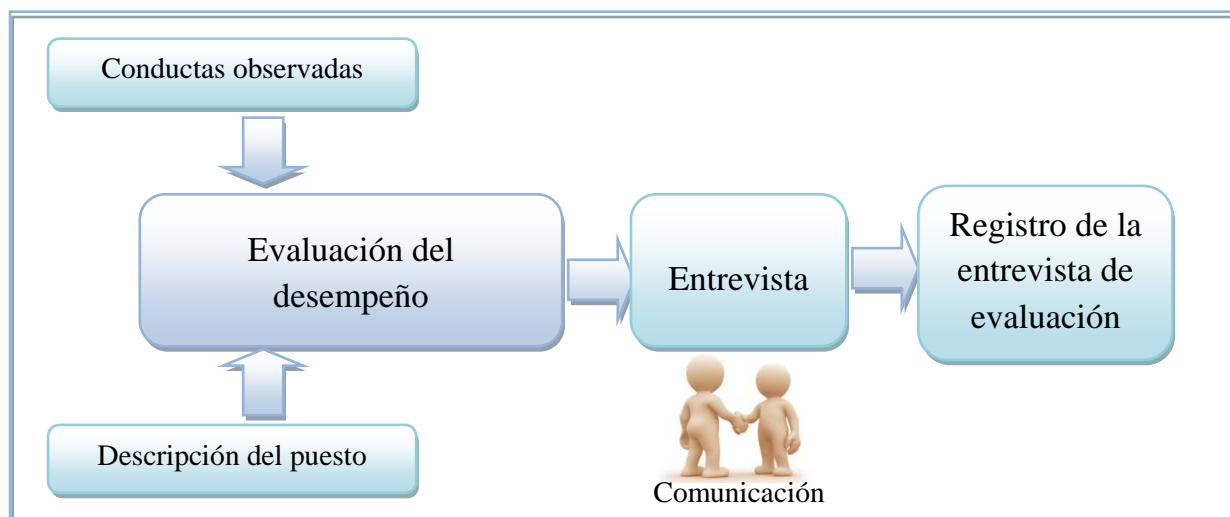
Por otra parte, (Alles, 2006 pág. 38) establece que *“para poder evaluar el desempeño habrá que (1) definir correctamente el puesto, de manera que tanto empleado como supervisor estén de acuerdo en los criterios de desempeño y las responsabilidades, (2) evaluar el desempeño en función del puesto, incluyendo algún tipo de calificación en relación a una escala definida previamente y finalmente (3) retroalimentación comentando el desempeño y los progresos de los empleados”*.

En definitiva, todos los autores coinciden en que para evaluar el desempeño hay que:

- **Conocer los puestos que se van a evaluar**, lo que supone la preparación necesaria para poder llevar a cabo el diseño del sistema y la evaluación. Este paso se ha realizado en el quinto capítulo de este trabajo.
- **Evaluar el desempeño**. Para ello, habrá que diseñar primero el sistema estableciendo quién va a participar en la evaluación (tanto evaluadores como evaluados), cómo se va a llevar a cabo (técnica de evaluación y procedimiento), qué es lo que se va a evaluar (características, comportamientos o resultados). Este paso se ha realizado en el capítulo sexto.
- Conseguir y promover la retroalimentación de los resultados. En esta fase es donde se lleva a cabo la entrevista que permitirá al evaluador detallar al empleado cuáles han sido los resultados y por qué ha obtenido esas calificaciones favorables o desfavorables. El contenido de este trabajo no incluye la implementación y resultados obtenidos a través del sistema de evaluación, ya que todavía no se ha llevado a la práctica. Sin embargo, sí se presenta en el séptimo capítulo una propuesta de indicaciones prácticas para su implementación

A continuación se muestra una figura que permite sintetizar las fases del proceso de evaluación del desempeño:

Figura 4. Secuencia de una evaluación del desempeño.



Fuente: Adaptado de (Alles, 2006 pág. 39)

Podemos concluir en respuesta a la pregunta qué es o en qué consiste la evaluación del desempeño que la evaluación del desempeño es uno de los subprocesos que integra la administración del desempeño y que permite junto al resto de subprocesos, la fijación de unos niveles estándares de desempeño esperado, el análisis y evaluación del compromiso y rendimiento de los trabajadores y la toma de decisiones en vista de los resultados.

Es importante destacar que no es lo mismo evaluar resultados que evaluar el desempeño de los empleados; evidentemente cuando se evalúa el rendimiento se evalúa los resultados obtenidos por los empleados, pero la evaluación del desempeño implica mucho más que la mera revisión de los objetivos alcanzados por un trabajador; no sólo se evalúa qué se consigue sino también cómo se consigue. Evaluar los resultados implicaría únicamente examinar lo que un trabajador ha conseguido mientras que la evaluación del desempeño va más allá.

“Cuando medimos los rendimientos podemos fijar nuestra atención sólo sobre los resultados obtenidos o prestar atención, también al desempeño o forma en que se actúa o se trabaja para alcanzar los resultados, porque los resultados casi nunca son independientes de la forma que un trabajador lleva a cabo las tareas encomendadas [...]. Si sólo se valoran los resultados, indirectamente pueden fomentarse comportamientos que impidan el cumplimiento de otros fines deseados por la empresa. Del mismo modo, el valorar sólo comportamientos puede inducir a los empleados a despreocuparse de los resultados” (Oltra Climent, 2008 pág. 203 y 207).

4.2. IMPORTANCIA

La mayoría de las organizaciones utilizan la evaluación del desempeño como mecanismo de control y análisis de los resultados conseguidos por sus empleados. No obstante, la evaluación del desempeño tiene múltiples aplicaciones:

- En primer lugar, **garantiza la fijación de metas y objetivos claros** y, dependiendo del diseño del sistema de evaluación, la distribución de los mismos por departamentos, incluso pueden ir vinculadas a un puesto de trabajo en concreto. Esto es fundamental, ya que sin disponer de metas y objetivos claros, una organización no puede evaluar el desempeño ya que no tiene un marco de referencia con qué compararlo. Incluso cuando la organización se base en unos estándares de calidad, rendimiento, etc. mínimos tendrá que establecerlos previamente (Williams, 2008 pág. 11).
- **Planificación de los recursos humanos y establecimiento de planes de carrera** (Dessler, 2009 pág. 340). La organización dispondrá de información sobre qué individuos merecen promocionar, detectará insuficiencias de personal y dispondrá de un perfil que muestre las fortalezas y debilidades de los recursos humanos. Permite no sólo conocer cuáles son los trabajadores con mayor índice de desempeño sino también aquellos que no han alcanzado el mínimo deseable; lo que **facilita la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos**, ya que conocido el nivel de desempeño de cada empleado se podrá decidir cuáles serán recompensados y de qué forma y cuáles serán amonestados y de qué manera (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 239).
- Los resultados de las evaluaciones del desempeño de empleados presentes **permitirán predecir comportamientos y niveles de desempeño de empleados futuros con perfiles similares**, lo que puede ser un factor de apoyo a la hora de realizar una selección de personal o iniciar una política de reclutamiento (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 240).
- Los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados permiten conocer las fortalezas y debilidades de los empleados y determinar su potencial por lo que pueden ser la clave para **diseñar planes de carrera** para los empleados que permitan aprovechar y explotar al máximo sus cualidades y en los que sus puntos débiles no supongan un factor de riesgo (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 240).
- Así mismo, **permite detectar deficiencias**, por ejemplo formativas o de capacitación, y de esta manera se podrán corregir, en este caso introduciendo planes de formación y desarrollo para aquellos empleados con carencias técnicas, aumentando sus fortalezas y disminuyendo sus carencias (Dessler, 2009 pág. 340) y (Alles, 2006 pág. 28).
- Los resultados pueden constituir una **base sólida sobre la que cimentar decisiones relativas a ajustes salariales**, puesto que la recompensa tangible de los comportamientos excelentes que garanticen el logro de los objetivos es un punto fundamental del plan estratégico de la mayoría de organizaciones, y un aumento salarial es una recompensa ampliamente perseguida y que puede contribuir al rendimiento positivo de los trabajadores (Dessler, 2009 pág. 339). Y **también para tomar decisiones sobre promociones** (Alles, 2006 pág. 28).

Sin embargo, cabe destacar que el uso de la evaluación del desempeño con tal fin puede desvirtuar el objetivo de la misma, ya que entran a formar parte de la evaluación

intereses personales y se pueden generar confrontaciones y tensiones entre los empleados que persigan la percepción del incremento salarial.

- Permite además la **detección de irregularidades en la distribución de las cargas de trabajo** (por exceso o defecto) y facilita identificar los casos en los que es conveniente delegar (Williams, 2008 pág. 16). **Permite identificar a las personas clave en la organización** (Alles, 2006 pág. 28).
- Dependiendo del diseño del sistema de evaluación puede ser un **indicador de las tensiones y la calidad de las relaciones internas de los empleados**, por ejemplo, de un departamento o área funcional (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 95).
- Proporcionar **apoyo legal a decisiones estratégicas**, por ejemplo la rescisión del contrato de un trabajador en activo con un nivel de desempeño inadecuado. Si el sistema está bien diseñado, proporciona evidencias suficientes y necesarias sobre las que basar tales decisiones (Ribes Giner, y otros, 2011 pág. 144).
- Es un **mecanismo de motivación y proporciona una gran retroalimentación** al permitir comunicar a los empleados su desempeño e involucrarlos en los objetivos de la organización (Alles, 2006 pág. 28).

Sin embargo, y a pesar de las múltiples utilidades que presenta, hay que tener en cuenta que aunque un sistema bien diseñado contribuya a lograr los objetivos de una organización y mejorar el desempeño de sus empleados, y por tanto, pueda considerarse que es eficaz, puede no serlo para otra organización con diferentes objetivos. E incluso un sistema de evaluación eficaz para el desarrollo de los planes de carrera de los empleados de una organización puede no serlo a la hora de establecer ajustes salariales a esos mismos empleados. Por lo que es importante ser realista a la hora de fijar los objetivos específicos que se pretendan alcanzar a través del sistema de evaluación y no esperar que un mismo sistema abarque todos los propósitos anteriores, ya que la generación de expectativas poco realistas respecto a los sistemas de evaluación del desempeño puede producir insatisfacción. *“Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación”* (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 239).

Sí es cierto, sin embargo, que existen una serie de características o factores que contribuyen a la eficacia del sistema de evaluación del desempeño y que conviene tener en cuenta, así como los principales problemas asociados a la misma, ambos se describen en los apartados 4.3 y 4.4, y 4.5, respectivamente, de este trabajo.

4.3. ANÁLISIS DE LAS DIVERSAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen numerosas técnicas para el diseño y la ejecución de la evaluación del desempeño. A continuación se va a realizar un análisis completo de dichas técnicas identificando las características de cada uno de los métodos y sus ventajas e inconvenientes, lo que nos ayudará a decidir qué técnica es mejor para el diseño del sistema de evaluación del desempeño (SED) del Departamento de Implantación y Consultoría, objetivo principal de este trabajo.

Los métodos de evaluación pueden clasificarse dependiendo de aquello que miden: **características, comportamiento o resultados**. A continuación se expone en qué consiste los distintos métodos que existen, identificando además sus principales ventajas e inconvenientes.

4.3.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

“El diseño de estos métodos está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la compañía considera importantes. Son populares porque son fáciles de administrar.” (Alles, 2006 págs. 31-33).

Sin embargo el uso de estos métodos o técnicas requiere un amplio conocimiento sobre el puesto ya que si no están bien diseñado darán resultados subjetivos y poco o nada realistas.

Tabla 4. Características, ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación basados en características.

Técnicas de evaluación	En qué consiste	Ventajas	Inconvenientes
Escalas de calificación conductual o clasificación	Se presenta una escala en la que aparecen características a evaluar y el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee cada una de ellas comparando el desempeño del empleado con unos parámetros preestablecidos. Se suelen asignar valores numéricos a cada aspecto evaluado.	Sencillez del diseño e implantación. Es un método estandarizado lo que facilita la comparación resultados. No es necesario que los evaluadores tengan una elevada capacitación. Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.	Requiere un análisis completo de los puestos y la redacción consensuada del significado de los parámetros por lo que es un método costoso. Requiere que la definición de los parámetros sea clara y esté bien establecida ya que de ésta va a depender la evaluación.
Escalas mixtas	Es una modificación del método anterior, donde en lugar de evaluar las características con una escala se le proporcionan al evaluador descripciones más específicas de cada característica.	Sencillez del diseño e implantación. No es necesario que los evaluadores tengan una elevada capacitación. Se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Es objetivo.	Proporciona una escasa retroalimentación, ya que no describe los aspectos a mejorar por parte de los empleados lo que dificulta la mejora continua.
Listas de verificación	La persona que otorga la calificación selecciona oraciones de la lista que describen el desempeño y las características del empleado.	Si la lista incluye los puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del	Su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño es limitada, por lo que tiene escasas posibilidades de suministrar

	Se asignan puntuaciones a las listas (normalmente cada uno de los aspectos contenidos en las listas de verificación tienen puntuaciones diferentes).	desempeño del empleado. Es un sistema económico, fácil de administrar y estandarizado.	retroalimentación
Distribución forzosa	Cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones, habiendo un número máximo de empleados por cada categoría	Elimina las tendencias a la medición central, así como el excesivo rigor o tolerancia de los evaluadores	Es posible que se lleguen a producir distribuciones injustas, especialmente en situaciones en las que el nivel de desempeño de los empleados es similar.
Formas narrativas o ensayos	El evaluador prepara un ensayo en el que describe al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.	Permite al supervisor expresar su opinión del empleado que evalúa.	Es subjetivo, no está estandarizado. Tienden a concentrarse en aspectos extremos del empleado o el trabajo.

Fuente: Adaptación de (Werther, y otros, 2001 págs. 306-314), (Mondy, R. Wayne, 2010 pp. 247-253) y (Alles, 2006 págs. 32-33).

Como se puede apreciar, las evaluaciones del desempeño por características tienden a ser imprecisas y subjetivas. Para evitarlo se pueden combinar con otras técnicas que no solo aporten información sobre las características del empleado sino también sobre sus comportamientos y conductas.

4.3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL COMPORTAMIENTO

“Los métodos basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción por lo que son mejores para el desarrollo de personas. Son los más usados, si bien no son los más objetivos” (Alles, 2006).

Tabla 5. Características, ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación basados en el comportamiento

Técnicas de evaluación	En qué consiste	Ventajas	Inconvenientes
Registro de <u>incidentes críticos</u> ⁹ o conductas laborables observables	El evaluador registra las conductas clave que deciden la consecución eficaz de los objetivos del puesto, es decir, las conductas que han demostrado ser clave para el desempeño eficiente en el trabajo.	Proporciona una gran retroalimentación al empleado y reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes ya que abarca todo el periodo evaluado. Constituyen una guía para los empleados de qué conductas tienen que desempeñar para ser eficaces y tener éxito en tu trabajo.	Es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta a su evaluación de forma exagerada. Requiere una gran inversión de tiempo y atención por parte del evaluador. Si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación será incorrecta.

⁹ Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo (Alles, 2006).

<p>Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS o ECBC)</p>	<p>Combina los elementos de una escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos, que identifica las conductas y responsabilidades más relevantes y las transforma en conceptos o frases descriptivas que se evalúan a través de la escala.</p>	<p>Proporciona información muy detallada y estandariza los comportamientos de los empleados ordenándolos desde los deseados a aquellos que conviene evitar. Sus resultados son defendibles porque se basa en comportamientos reales y observables en el trabajo.</p>	<p>Requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que habría que construir una escala para puesto, categoría y nivel.</p>
<p>Escalas de observación del comportamiento</p>	<p>Miden la frecuencia observada en una conducta, permitiendo identificar si el empleado reincide en los mismos errores o si evoluciona favorablemente.</p>	<p>Permite informar al evaluado sobre su evaluación por lo que proporcionan una gran retroalimentación.</p>	<p>Requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que habría que hacer diseñar un modelo y analizar con detalle y continuidad las conductas y comportamientos de cada empleado.</p>

Fuente: Adaptación de (Werther, y otros, 2001 págs. 306-314), (Oltra Climent, 2008 págs. 217-224), (Ribes Giner, y otros, 2011 págs. 150-153) y (Alles, 2006 págs. 34-35) .

4.3.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN LOS RESULTADOS

“El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mesurables que los empleados realizan en la organización” (Alles, 2006).

Los métodos basados en resultados son los más objetivos ya que evalúan los logros de los empleados y los resultados obtenidos como resultado de su trabajo.

Tabla 6. Características, ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación basados en los resultados

Técnicas de evaluación	En qué consiste	Ventajas	Inconvenientes
Mediciones de productividad	Medir la productividad de un empleado a través de sus resultados. Por ejemplo: a los trabajadores de una cadena de producción el número de unidades producidas o a un comercial el volumen de ventas.	Permite alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales. Es un método objetivo.	Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos sobre los cuáles los empleados no tienen influencia (ej. escasez de una materia prima o recesión de un mercado determinado). Pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa
Dirección o administración por objetivos (MBO)	El supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables y las metas. Lo	Es un método claro, flexible, objetivo y reduce el potencial de errores. Si se establecen los objetivos por mutuo	Requiere proporcionar retroalimentación periódica al empleado A veces los objetivos

	<p>ideal es que se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mesurables de manera objetiva. Cada empleado tiene unas metas específicas fijadas por el mismo pero dentro de un esquema general, supervisado por su jefe. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla.</p>	<p>acuerdo, los empleados estarán más motivados para lograrlos. Dota de metas específicas a los empleados. Los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen puesto que el logro de las metas puede medirse de forma objetiva.</p>	<p>son muy ambiciosos, y otras, se quedan cortos. Los empleados pueden centrarse en los objetivos que sean mesurables y olvidarse de aquellos que sean de evaluación más subjetiva aunque sean también importantes. Es posible que los objetivos se centren más en la cantidad porque la calidad es más difícil de medir.</p>
--	--	--	---

Fuente: Adaptación de (Werther, y otros, 2001 págs. 306-314), (Ribes Giner, y otros, 2011 págs. 150-153) y (Alles, 2006 págs. 35-36).

4.3.4. OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

También existen otros métodos que se caracterizan por el tipo de evaluación que se realiza y pueden incluirse en cualquiera de los grupos anteriores dependiendo de su diseño, es decir, se pueden convertir en técnicas basadas en características, comportamiento y resultados dependiendo de cuál sea el objetivo de la evaluación y la información que se pretenda conseguir

Tabla 7. Características, ventajas e inconvenientes de otros métodos de evaluación.

Técnicas de evaluación	En qué consiste	Ventajas	Inconvenientes
Escala convencional o jerarquización simple o múltiple	El evaluador clasifica a los empleados que dependen de él en una relación jerarquizada, ordenando a los evaluados de mejor a peor en relación a su aportación global a las tareas de su departamento, clasificando a los empleados por orden de eficiencia. En las múltiples se emiten tantas listas como sub-criterios sean analizados.	Permite destacar aquellos empleados que son considerados superiores y motivarlos al valorar su trabajo, y también proporciona a los empleados considerados inferiores la posibilidad de mejorar dándoles un ejemplo de cuál es el ideal de conducta esperado por la empresa (empleados superiores).	Proporciona información poco relevante y pormenorizada. Es muy subjetivo y la explicación a los empleados del motivo de su clasificación no es siempre clara.
Comparaciones pareadas	El evaluador debe comparar al evaluado con todos los que pertenecen al mismo grupo (mismo puesto o mismas características), eligiendo para cada par el empleado con nivel de desempeño superior para el parámetro objeto de la evaluación. El	Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.	Pueden darse distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes. No proporciona retroalimentación al empleado. Esta limitado a evaluación de grupos de tamaños reducidos, pues conforme se incrementa el

	empleado cuyo desempeño sea considerado superior mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.		número de miembros en el grupo aumenta también su complejidad.
Auto-evaluaciones	En este caso es el empleado el que se evalúa a sí mismo, por lo que el empleado no solo participa en el proceso de evaluación también puede establecer su propio proyecto de mejora, así como describir su puesto, sus logros personales, las dificultades que ha tenido y cuestiones que podría mejorar.	Los empleados muestran actitudes mucho menos defensivas. Pueden resultar de gran utilidad para determinar los objetivos personales en el futuro. Proporciona al supervisor información sobre qué cuáles son los obstáculos que impiden al empleado alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos.	Los empleados pueden ser muy subjetivos y tener tendencia a ocultar sus deficiencias por temor a que puedan afectarles negativamente.
Evaluación 360°	Implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa (empleado, supervisor, compañeros) como de fuentes externas (clientes), por lo que tiene en cuenta el punto de vista de todos los que trabajan con el mismo superior jerárquico. En las evaluaciones 360° se diagnostican fuertes y débiles, determinar los estilos y las necesidades de desarrollo directivo y detectar los estilos de dirección dominantes y los estilos poco desarrollados.	Proporciona diferentes perspectivas (empleado, supervisor, compañeros) que proporcionan mayor feedback aportando información no sólo de cuáles son sus resultados sino de la opinión que estos tienen del mismo.	Requiere mucho tiempo, puede llegar a ser subjetivo si los miembros de un mismo equipo de trabajo se otorgan calificaciones injustamente satisfactorias entre ellos esperando obtener a cambio lo mismo.
Centros de evaluación gerencial ¹⁰ (<i>Development centers</i> ¹¹ y <i>Management Audit</i> ¹²)	Forma estandarizada de evaluación de los empleados que se basa en múltiples evaluadores y múltiples tipos de evaluación que permiten evaluar las características de personalidad o capacidades de un empleado, su iniciativa, pensamiento analítico o práctico, reflejos	Se trata de métodos bastante objetivos ya que en el proceso de evaluación participan distintos evaluadores. Es una técnica útil y muy recomendable para grandes organizaciones que cuentan con numerosos empleados. Los resultados pueden ser	Es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel que son auxiliados por psicólogos u otro personal especializado. Requiere el traslado de los

¹⁰ Aunque los Centros de evaluación gerencial son más bien un método que tiene por objeto la selección de personal y no un método propio o diseñado para la evaluación del desempeño, suelen ser utilizados también como un método más para este tipo de evaluaciones.

¹¹ *Development centers*: se trata de *Assessment Centers* dedicados a la evaluación del personal dentro de la empresa de cara al desarrollo de la misma (Oltra Climent, 2008 pág. 223).

¹² *Management audit*: es la modalidad dirigida a evaluar exclusivamente a directivos, de cara procesos de promoción interna, de fusión de empresas, de duplicación de estructuras, etc.

	o tiempos de acción, liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, autonomía, etc. Se trata de un sistema que más que valorar resultados/comportamientos pasados persigue identificar el potencial de desarrollo del empleado. Suele utilizarse para altos cargos jóvenes ejecutivos que muestran gran potencial de desarrollo.	de mucha utilidad para el proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. Permite identificar y diseñar perfiles de posibles sustitutos.	empleados a las instalaciones donde esté ubicado el centro de evaluación.
--	--	---	---

Fuente: Adaptación de (Werther, y otros, 2001 págs. 306-314), (Oltra Climent, 2008), (Mondy, R. Wayne, 2010 pp. 247-253) y (Alles, 2006 págs. 35-36).

Como se puede apreciar, existen muchos métodos para evaluar el desempeño. Éstos pueden combinarse dando lugar a modelos más elaborados y complejos que aúnan sus ventajas y atenúan sus inconvenientes. Sin embargo, la elección de la técnica o método para la evaluación, no es único factor decisivo a tener en cuenta a la hora de diseñar un SED.

Independientemente de la técnica o método que se utilice, conviene conocer cuáles son las características que contribuyen a la eficacia del sistema de evaluación, punto fundamental para este trabajo, puesto que habrá que tenerlas en cuenta a la hora de diseñarlo. Por este motivo, se va a tratar en exclusiva este punto en el siguiente apartado.

4.4. CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFICAZ DE EVALUACIÓN

Antes de diseñar cualquier sistema o proceso, es conveniente revisar otros sistemas o procesos que hayan sido eficaces en situaciones similares con el objetivo de identificar las características que sería recomendable que nuestro sistema tuviera. No se trata de copiar otros sistemas adecuándolos a nuestras necesidades, sino más bien imitar dichos sistemas en aquellos aspectos que les han garantizado el éxito. No existe un sistema de evaluación del desempeño perfecto, pero sí existen ciertos factores que son determinantes ya que contribuyen a la eficacia en los sistemas de evaluación del desempeño:

- Relación de los criterios de evaluación con los puestos de trabajo (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 257). Existen ciertos factores que son subjetivos como la lealtad, el entusiasmo o la iniciativa y que a pesar de su importancia no conviene considerar si no se dispone de un método fiable y objetivo para cuantificarlos. Por ejemplo un seguimiento de las conductas y aportaciones del empleado acompañado de las evidencias que demuestran dichas conductas sería suficiente para poder demostrar esos factores y por tanto poder tenerlos en consideración a la hora de llevar a cabo una evaluación del desempeño.
- Expectativas de desempeño preestablecidas y acordadas por evaluadores y evaluados ("Ten Steps to Conducting Appraisals", Octubre, 2007 pág. 21). Es fundamental que la evaluación se base en expectativas realistas, claras y preestablecidas, ya que si los empleados también conocen los criterios de evaluación serán capaces de medir su propio desempeño, así como realizar los ajustes oportunos para corregir aquellos niveles que estén por debajo de los estándares mínimos establecidos.
- Estandarización. Utilizar los mismos criterios de evaluación para todos los empleados que reúnan las mismas características o muy similares, y especialmente para aquellos que trabajen bajo el mando de un mismo supervisor, será fundamental, no sólo para lograr la aceptación del sistema por parte de los evaluados, sino también para lograr resultados objetivos y comparables y garantizar su credibilidad. El establecimiento de reuniones periódicas, la formalización de las evaluaciones y el consenso entre evaluador y evaluado reflejado en la firma por parte de ambos de la evaluación¹³ también contribuirá al éxito y pervivencia del sistema. Sin embargo, estandarizar las evaluaciones no implica que todas tengan que ser iguales independientemente del puesto evaluado, de hecho *"las evaluaciones deberán tener un diseño diferente en base a los puestos a evaluar, pero sobre todo se deben aplicar factores diferentes en función de las responsabilidades atribuidas a los distintos puestos de trabajo"* (Sánchez Pérez, 2001), de la misma manera que *"todos los puestos evaluados no deben tener las mismas escalas de puntuación, es decir, las escalas no deben ser fijas para todos"* (Sánchez Pérez, 2001), esto se justifica en el hecho de que no todos los puestos requieren el mismo grado de desarrollo ni las mismas habilidades o capacidades por lo que estandarizar la evaluación no debe confundirse con establecer unas escalas de valoración idénticas para todos los puestos evaluados. Por tanto, *"es aconsejable establecer puntuaciones diferenciadas para cada uno de los factores y sub-factores considerados"* (Sánchez Pérez, 2001).

¹³ Es importante que los empleados evaluados tengan la oportunidad de discutir las evaluaciones de sus superiores con ellos con fines constructivos, enfocados a la comprensión del empleado sobre qué puntos debe mejorar, por qué y cómo debe de hacerlo.

- Evaluadores capacitados. De hecho hay autores que defienden que una gran deficiencia presente en los sistemas de evaluación es que *“los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces”* (“Is Performance Management Being Mismanaged?”, Agosto-Septiembre, 2007 págs. 12-14). La capacitación de los evaluadores es un factor a tener en cuenta si se pretende conseguir un sistema de evaluación eficaz. Los evaluadores deben disponer de la formación suficiente que les permita saber cómo realizar entrevistas de evaluación y afrontar y gestionar los conflictos, además de proporcionar a los empleados la información necesaria para su mejora continua y desarrollo, puesto que el objetivo que debería perseguirse a través de las evaluaciones es la mejora del rendimiento de los empleados y la detección de deficiencias con fines a la mejora.

- Comunicación constante y transparente. Disponer de mecanismos que permitan la comunicación abierta y continua de la información es fundamental no solo para que un sistema de evaluación del desempeño funcione, sino porque también permite que el empleado pueda corregir aquellas pautas de trabajo que no alcancen los niveles de desempeño deseados y que de otra forma, el empleado no podría remediar: Además el conocimiento por parte del trabajador de su correcto desempeño puede favorecer a su automotivación. De hecho, (Falcone, 2007) estableció en uno de sus ensayos que una de las ocho maneras de obtener el máximo rendimiento de un trabajador es precisamente éste, y así determina que: *“debería haber pocas sorpresas en la revisión del desempeño”*. (Mondy, R. Wayne, 2010) añade: *“el ocultamiento de los resultados de la evaluación es absurdo”*.

- Establecimiento de un proceso formal para la revisión del desempeño. Disponer de una sesión programada para discutir formalmente los aspectos asociados al desempeño es positivo y, de hecho, recomendable, ya que permite tanto al evaluador como al evaluado preparar con tiempo la documentación necesaria que acredite sus visión relativa al desempeño; de esta manera, ambos tendrán la oportunidad de probar sus argumentos y será mucho más sencillo que el empleado reconozca sus errores – siempre desde un punto de vista constructivo enfocado a la mejora– y al supervisor reconocer los logros del empleado. *“El reconocimiento anual debería ser un acontecimiento positivo, incluso cuando hay aspectos que mejorar”* (Harvard Business Essentials, 2007 pág. 95). No solo es conveniente, programar reuniones para evaluar el desempeño, también es recomendable realizar de forma periódica sesiones de *feedback*, con más motivo si las reuniones para evaluar el desempeño se realizan de forma anual. En cualquier caso, tanto las evaluaciones del desempeño como las sesiones de *feedback* deben enfocarse hacia la mejora continua del empleado, es decir, *“intentar paliar las lagunas de desempeño”* (Harvard Business Essentials, 2007 pág. 100).

- Establecimiento de un proceso formal para la discusión y revisión de los resultados de la evaluación. El proceso de evaluación se desvirtúa si no existe retroalimentación o *feedback*, porque si bien es cierto que la evaluación por sí misma permite conocer el desempeño del empleado, es necesario que éste conozca sus resultados así como los errores que haya cometido y los aspectos que debe mejorar, para que el proceso de evaluación contribuya a la mejora continua, pues un empleado que desconoce sus errores o los aspectos en los que puede/debe mejorar difícilmente podrá incrementar su

rendimiento. De la misma manera, es posible que el empleado, no esté de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, y si no se dispone de la retroalimentación suficiente y adecuada, los resultados obtenidos tal vez contribuyan más a la desmotivación del empleado que a la mejora del mismo, por éste motivo “*los trabajadores evaluados deben poder mostrar su disconformidad o su acuerdo con la evaluación obtenida, así como la posibilidad de presentar recomendaciones*” (Sánchez Pérez, 2001). “*Es vital que haya justicia en el proceso*”, y para ello se debería introducir “*un procedimiento formal para quejas (...) para dar a los empleados la oportunidad de apelar los resultados de una evaluación que consideren inexactos o injustos*” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 258)

- Continuidad y constancia de los resultados y compromisos por escrito. Es necesario asegurarse de que el empleado es consciente de aquellos aspectos que debe mejorar y de su importancia, y para ello puede desarrollarse un plan de mejora con el que el empleado se comprometa, “*el plan de desarrollo debería formar parte del historial del empleado*” (Harvard Business Essentials, 2007), de esta forma, se podrá llevar un seguimiento continuo del empleado y revisar en la siguiente reunión de evaluación o *feedback* si realmente se aprecia una mejora en sus resultados.

- Equilibrio entre sencillez y eficacia. De nada sirve establecer un sistema de evaluación sencillo si los resultados obtenidos no contribuyen a lograr los objetivos deseados, de la misma manera que si un sistema de evaluación es tan complejo que tanto evaluadores como evaluados encuentran dificultades para llevarlo a cabo, acabará por no resultar eficaz. De ahí que (Sánchez Pérez, 2001) asegure que “*conviene elaborar instrumentos para la valoración que se distinguan: por su facilidad de uso, su calidad y su objetividad*”.

Por otra parte, (“Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions”, Verano, 1981 págs. 211-212) y (“Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since Brito v. Zia with Implications for Personnel Practices”, Otoño, 1987 págs. 489-504) establecen:

“Algunos lineamientos para elaborar un proceso de evaluación que pueda defenderse legalmente:

1. *Aclare el significado de “desempeño exitoso”. Realice un análisis de puestos para establecer los criterios estándares.*
2. *Incorpore esos estándares en un instrumento de evaluación.*
3. *Comunique por escrito los estándares de desempeño.*
4. *Evite características con nombres abstractos (como “lealtad” u “honestidad”) a menos que pueda definirlos en términos de conductas observables.*
5. *Utilice evaluaciones subjetivas de supervisores (ensayos) como un componente más de la evaluación.*
6. *Capacite a los supervisores.*
7. *Permita a los evaluadores que tengan contacto diario con los empleados que evalúan.*

8. *Fundamente sus evaluaciones en calificaciones separadas para cada una de las dimensiones de desempeño del puesto.*
9. *Use más de un evaluador y lleve a cabo las evaluaciones de modo independiente.*
10. *Un evaluador nunca debe tener la autoridad absoluta.*
11. *Ofrezca a los empleados la oportunidad de efectuar una revisión y de hacer comentarios.*
12. *Documente toda la información sin excepción.*
13. *Cuando proceda, proporcione una guía correctiva para ayudar a los empleados con un mal desempeño a mejorarlo”.*

Estas pautas o lineamientos no solo son útiles para facilitar que el sistema sea válido y defendible frente a un tribunal, también garantizan, o al menos, contribuyen al éxito del mismo, ya que proporcionan claridad, transparencia y facilitan la retroalimentación.

4.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS POSIBLES PROBLEMAS ASOCIADOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Antes de diseñar cualquier sistema de evaluación, no solo es necesario conocer qué características conviene que tenga nuestro diseño, también se deben revisar y tener presentes los problemas que puedan surgir durante el proceso de evaluación para intentar prevenirlos y establecer posibles soluciones antes de que se presenten.

Conviene entonces tener presente:

- Factores que pueden dificultar la aceptación e implantación del sistema de evaluación, y por tanto su efectividad.
- Aspectos que pueden dificultar el proceso de evaluación y restarle credibilidad.
- Errores y limitaciones que pueden surgir durante el proceso de evaluación asociados al evaluador.

“Es imposible que el mismo proceso de evaluación resulte efectivo para una empresa constructora, unas líneas aéreas y una organización de asistencia social que operan de distintas maneras y en distintos entornos” (Havard, 2001 pág. 59). Por este motivo, es importante analizar a conciencia el entorno y los **factores que puedan condicionar la efectividad del sistema** que se va a diseñar para adaptarlo lo máximo posible:

- Los empleados por ejemplo, son un factor fundamental a la hora de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, así como tener un conocimiento completo de la organización y los puestos de trabajo a evaluar. “Comprender a fondo la organización y lo que su gente pueda pensar de la evaluación y la manera en que puede reaccionar a ella es esencial a la hora de diseñar, introducir o cambiar un proceso de evaluación para que satisfaga las necesidades de la organización” (Havard, 2001 pág. 60). De ahí que en el apartado 6.3 de este trabajo se hayan establecido los objetivos que la organización pretende alcanzar a través de la evaluación del desempeño, objetivos tanto conocidos por los empleados que será evaluados como por los que ejercerán de evaluadores, ya que es difícil que se valore un sistema en el que no se cree, que no se entiende y del cual se desconocen las repercusiones que pueda tener. De hecho es fundamental que todos los empleados sean conscientes de cuál es la relevancia del proceso de evaluación del desempeño.
- Cultura organizacional. “La cultura de una organización indica hasta qué punto será aceptado o rechazado un determinado planteamiento de evaluación del rendimiento” (Havard, 2001 pág. 63). Por este motivo es más que recomendable analizar la cultura existente en la organización antes de proponer un sistema de evaluación del desempeño. (Hartle, 1995) presenta en su libro una clasificación sobre las culturas laborales, entre otras, para las empresas distribuidoras de programas informáticos, para las que propone el siguiente modelo de cultura organizacional:

Tabla 8. Modelo de cultura organizacional para empresas distribuidoras de programas informáticos.

Cultura y principal contribuidor a la evaluación	Lo que parece natural y útil evaluar	Lo que parecerá extraño y discordante
<p>Cultura laboral basada en tiempo.</p> <p>Énfasis en capitalizar la capacidad/tecnología y la flexibilidad. Intención de liderar el mercado haciendo las cosas más deprisa y mejor.</p> <p>Principal contribuidor a la evaluación: el líder o líderes de equipo, colegas, asesor creíble dotado de capacidad técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución a alcanzar las metas básicas del proyecto - Impacto sobre otros - Iniciativa - Creatividad/pensamiento conceptual - Disposición a aprender y adaptarse 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una sólida habilidad funcional - Procesos de evaluación altamente elaborados que consumen mucho tiempo

Fuente: (Havard, 2001 pág. 66) *adaptado de* (Hartle, 1995).

Esta propuesta que presenta (Hartle, 1995) refleja perfectamente el caso de CEESI Asesores S.L., tanto en los aspectos valorados por la organización como en la descripción de la cultura, por lo que se pueden tomar estos puntos como referencia a la hora de diseñar el sistema de evaluación del desempeño.

- Estructura organizacional. La estructura de una organización afecta en gran medida a la forma de evaluar, puesto que no se evalúa de la misma manera un departamento en el que todos los empleados se encuentran al mismo nivel sin superiores directos que juzguen o valoren constantemente su trabajo, que otro en el que existe una clara jerarquía. En el primer caso, se dispondrá de menos información a la hora de supervisar el trabajo del empleado teniendo que basar la evaluación principalmente en los resultados; mientras que en el segundo caso, se dispondrá de mucha más información sobre el desempeño del empleado dado que el supervisor evalúa y revisa constantemente el trabajo del empleado y puede apreciar mucho más que sus resultados. “La estructura proporciona una «atmósfera» particular a una organización» (Havard, 2001 pág. 62).

Además de los empleados, la cultura y la estructura de la organización, existen otros **aspectos que pueden afectar al proceso de evaluación**, tales como: la carencia de normas, la existencia de criterios subjetivos o poco realistas, la falta de acuerdo entre evaluador y evaluado o existencia de errores por parte del evaluador, una mala retroalimentación o la existencia de comunicaciones negativas (Alles, 2006 pág. 29).

La inexistencia de normas claras y objetivas así como la subjetividad del proceso eliminará la credibilidad del mismo. Si no hay acuerdo entre el entrevistador y el entrevistado surgirán

conflictos y los errores del evaluador restarán validez al proceso y disminuirán el interés de los empleados en el mismo. Además si el proceso no tiene una buena retroalimentación se vuelve inútil puesto que el objetivo es precisamente informar al trabajador de los puntos que puede/debe mejorar para motivar su desarrollo. Finalmente es fundamental saber transmitir las críticas negativas a un trabajador para que se conviertan en críticas constructivas que lejos de desmotivar al trabajador lo animen e inciten a mejorar, para ello es fundamental contar con evaluadores bien formados.

La formación del evaluador no sólo es fundamental para saber cómo afrontar las situaciones de conflicto y discrepancia y saber cómo realizar que las críticas resulten constructivas, también es fundamental para eliminar del proceso los **errores y limitaciones que pueden surgir durante la evaluación**. (Claver Cortés, y otros, 2002) propone dos tipos de errores y limitaciones de los sistemas de valoración del rendimiento: psicológicos y operativos.

1. Errores de carácter psicológico:

Incomodidad del evaluador: resistencia de los directivos. Los directivos se muestran reacios a este tipo de evaluaciones por la incomodidad que les genera tener que evaluar a sus subordinados, por lo que demuestran poco interés y le dedican poco tiempo, pudiendo generar más errores y problemas. “*Algunos administradores detestan el consumo de tiempo y papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia al proceso de evaluación*” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 254).

Error de similitud o sesgo personal (formación de estereotipos). Se produce cuando un evaluador valora a un subordinado en función de la imagen que tiene de sí mismo o de un empleado estereotipado que considera ideal, valorando a los evaluados de forma positiva cuando compartan sus cualidades y negativa, en caso contrario. “Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esa imagen sean evaluados injustamente” (“Is Performance Management Being Mismanaged?”, Agosto-Septiembre, 2007 págs. 12-14). Lo que puede degenerar en que los empleados acaben simulando conductas o características que no les son propias. “*Hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios*” (“Bias, What bias?”, Febrero, 2006 pág. 14).

Rigidez o benevolencia. Se produce cuando el evaluador es más tolerante e indulgente o exigente de lo que debería, y o bien valora a sus evaluados de forma inmerecidamente positiva y omite los defectos de éstos resaltando sus virtudes (benevolente) o bien se muestra excesivamente crítico en relación al trabajo, rendimiento o cualidades del evaluado (rígido o severo). “*Algunos supervisores otorgan calificaciones a todos sus subordinados altas o bajas, una solución consiste en forzar una distribución¹⁴*” (Dessler, 2009 pág. 356). “*Este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de los diversos factores de evaluación*” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 254).

Estados de ánimo y las características personales de los evaluadores. Los estados de ánimo y las características personales de los evaluadores son causa de errores y distorsiones en las

¹⁴ En esta cita (Dessler, 2009) se refiere a la técnica o método de evaluación de la distribución forzosa que se ha explicado en la Tabla 6 de este trabajo.

evaluaciones del desempeño cuando permiten que éstos les afecten. *“Los disgustos o alegrías personales o familiares no deben interferir en las evaluaciones que se lleven a cabo”* (Peña Batzan, 1990 pág. 313). *“Los directivos más seguros de sí mismos y con mayor autoestima suelen evaluar con mayor objetividad a sus empleados mientras que aquellos cuya autoestima sea más baja tienden a ser más severos al evaluar”* (Oltra Climent, 2008 pág. 227).

2. Errores de carácter operativo:

Efecto halo. Se produce cuando el evaluador valora en función de una única característica al evaluado, puede tratarse tanto de una característica positiva (sobreestimación) como negativa (subestimación). *“Consiste en otorgar puntuaciones altas o bajas al valorar, más por la idea que el valorador tiene del calificado que del análisis imparcial y profundo de cada uno de los factores a estimar”* (Peña Batzan, 1990 pág. 311). Según (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 254) *“un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del empleado, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de lo que merecería el empleado”*.

Tendencia central. Se produce cuando un evaluador valora a todos sus evaluados de la misma manera para no comprometerse, atribuyéndoles a todos resultados similares y ubicados en el punto medio de la escala de valoración. *“Este comportamiento por parte del evaluador puede ser el resultado de la falta de compromiso y responsabilidad del evaluador, aunque también puede deberse a la falta de capacidad para el mando y temor a las discusiones con los calificados (puntuaciones bajas) o con sus superiores (puntuaciones altas)”* (Peña Batzan, 1990 pág. 313). También *“puede estar motivada por los sistemas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o bajas”* (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 255).

Estimación temporalmente parcial o sesgos del comportamiento reciente. Las evaluaciones suelen realizarse de forma periódica pero entre una evaluación y la siguiente pueden transcurrir seis meses o un año, por lo que las valoraciones deben corresponder al comportamiento o los logros del evaluado durante todo el período de evaluación, sin embargo los evaluadores pueden caer en la tentación de evaluar a los empleados únicamente por las conductas más recientes y frecuentemente los evaluados tienden a mejorar su rendimiento cuando se acerca el momento de la evaluación, por lo que se los resultados pueden no ser coherentes con el resultado real del trabajador. *“Si en el último mes un sujeto ha tenido un comportamiento general muy estimable, se tiende a otorgarle puntuaciones altas, cuando, tal vez el resto del año su actividad ha sido mediocre. Y al revés, a personas de méritos normales, que sufren dificultades o tienen frecuentes errores en el periodo inmediatamente anterior a su valoración, se los clasifica de irre recuperables”* (Peña Batzan, 1990 pág. 312).

4.6. ¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?

Para diseñar un sistema de evaluación del desempeño se requiere información, no sólo de los puestos de trabajo que componen el departamento objeto de estudio, en este caso el de Implantación y Consultoría, sino también es necesario **identificar los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la evaluación** (que se detallarán en el capítulo de este trabajo), ya que no se diseñará de la misma manera un sistema de evaluación que tenga como objetivo medir el nivel de desempeño con repercusiones salariales que uno que pretenda evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados de un departamento para diseñar sus planes de carrera.

Determinar qué se pretende conseguir con el sistema de evaluación es fundamental pero de poco sirve tener claros los objetivos de mi evaluación si no dispongo de la información necesaria para el diseño del sistema, por lo que también es esencial conocer qué puestos se desea evaluar y tener un conocimiento completo y detallado sobre los mismos. Para conocer qué puestos se van a analizar será necesario **realizar un inventario de puestos** y se obtendrá el conocimiento necesario sobre los mismos a través de un **análisis de puestos de trabajo en la empresa**, en adelante APT, la **elaboración de una descripción de puestos de trabajo**, en adelante, DPT y esta última se complementará con las **especificaciones de los puestos de trabajo**, en adelante EPT.

4.6.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El Análisis de Puestos de Trabajo (APT) es una herramienta básica de recursos humanos, que puede definirse como “el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios” (Pereda Marín, 1993 pág. 9).

Por otra parte (Peña Batzan, 1990 pág. 252) completa la definición anterior, ya que para este autor un APT es “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales”.

En resumen, un APT es un proceso de análisis a través del cual se identifican los requerimientos de los puestos: características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener los empleados que vayan a desempeñar dichos puestos, así como las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los mismos.

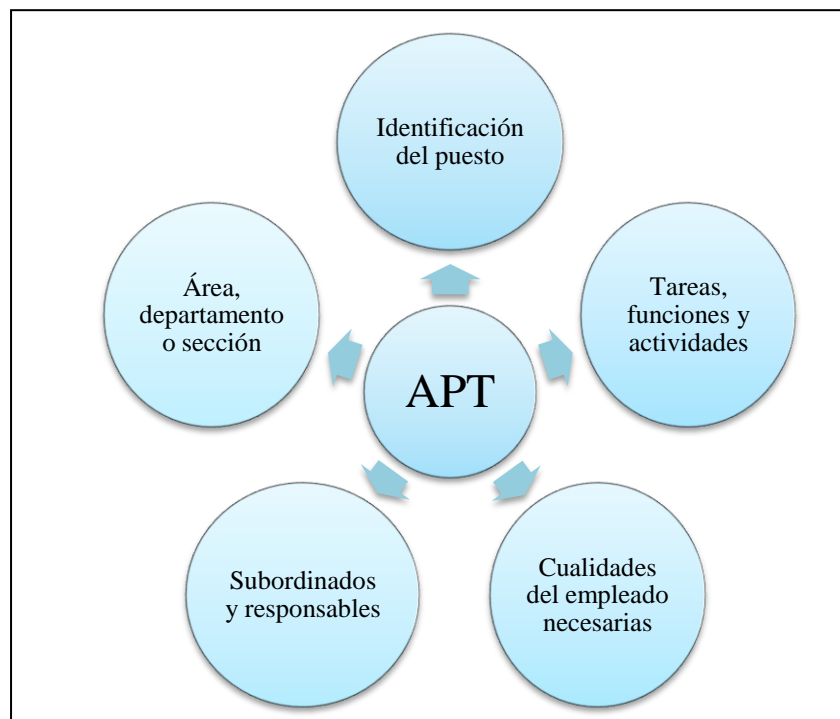
Aunque existen múltiples razones para realizar un APT¹⁵ –por ejemplo, en el caso de este trabajo, es necesario realizar un APT sobre el que basar el diseño del sistema de evaluación del desempeño–, normalmente los APT se llevan a cabo por alguna de las siguientes razones (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 93):

¹⁵ Los APT se pueden realizar para: conocer el número de empleados que una organización necesita para lograr sus metas y objetivos, detectar las necesidades de formación de los empleados, así como sus puntos fuertes y débiles, revisar las condiciones de seguridad y salud de los empleados, etc.

- Fundación de una nueva empresa, momento en que se iniciará el análisis de puestos.
- Creación de una nueva área o departamento, y por tanto creación de nuevos puestos de trabajo.
- Evolución o cambio significativo en un puesto que haga necesaria su revisión.

Los APT se diseñan específicamente para recopilar la información sobre los puestos de interés en cada caso, por tanto el contenido de un APT puede variar en función de los objetivos que persiga, de la misma manera que ocurre con los sistemas de evaluación del desempeño, en adelante SED. Normalmente los datos que se recopilan a través de los APT oscilan entre: actividades laborales y orientadas hacia el trabajador (registro de incidentes críticos), máquinas, herramientas y equipos materiales usados, elementos tangibles e intangibles relacionados con cada puesto, contexto del puesto y requisitos personales para el puesto. Sin embargo, todos los APT incluyen un contenido mínimo, que se muestra en la figura que aparece a continuación:

Figura 5. Contenido mínimo de un APT.



Fuente: Elaboración propia.

Existen distintos métodos para llevar a cabo un APT: cuestionarios, observación, entrevistas o la combinación de los anteriores¹⁶. La elección de un método u otro dependerá de los objetivos que se persigan con el APT, las características de la organización y los puestos de trabajo sobre los que se vaya a realizar el mismo que serán determinantes para decidir en cada caso cuál es el más apropiado. La Tabla 4 muestra un resumen de los principales métodos existentes, explicando en qué consisten y cuáles son sus ventajas e inconvenientes:

¹⁶ Existen otros métodos más complejos, tales como: el comité de evaluadores, análisis funcional de puestos, cuestionarios de análisis de posiciones, análisis de puestos orientado hacia lineamientos, etc., pero son menos empleados en la práctica debido a su complejidad.

Tabla 9. Características de los principales métodos para llevar a cabo un APT.

Método	En qué consiste:	Ventajas:	Inconvenientes:
Cuestionarios: abiertos, estructurados o mixtos (combinación de ambos).	Se diseña una plantilla que contendrá la información que se desea recopilar, y se suministrará a los empleados para que la cumplimenten. El cuestionario podrá ser estructurado (contiene una serie de ítems cerrados), o abierto (permite desarrollar las respuestas).	Son económicos y rápidos. Además los cuestionarios estructurados permiten estandarizar resultado y facilitan la tabulación e interpretación de los datos.	Son subjetivos: pueden ser exagerados o malinterpretados por los empleados. Además, el cuestionario abierto, no facilita la tabulación e interpretación de los datos como ocurre con el estructurado.
Observación	El analista de observa al trabajador mientras éste realiza las actividades, tareas y funciones propias de su puesto	Permite identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales y estar en contacto con el puesto, lo que facilita la comprensión del analista	Es un medio insuficiente por sí mismo para realizar un APT y sólo es práctico para puestos que requieren de habilidades manuales
Entrevista	Consiste en entrevistar tanto al empleado como al supervisor del puesto, el empleado describe su puesto y el supervisor verifica la exactitud de la información	Facilita dos puntos de vista sobre cada uno de los puestos de trabajo y proporciona información más detallada que las anteriores	Requiere una gran inversión de tiempo y puede ser costoso
Entrevista de grupo	Consiste en reunir de 3 a 6 personas que realizan el mismo trabajo, a través de la reunión, el analista recoge la información que requiere para llevar a cabo el análisis.	Facilita diversos puntos de vista y los empleados pueden debatir aquellos puntos en los que difieren además proporciona información detallada	Puede requerir mucho tiempo y las divergencias de los asistentes pueden desviar los puntos de interés de la reunión
Reunión de expertos	Consiste en reunir de 3 a 6 expertos (superiores, técnicos, etc.) que conocen perfectamente el puesto de trabajo que se está analizando pueden ser.	Facilita diversos puntos de vista y permite conocer si los evaluadores el puesto (superiores, técnicos, etc.) tienen expectativas demasiado elevadas sobre el mismo	Los empleados que ocupan un puesto de trabajo son los que mejor conocen el mismo: necesidades de cada momento y cargas de trabajo, el análisis de un empleado que no ocupa ese puesto puede ser inexacto
Registro del empleado o diarios laborales	El empleado lleva un registro de sus actividades diarias, registrando cada una de las tareas que realiza anotando cuándo las realizó y cuánto tiempo le ocuparon	Permite superar el problema de la tendencia a la exageración de los empleados, ya que todas las actividades se documentan y llevar un seguimiento del empleado	Requiere una gran inversión de tiempo por parte del trabajador, lo que puede reducir su desempeño

Combinación de los anteriores	Es el más frecuente y consiste en combinar los anteriores, normalmente se trata de cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada	Combinan las ventajas de los métodos anteriores compensando los inconvenientes	Requieren mucho más tiempo que las anteriores y por tanto suelen tener mayor coste
--------------------------------------	--	--	--

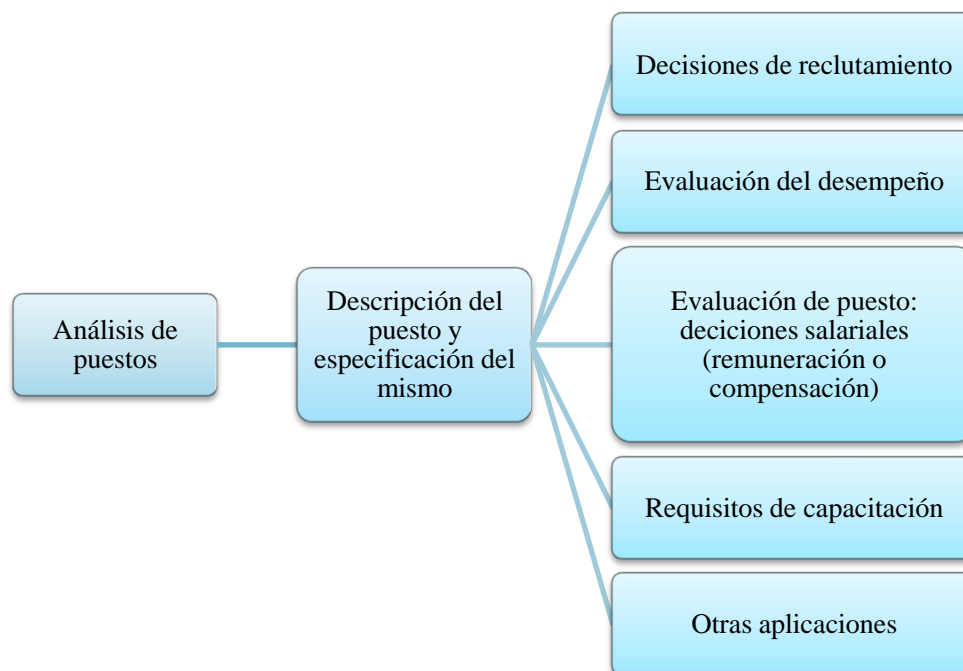
Fuente: *Elaboración propia a partir de* (Mondy, R. Wayne, 2010 pp. 96-97) *y* (Pereda Marín, 1993 págs. 13 y 20-21)

4.6.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Las DPT son “documentos que brindan información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 93). En definitiva, una descripción de puestos es un documento presentado en forma de narración que recoge la información obtenida a través del APT y refleja el contenido de los puestos de trabajo, sus condiciones físico-ambientales, relaciones sociales y exigencias para su desempeño, permitiendo contemplar de forma sencilla y resumida sus características principales.

La elaboración de las DPT es un necesario al aprovechamiento de la información obtenida a través del análisis de puestos, ya que son las DPT precisamente las que contienen de forma ordenada los resultados del análisis permitiendo su comprensión:

Figura 6. Proceso de aprovechamiento de la información obtenida a partir de un APT



Fuente: (Dessler, 2009 pág. 127)

No existe una plantilla ni un formulario estándar de cómo se debe realizar una DPT, pero la mayoría contienen secciones que cubren los siguientes aspectos (Dessler, 2009 pág. 141) :

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Responsabilidades y obligaciones.
- Autoridad del titular.
- Estándares de desempeño.
- Condiciones laborales.
- Especificaciones del puesto¹⁷.

Obviamente, el contenido de la descripción de puestos dependerá de la cantidad de información recopilada en el APT y a lo largo del tiempo, por lo que cuantas más veces haya sido revisado un APT y más información se haya recopilado al respecto, más completa será la DPT.

4.6.3. **ESPECIFICACIÓN E INVENTARIO DE PUESTOS**

A menudo, tras llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos de trabajo se detalla la especificación de los puestos. El inventario de los puestos, al contrario, se realiza con anterioridad al análisis para conocer en todo momento los puestos de trabajo objeto del mismo. A continuación se describe en qué consiste cada uno de ellos:

- La **especificación de puestos de trabajo** (EPT) es un documento que recoge características que debe tener un empleado para poder desempeñar un puesto: requisitos intelectuales y físicos, aptitudes, experiencia y condiciones de trabajo. Las especificaciones de puestos de trabajo se diferencian principalmente de las DPT en la perspectiva que adoptan, mientras que las primeras detallan los requisitos y cualificaciones que debe tener un empleado para poder desempeñar un puesto¹⁸, las segundas definen en qué consiste el puesto.

La revista CEMCI publicó al respecto un artículo en 2009 que indicaba lo siguiente: *“La especificación es tal vez el paso más difícil y complejo de todo el proceso de ADPT¹⁹, pero es, a su vez, sino el más importante, sí el que mayor demanda presenta, porque resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación, entre otros”* (Carrasco Carrasco, 2009 págs. 24-25)

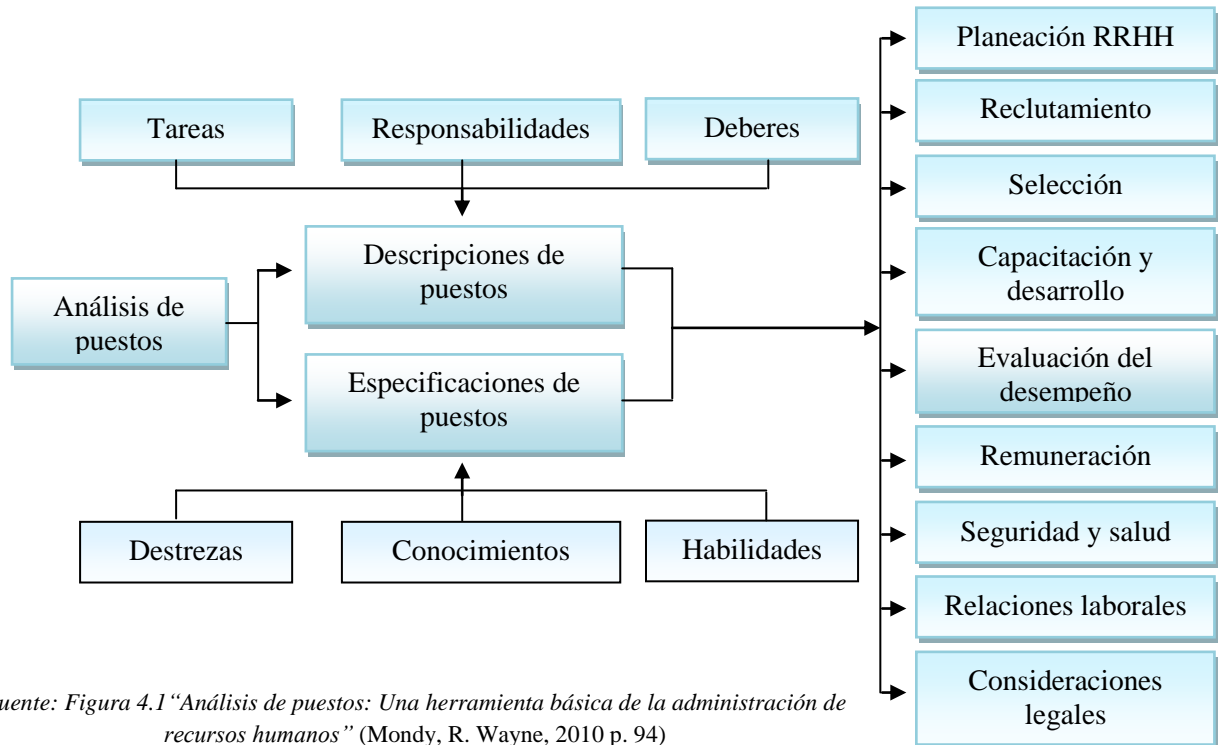
No es frecuente separar ambos conceptos, ya que se complementan, por lo que combinar ambos es muy práctico. A continuación se muestra una figura que facilita la comprensión de ambos y sus diferencias:

¹⁷ Este punto se va a tratar con más detalle en Apartado 4.3.3 de este trabajo.

¹⁸ Los requisitos y cualificaciones que debe tener el empleado de un puesto deben detallarse en función de las características y necesidades del puesto, no de la persona que en el momento del análisis ocupa dicho puesto.

¹⁹ Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT).

Figura 7. Contenido de las DPT y las EPT generadas a partir de un APT.



Fuente: Figura 4.1 "Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos" (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 94)

- El **inventario de puestos** es un documento que recopila los puestos de una organización, no los describe, únicamente precisa la denominación del puesto, su codificación y la relación de empleos cubiertos del puesto, es decir, el número de trabajadores asignados a cada uno de ellos. A la hora de realizar el APT, es un paso muy importante porque nos va a permitir identificar qué puestos son los que vamos a analizar, así como el número de empleados asignados a los mismos.

El motivo por el que estos términos se definen en este trabajo radica en que ambos van a participar en el mismo:

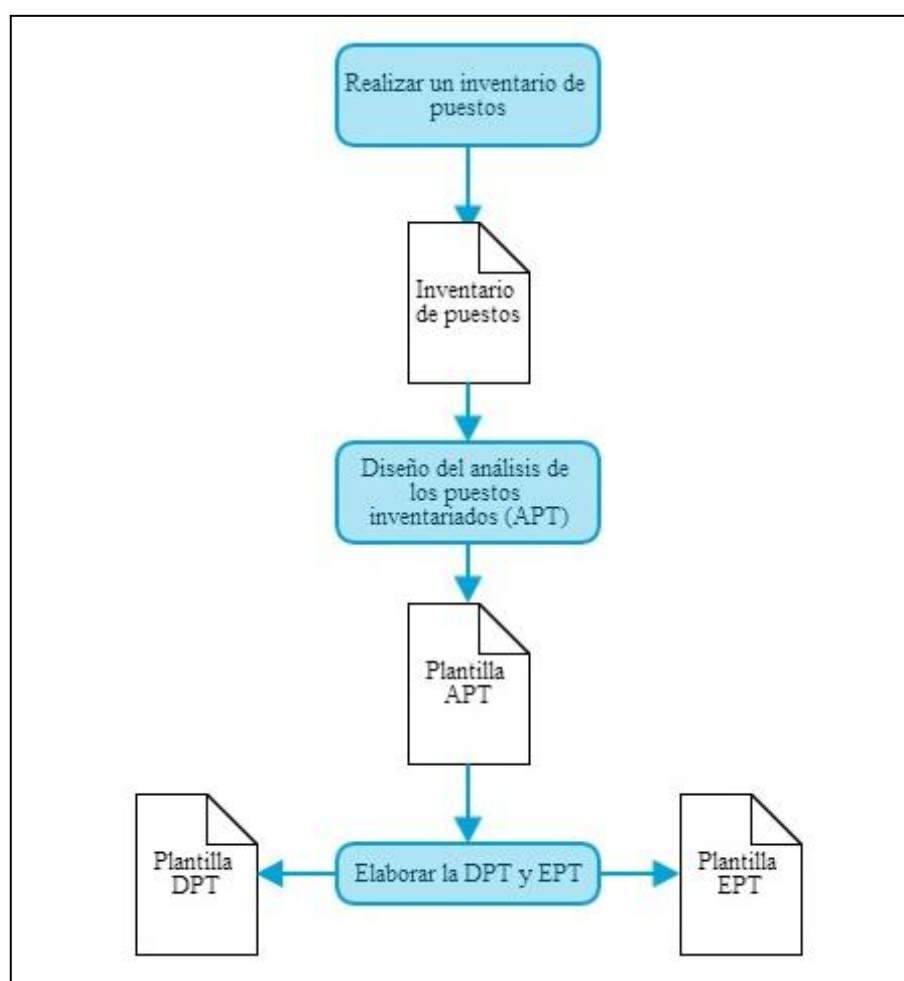
- Se realizará un inventario de puestos para identificar los puestos que van a ser analizados y que por tanto van a formar parte del APT.
- Una vez realizado el APT y la DPT se procederá a completar y complementar esta última con una especificación de puestos de trabajo, en adelante EPT para disponer de la información necesaria para poder diseñar un sistema de evaluación del desempeño, objetivo principal de este trabajo.

CAPÍTULO 5: OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Los capítulos anteriores se han presentado como una exposición más teórica del contenido del trabajo con la intención de introducir al lector en la materia. De este capítulo en adelante, el lector encontrará el desarrollo del diseño del sistema de evaluación del desempeño realizado.

Para ello, partiremos en este capítulo con la obtención de la información necesaria para el diseño del sistema de evaluación. Como se ha comentado en el capítulo anterior, la información requerida para el diseño del sistema será la siguiente:

Figura 8. Proceso de obtención de la información necesaria para el diseño del sistema de evaluación



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desarrollan cada uno de los puntos que se muestran en la figura anterior.

5.1. INVENTARIO DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA

En primer lugar, es necesario conocer el número de puestos que queremos analizar así como el área funcional al que pertenece cada uno de ellos. El objetivo de este apartado consiste en identificar los puestos de trabajo que se van a analizar para facilitar el proceso de análisis que tendrá lugar a continuación.

Tabla 10. Inventario de puestos de trabajo que participarán en el diseño del sistema de evaluación del desempeño.

ÁREA FUNCIONAL	DEPARTAMENTO	PUESTO		
		DENOMINACIÓN	CODIFICACIÓN	Nº PUESTOS
OPERATIVA	IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA	Técnico Implantación	O-IC-01(TI)	3
		Implantador Junior	O-IC-02 (IJ)	1
		Implantador Senior	O-IC-03 (IS)	4
		Consultor Junior	O-IC-04 (CJ)	1
		Consultor Senior	O-IC-05 (CS)	2
		Consultor Máster	O-IC-06A (CM)	2
		Analista	O-IC-06B (A)	3

Fuente: Elaboración propia a partir de ejemplo de (Nebrija Business School, 2011).

Como se puede observar en este inventario de puestos (Tabla 5) cada puesto cuenta con una denominación, que será la que conste en el APT, además los puestos están codificados²⁰ y se indica el número de puestos existentes de las mismas características.

5.2. CUESTIONARIO Y APT DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA

A continuación, se va a recopilar la información y documentación necesaria para realizar el análisis de los puestos de trabajo inventariados. El primer paso antes de realizar el APT es la revisión de la información disponible en la empresa y la solicitud de estudios o análisis similares. No se había realizado ningún estudio o análisis similar con anterioridad en la empresa, por lo al ser la primera vez que se realiza un análisis de puestos no hay posibilidad de tomar como referencia análisis anteriores, y por este motivo ha sido necesario diseñar el análisis de puestos desde el principio. El análisis de puestos de trabajo consta de tres etapas:

- En primer lugar, hay que **establecer el ámbito del análisis** y para ello es necesario conocer los puestos seleccionados para éste, **así como los objetivos o el propósito del mismo**. En el caso de este trabajo, los puestos que se van a analizar son los que se han inventariado y el objetivo del análisis, como se ha comentado anteriormente, es obtener

²⁰ En este caso, la codificación indica el área funcional a la que pertenece el puesto: operativa (O), el departamento: Implantación y Consultoría (IC), nivel del puesto (1-6) a mayor nivel mayor es la amplitud de tareas del puesto y la responsabilidad y en caso de que exista dos puestos que se encuentren al mismo nivel, A o B para diferenciarlos dentro de ese nivel. Además se indica una breve descripción de la denominación del puesto dentro de la codificación, para facilitar su identificación.

la información necesaria para poder diseñar un sistema de evaluación del desempeño para dichos puestos.

- En segundo lugar, hay que **decidir qué método/s se van a utilizar**, así como las fuentes y el procedimiento para obtener la información y una vez se dispone del método de análisis **informar a los empleados cuyos puestos serán objeto de análisis²¹, así como a los supervisores de los mismos**. *“Informar tanto a empleados como a supervisores de lo que se evalúa es indispensable para el éxito de la organización”* (Swanson, y otros, 2002).

Como se ha indicado en el apartado 4.3.1 de este trabajo, existen diferentes métodos para llevar a cabo un APT; de modo que las características de la empresa, de los puestos de trabajo a analizar y los objetivos que se persiguieran a través del APT son determinantes a la hora de elegir un método u otro. En este caso, se ha escogido un método combinado que incluye cuestionario, entrevista y observación:

- Se ha seleccionado el cuestionario como base del análisis por su sencillez, por la capacidad de obtención de información detallada y porque es económico y permite a las personas que han de contestarlo elegir el momento más conveniente para hacerlo y facilita al analista la interpretación de los datos.
- Como el cuestionario puede ser malinterpretado y subjetivo dependiendo del empleado que lo conteste, se ha combinado este método con la entrevista. Para ello, una vez respondidos los cuestionarios se han reunido los empleados que desempeñan un mismo puesto de trabajo con sus responsables, para decidir en consenso el resultado definitivo del mismo. Esta revisión no sólo ha permitido consensuar las divergencias de los distintos empleados que habían respondido el cuestionario para un mismo puesto de trabajo, también ha servido para que los empleados aceptaran los datos y los resultados del análisis de puestos puesto que han tenido la oportunidad de revisar y modificar las descripciones y especificaciones de puestos.
- A su vez, la autora de este trabajo ha actuado como analista guiando a los empleados en la resolución del cuestionario y observando todo lo posible el funcionamiento del departamento y de los puestos de trabajo, por lo que también ha participado en este análisis la observación.

Con esta combinación de métodos se ha intentado explotar al máximo las ventajas de cada uno de ellos al mismo tiempo que se compensaban los inconvenientes. El objetivo principal ha sido obtener la máxima cantidad de información de calidad en el menor tiempo y al menor coste posible; en ello, ha jugado un papel muy importante el cuestionario, ya que al estar ya resuelto a conciencia por los empleados con anterioridad a las reuniones ha sido mucho más rápido y sencillo compararlos y obtener un nexo común entre los distintos empleados que ocupaban puestos con la misma denominación y también ha agilizado la revisión de los mismos por parte de sus supervisores.

²¹ El objetivo no sólo es garantizar la correcta interpretación de los cuestionarios o las técnicas de análisis, también es integrar al empleado en el proceso y contribuir a la aceptación del mismo por parte del empleado, ya que si éste conoce las razones, en qué va a consistir y cómo va a llevarse a cabo el análisis se mostrará menos reticente a la realización del mismo y más colaborador.

Todo ello ha sido posible gracias al diseño sencillo y completo del cuestionario, que detalla los procesos y las tareas que se llevan a cabo en el departamento de manera que los empleados únicamente tienen que marcarlas y no dar una descripción detallada, puesto que ya la ofrece la plantilla. Esto ha permitido estandarizar los análisis. A continuación se muestra el diseño del cuestionario. Los cuestionarios resueltos para cada uno de los puestos de trabajo inventariados se presentan en el Anexo II de este trabajo.

Figura 9. Plantilla para el APT adaptada a los puestos del Departamento de Implantación y Consultoría para la empresa CEESI Asesores S.L.

<u>ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO</u>		
<u>DETALLES DEL PUESTO</u>		
Fecha de realización		
Fecha de expiración		
Denominación del puesto		
Departamento		
Horario de trabajo		
Puesto del que depende		
Puestos que dependen de este		
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):		
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):		
<u>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</u>		
Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo		
<u>PROCESOS QUE DEBE CONOCER</u>		
A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:		
1. Conoce	4. Administra	
2. Domina		
3. Domina y puede formar		
PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras		

SGA		
Gestión de stocks y almacenes		
Producción I		
Producción II		
Logística		
Producto		
Comercial (Ventas)		
Gestión de proyectos		
Contabilidad		
Finanzas		
Analítica		
RRHH		
CRM		
Gestión Documental		
Escáner de documentos		
Ahora decisión (Pre-diseño)		
GMAO		
Calidad		

TAREAS HABITUALES/NORMALES

De aquellos procesos en los que participes indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia nº
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría		
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente		
Asignación de un director responsable válido parte del cliente		
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase		
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente		
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase		
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia nº
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCCIÓN (I y II)		

Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DOCUMENTAL Y ESCANER DE DOCUMENTOS		

Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos		
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente		
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente		
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente		
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos		
Determinar datos que deberán cargarse manualmente		
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos		
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC		
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC		
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad		
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades		
Revisión del plan, aprobación y firma		
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios		
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento		
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo		
Pruebas cliente		
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos		
Entrega de datos por parte del cliente		

Verificación de datos		
Adaptar procesos de volcado de datos		
Volcado de datos		
Detección y corrección de calidad de datos		
Preparar migración de datos para el arranque		
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Desarrollo/adaptación de listados		
Test desarrollo		
Entrega, instalación y pruebas en el cliente		
Correcciones y ajustes		
Catalogación para posterior mantenimiento		
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros		
Configuración de propiedades y filtro		
Configuración de menús		
Configuración de campos configurables		
Configuración de pantallas		
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios		
Definir procesos de cambio en parametrización		
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización		
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos		
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.		
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.		
Instalación de componentes según usuario.		
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.		
Detección y corrección de posibles problemas de integración		
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba		
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba		
Ejecución del test de aceptación		
Aceptación por parte del cliente		
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos		
Entorno ERP		
Aplicación de Administración		
Configuración Avanzada		
Buscadores		
Programación de Pantallas		
Creación de objetos e integración en entorno		
<i>Crystal Reports</i>		
<i>QlikView</i>		

FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario		
Formación Administrador (II)		
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque		
Carga masiva de datos		
Revisión de puestos de trabajo		
Revisión del servidor		
Arranque		
Soporte post arranque		
AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación de cuadros estándar		
Adaptaciones cuadros		
Testeo de cuadros		
Pruebas usuarios		
Validación cliente		
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia nº
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones		
Comunicación de incidencia		
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.		
Solución incidencia		
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia nº
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad		
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.		
Aceptación o rechazo		
Control económico del proyecto		
Seguimiento de avance y actualización planificación		
Gestión de recursos		
Validación y cierre de Proyecto		

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

	MEDIOS Y MATERIALES	%
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario		
Máster		
Idioma/s (Especifíquelos)		
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.

--	--

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector		
En el puesto/similar		

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	

RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos		
Responsabilidad sobre decisiones comerciales		
Responsabilidad sobre materiales de trabajo		

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación			
Limpieza			
Temperatura			
Ventilación			

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa		
En las instalaciones de otras empresas		

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia		
Otra CCAA		
Otros países		

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés				
Daños físicos (indique cual/es)				
Pérdida de visión				
Esfuerzo físico				

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Carrasco Carrasco, 2009 págs. 39-47)

- La tercera etapa se centra en el **análisis de los datos**. Una vez se han recopilados los datos necesarios a través de análisis de puestos, se analizan, organizan y estructuran a través de las descripciones y especificaciones de puestos, convirtiéndose en información útil y de interés para la empresa. Las DPT y EPT pueden elaborarse por separado o en el mismo documento, en este trabajo se presentan como documentos independientes. El detalle de esta tercera etapa se desarrolla en los apartados que aparecen a continuación, así como en los anexos III y IV.

5.3. DPT DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA

Para estandarizar las descripciones de puestos de trabajo y que se puedan comparar entre ellas, diferenciar los puestos y facilitar a los empleados y supervisores el conocimiento sobre las principales actividades que se realizan en cada uno ellos se ha preparado una plantilla.

La plantilla detalla las tareas, responsabilidades, actividades principales y deberes de cada uno de los puestos, indicando la denominación del puesto que se va a describir, su codificación y ubicación en la empresa, es decir, área y departamento al que pertenece, así como una descripción general del puesto.

Las descripciones de cada uno de los puestos de trabajo analizados se pueden encontrar en el Anexo III, a continuación se muestra la plantilla:

Figura 10. Plantilla para la DPT de los puestos de trabajo analizados.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del puesto de trabajo	
Código del puesto de trabajo	
Área funcional	
Departamento	
Horas totales por semana	
Nº de puestos	
Fecha de realización	
Fecha de expiración	
Observaciones	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES PRINCIPALES	
MEDIOS Y MATERIALES	
RELACIONES	
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	
Aspectos económicos	
Decisiones comerciales	
Materiales de trabajo	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Carrasco Carrasco, 2009).

5.4. EPT DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA

Finalmente, para complementar la DPT y aprovechar al máximo la información obtenida a través del APT, se han elaborado las especificaciones de puestos de trabajo (EPT).

Como en el caso de las descripciones de puestos, para las especificaciones de puestos también se ha preparado una plantilla, con el objetivo de estandarizar los resultados del análisis y permitir la comparación entre puestos.

La plantilla detalla los requisitos intelectuales y físicos (destrezas, conocimientos y habilidades), aptitudes, experiencia y condiciones de trabajo de cada uno de los puestos, indicando la denominación del puesto que se va a describir, su codificación y ubicación en la empresa, es decir, área y departamento al que pertenece.

Las descripciones de cada uno de los puestos de trabajo analizados se pueden encontrar en el Anexo IV, a continuación se muestra la plantilla elaborada en este trabajo:

Figura 11. Plantilla para la EPT de los puestos de trabajo analizados

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del puesto de trabajo	
Código del puesto de trabajo	
Área funcional	
Departamento	
Nº de puestos	
Observaciones	
ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA	
Formación <u>mínima</u> requerida	
Formación recomendable	
Experiencia <u>mínima</u> requerida	
Experiencia recomendable	
REQUISITOS INTELECTUALES	
Memoria	
Atención	
Comprensión	
Expresión	
Razonamiento	
REQUISITOS FÍSICOS	
Esfuerzos y necesidades físicas	

Riesgos y condiciones de trabajo	
---	--

RASGOS DE PERSONALIDAD

--

Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009)

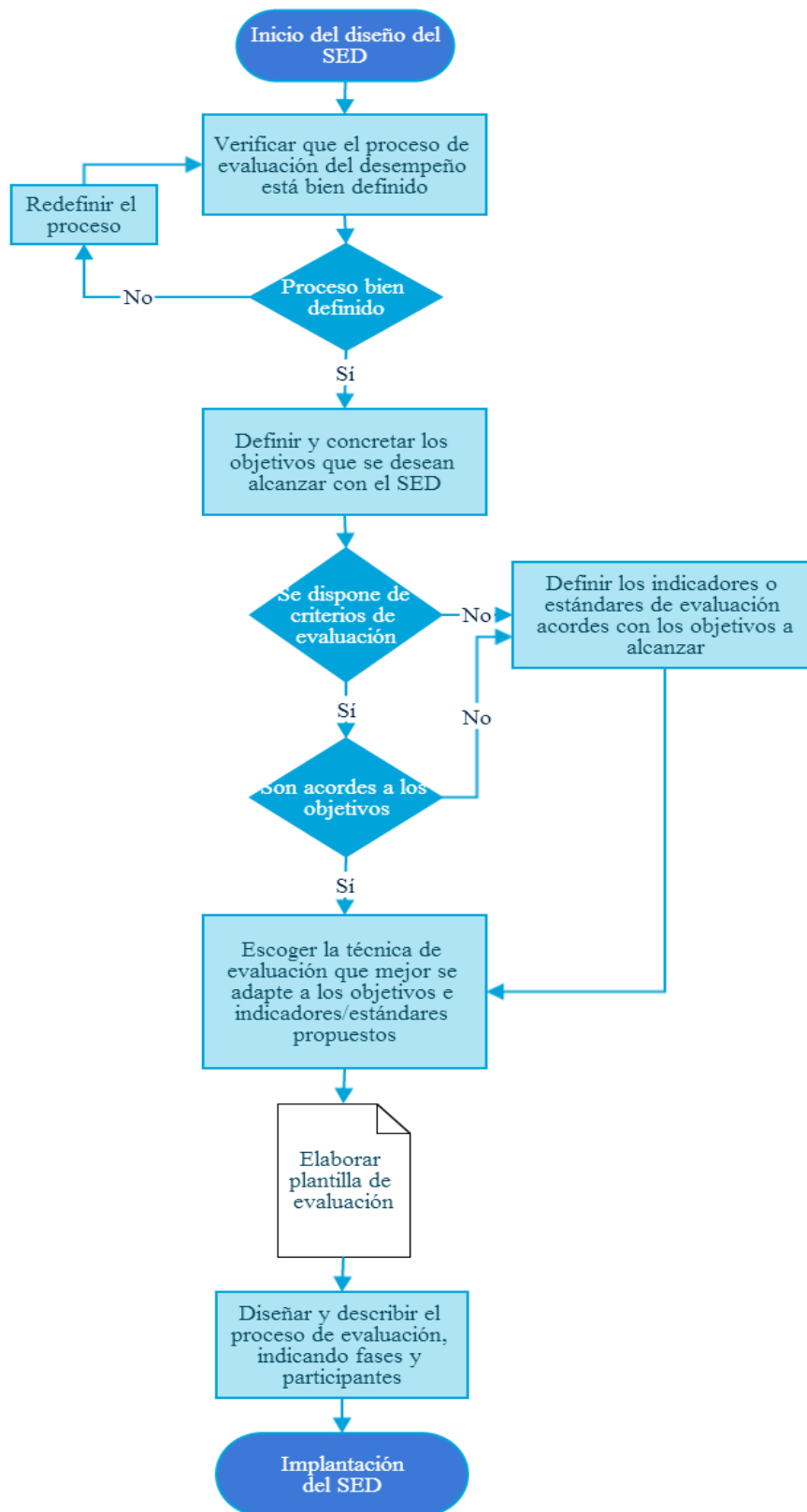
CAPÍTULO 6: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA

Una vez se dispone de la información suficiente y necesaria para poder evaluar los puestos, se puede iniciar el diseño del SED. El primer paso a la hora de diseñar cualquier sistema consiste en determinar cuáles serán las fases o etapas del mismo. A continuación se detallan las fases que van a formar parte del diseño del sistema de evaluación del desempeño:

1. Primera fase: **asegurarse de que el proceso de administración del desempeño está bien diseñado** debe ser un paso previo al inicio del diseño e implantación de cualquier sistema de evaluación, ya que conviene tener presente que la evaluación del desempeño, no es más que un subproceso integrado en el proceso de administración del desempeño, como se ha comentado en el capítulo 4 de este trabajo (Figura 2).
2. Segunda fase: **fijar los objetivos que se pretenden conseguir a través de la evaluación del desempeño**, ya que el diseño dependerá de tales objetivos y se centrará en la obtención de la información necesaria para dar respuesta a éstos.
3. Tercera fase. Para poder evaluar el desempeño es necesario disponer de criterios objetivos y medibles que proporcionen una base sólida sobre la que poder tomar decisiones y comparar a los empleados. Para ello, será necesario **establecer estándares de desempeño y/o indicadores del desempeño**.
4. Cuarta fase: **escoger la técnica de evaluación que mejor se adapte a los objetivos y criterios de evaluación**, y facilite la obtención de la información detallada en los objetivos y **elaborar la plantilla de evaluación**.
5. Última fase: **describir el proceso de evaluación**, indicando los pasos y pautas que deberán seguirse, así como los participantes y responsables de la evaluación y determinar los periodos de evaluación y el cronograma.

A continuación se muestra un diagrama del proceso para facilitar al lector la comprensión del mismo que detalla el proceso de diseño del sistema de evaluación:

Figura 12. Diagrama del proceso de diseño del sistema de evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

6.1. COMPROBACIÓN Y REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Antes de iniciar el diseño de cualquier subproceso que forme parte de un procedimiento más complejo conviene revisar éste último, por lo que, para poder diseñar un sistema de evaluación sobre una base sólida que nos garantice que, bien diseñado, nos proporcionará la información que dé respuestas prácticas a nuestras necesidades, es recomendable comprobar que el proceso de administración del desempeño está actualizado.

Para ello, será necesario revisar su contenido (metas, objetivos, visión y valores de la organización²²), y confirmar que se corresponde con lo establecido y en el caso de que no se hubieran establecido o fueran diferentes a los fijados durante el proceso de revisión, habrá que redefinirlos para que se encuentren actualizados en la organización. Es recomendable que además de estar actualizados, sean públicos y conocidos por todos los empleados, ya que no podrán contribuir al logro de los mismos si no están bien informados al respecto.

“Las personas necesitan conocer la visión, misión y valores de la organización, sobre todo en aquellas que se diferencian de otras organizaciones aparentemente similares” (Harvard, 2001). Afortunadamente, la misión visión y valores en CEESI Asesores S.L. están establecidos y publicados en su página web, de manera que pueden ser consultados tanto por los empleados como por cualquier otra persona interesada:

- **Visión.** *“La visión de la empresa es la imagen que se quiere proyectar hacia el exterior, el estado futuro que deseamos para nuestra organización”* (De Miguel Molina, y otros, 2012 pág. 21). *“Una visión indica cuál es el objetivo de la compañía en el futuro. Sirve como guía de la empresa a largo plazo”* (Rolstadås, y otros, 1995 pág. 92). CEESI Asesores S.L. es una empresa con altas aspiraciones de crecimiento, que abarca múltiples sectores²³ y persigue continuar expandiéndose e introducirse en nuevos nichos de mercado:

“Mucho se está hablando, y se hace referencia tanto en inglés como en castellano, sobre los modelos OpenSource, Libre Distribución, Shareware, Código Abierto, Software Libre, SaaS, PaaS, IaaS²⁴... Y más que se hablará. Y más confusión se arrojará al mercado. En poco tiempo todo el mundo hablará del Freeware” (CEESI Asesores S.L., 2009).

- **Misión.** *“La misión se centra en el presente. En su propósito general o razón de ser”* (De Miguel Molina, y otros, 2012 pág. 22), *“Una misión define el alcance de las actividades empresariales de la compañía... La misión responde a la pregunta de: ¿A qué negocio debe dedicarse la compañía?”* (Rolstadås, y otros, 1995 págs. 94-95) , en CEESI Asesores S.L. está claramente definida; se muestra como una empresa que desarrolla aplicaciones informáticas de calidad adaptadas a las necesidades de sus clientes y que comercializa sin costes de licencia de uso:

²² Revisar Figura 2.

²³ Cerámico, instaladores, alquiler de maquinaria, hortofrutícola, químicos y pinturas, viveros, inmobiliario, cobro y recobro y despachos de abogados.

²⁴ Se trata de ejemplos de distintos modelos de diseño de software.

“Nuestra misión como fabricantes es desarrollar aplicaciones, herramientas y utilidades de la más alta calidad, para responder a las necesidades presentes y futuras de todos nuestros clientes y distribuidores. Nuestro compromiso como fabricantes Freeware es ponerlas en el mercado de un modo gratuito y maximizar el conocimiento entre todos los integrantes que forman la cadena de valor” (CEESI Asesores S.L., 2009).

- **Valores.** *“Definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de una organización. Constituyen el soporte de la cultura organizacional, y en definitiva, son las señas de identidad que la identifican” (De Miguel Molina, y otros, 2012 pág. 23). La empresa presenta en su página web los principios sobre los que asienta la cultura de su organización, entre ellos aparecen la total transparencia, confianza, profesionalidad, rigor, calidad, diferenciación y protección para el cliente, tal y como se puede comprobar en las citas que se muestran a continuación:*

Sólo desde el mayor conocimiento por parte de todos, junto con los procedimientos adecuados, una política de total transparencia y un estilo marcado por la cercanía y el compromiso, se garantiza a los clientes e integrantes del canal de distribución una relación satisfactoria apoyada en la confianza, en la profesionalidad, en el rigor y en la calidad” (CEESI Asesores S.L., 2009).

“ Ofrecemos un modelo totalmente diferenciado, basado en la total transparencia, en entregar la máxima protección para el cliente, en establecer unas reglas del juego que generan la máxima confianza y, sin duda, con los menores costes de adquisición, propiedad, actualización y oportunidad del mercado. Sí, somos diferentes. Para hacer lo de siempre ya están los demás ” (CEESI Asesores S.L., 2009).

Como se ha podido comprobar a lo largo de este apartado, el proceso de administración del desempeño en la empresa CEESI Asesores, S.L. está parcialmente establecido al menos en lo que respecta a la concreción de la misión, visión y valores organizacionales –ya que no sólo son conocidos por los empleados, si no que pueden ser consultados por cualquier otra persona ajena a la organización–, a pesar de que no dispongan de un sistema de evaluación del desempeño ni se haya introducido previamente un mecanismo formal para evaluar el rendimiento de los empleados.

En lo que respecta al establecimiento de metas y objetivos así como la distribución de éstos entre los departamentos, CEESI Asesores, S.L. también ha definido una serie de objetivos específicos para cada departamento, en este caso no están publicados puesto que se trata de información de uso interno de la empresa. En lo que respecta al Departamento de Implantación y Consultoría, en el que se centra este trabajo, tiene definidos objetivos tanto económicos como relativos al desarrollo profesional de los empleados. Concretamente, los objetivos definidos para el ejercicio actual (2014) son:

- Conseguir una rentabilidad del 70% para los técnicos, implantadores, consultores y analistas, es decir que al menos el 70% de las horas realizadas sean facturadas a clientes.
- Conseguir que las incidencias e ineficacias producidas por errores de implantadores no superen el 10% de las actuaciones realizadas por estos mismos, es decir que del

conjunto de tareas y actuaciones que realizan, como máximo se produzcan errores o ineficacias en el 10%.

- Conseguir que, del total de horas anuales de técnicos, implantadores, consultores y analistas, el 10% se dedique a formación y a adquirir experiencia en proyectos para mejorar las capacidades de los mismos
- Conseguir que, del total de horas anuales de consultores e implantadores, se destine un 10% al apoyo a otros departamentos: 5% a apoyo al Departamento Comercial y otro 5% al Departamento de Desarrollo.
- Conseguir mejorar la metodología de implantación en la Fase de Análisis y Diseño incorporando un Análisis de Gestión de Procesos, es decir, tratar la gestión de procesos de los clientes en la fase de análisis (para consultores y analistas, que son los que participan en esa fase).
- Mejorar las tareas de formación de los clientes realizando la formación previa al arranque del programa y otra posterior (implantadores y consultores).

Como se puede comprobar el primer y el segundo paso que se presentan en la Figura 2 están bien diseñados y por lo tanto no es necesario redefinirlos. El resto del proceso de administración del desempeño se completará a través del diseño de un sistema de evaluación.

6.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON EL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Una vez revisado el proceso de administración del desempeño, el siguiente paso no puede ser otro que preguntarse qué es lo que se pretende conseguir a través de la evaluación del desempeño.

Es muy importante no precipitarse y establecer con detalle qué es lo que se pretende conseguir antes de decidir cómo se va a realizar la evaluación, pues dependiendo de los objetivos y propósitos que se pretendan alcanzar, la evaluación adoptará un diseño u otro. *“Los objetivos deberían ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bounded²⁵), y aquellos de naturaleza más imprecisa que resulten más difíciles de medir deberían especificar la conducta observable que debería derivarse de la consecución del objetivo”* (Havard, 2001 págs. 81-82).

Este trabajo pretende alcanzar cinco objetivos muy ambiciosos a través del diseño de un sistema de evaluación. Se pretende que el sistema de evaluación diseñado permita:

- **Conocer si el desempeño de los empleados es adecuado**, o si por el contrario existen deficiencias que deben corregirse, y tenerlas identificadas para poder diseñar un plan de mejora que permita corregirlas cubriendo, si fuera el caso, las necesidades formativas y de capacitación del personal para mejorar sus habilidades.
- **Contribuir a la mejora continua de los empleados**. Si el objetivo es la mejora continua de los empleados, la mejor opción es proporcionarles ejemplos de cuáles son los comportamientos y resultados que la empresa espera de ellos, para que tengan una referencia práctica y sobre todo objetiva de cómo deben de actuar y puedan comparar sus conductas con las conductas consideradas positivas o ejemplares, siempre desde un punto de vista constructivo.
- **Registrar aquellos incidentes críticos que se hayan producido a lo largo del periodo de evaluación** y diseñar, a partir de ellos, un plan de actuación que estandarice, dentro de lo posible, las pautas a seguir en tales situaciones, para evitar que puedan producirse en el futuro. El registro de incidentes críticos no sólo va a permitir conocer cuáles han sido las perturbaciones que han tenido lugar durante el ejercicio y cómo hizo frente el empleado a esas circunstancias, también puede convertirse en un indicador de mejora si se miden los resultados de casos similares a los registrados como críticos que han tenido lugar con posterioridad —cuando ya se había establecido una pauta de actuación que guiase a los empleados— y se comparan para averiguar si las pautas establecidas ayudaron al empleado y evitaron un mal mayor. El registro de incidentes críticos se puede llevar a cabo tanto si se trata de una conducta negativa que hay que evitar en el futuro como si se trata de una conducta positiva o excelente que habrá que intentar imitar.
- **Comprobar si los empleados están comprometidos con la misión, visión y valores de la empresa**, así como su actitud, su grado de contribución al logro de los objetivos

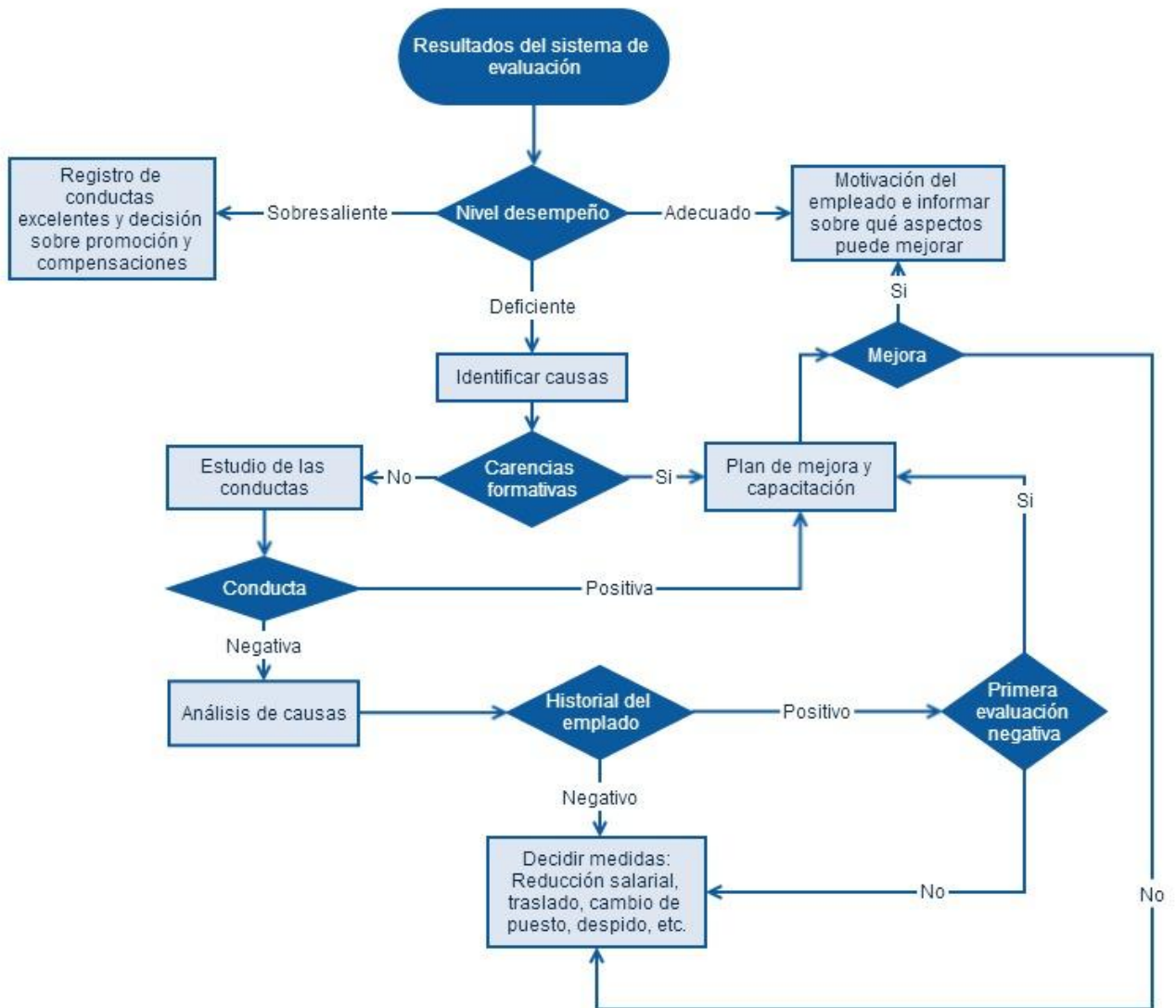
²⁵ Específicos, Mesurables, Alcanzables, Realistas y Delimitados en el tiempo.

genéricos asignados a su departamento y los específicos asociados a su puesto de trabajo.

- **Establecer una base sólida y objetiva sobre la que tomar decisiones de promoción de los empleados**, y contribuir a la toma de otras decisiones estratégicas en políticas de recursos humanos tales como incrementos o reducciones salariales, traslados, despidos o supresión de empleos de bajo rendimiento, formación y desarrollo, diseño de carreras profesionales, etc.

El diseño del sistema de evaluación se fundamentará en obtener la información necesaria para alcanzar estos objetivos, para poder llevar a cabo un proceso similar al que se presenta a continuación:

Figura 13. Diagrama de flujo de la última fase del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia.

6.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

CEESI Asesores, S.L. no ha establecido estándares de desempeño para los empleados del Departamento de Implantación y Consultoría, por lo que no dispone de un histórico ni de registros que permitan comprobar cuál es el nivel de desempeño normal de los trabajadores. Esto dificulta la evaluación del desempeño puesto que no existen niveles estándares de desempeño con los que comparar el desempeño de un empleado para determinar si es o no adecuado.

CEESI Asesores, S.L., tampoco cuenta con un conjunto de indicadores que se calculen periódicamente, pero sí dispone de objetivos específicos cuantificables a partir de los cuales se pueden diseñar indicadores. Es importante disponer de datos con los que se puedan comparar los resultados de las evaluaciones, ya que un dato por sí mismo no aporta valor si no se dispone de la información que permita interpretarlo. *“Si partimos de que no se puede dirigir bien lo que no se puede medir, porque para dirigir bien es preciso medir, cuantificar, el paso siguiente necesariamente sería el de disponer de herramientas para la medición o valoración del rendimiento”* (Oltra Climent, 2008 pág. 213).

Normalmente se suelen establecer una serie de criterios o estándares que permiten evaluar el rendimiento del trabajador comparándolo con los parámetros estándar preestablecidos. *“Los criterios a evaluar más comunes son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento”* (Mondy, R. Wayne, 2010 pp. 243-244). A partir de éstos, se pueden establecer estándares.

Para poder diseñar el sistema de evaluación del desempeño se han establecido estándares de desempeño y se han diseñado indicadores que permitan medir, evaluar y comparar el desempeño de los empleados. Para ello se han tomado como referencia los criterios para evaluar de (Mondy, R. Wayne, 2010) citados en el párrafo anterior, de la siguiente manera:

6.3.1. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: ACTITUDES.

“Las actitudes [...] son la base para muchas evaluaciones, pero estas cualidades suelen ser subjetivas y dan como resultado evaluaciones inexactas. Rasgos como la adaptabilidad el buen juicio o la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionadas con el trabajo” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 243).

No se deben confundir las actitudes con las aptitudes o competencias:

- Las actitudes hacen referencia a la forma de actuar de las personas, es decir, el comportamiento o la conducta que adoptan al realizar una determinada tarea o cualquier otra actividad.
- Las aptitudes o competencias son las capacidades de una persona para gestionar, dirigir y/o realizar adecuadamente una tarea, función, actividad o proyecto, en otras palabras, son las capacidades que garantizan que el empleado está lo suficientemente preparado para enfrentarse a una determinada tarea, actividad, etc. con posibilidades razonables de

éxito. Las aptitudes están estrechamente relacionadas con las habilidades del empleado, tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.

Hay determinadas cualidades que son indispensables para ciertos puestos de trabajo, por ejemplo, en el caso de los miembros del Departamento de Implantación y Consultoría se requieren actitudes como la responsabilidad o el compromiso, ya que éstos son la imagen de la empresa y lo que transmiten al cliente debe reflejar los principios de la misma. Además estas actitudes contribuyen en gran medida al éxito de sus proyectos.

Normalmente las actitudes son cualidades difícilmente mesurables y no se suelen incluir en las evaluaciones por considerarse subjetivas. Sin embargo, existen una serie de actitudes que conviene medir en los empleados para poder recompensarlos si su conducta es adecuada –ya sea a través de reconocimiento, felicitaciones por parte de sus superiores o incremento en sus retribuciones–, y en caso contrario, advertir tales comportamientos y proporcionar al empleado las claves para corregirlos.

Puesto que la evaluación de las actitudes de los empleados puede ser muy subjetiva, se ha diseñado un **diccionario de actitudes**, que describe las actitudes más valoradas por la empresa y que son fundamentales para alcanzar un desempeño adecuado, con el objetivo de garantizar la objetividad de los resultados lo máximo posible. En este diccionario se han contemplado cinco actitudes fundamentales, necesarias para un nivel de desempeño adecuado, ordenadas de mayor a menor importancia: **compromiso, responsabilidad, preocupación por el orden y la calidad, cooperación y mejora continua**.

Es evidente que existen otros muchos aspectos relativos a la conducta de los empleados que se pueden evaluar, sin embargo se ha optado por elegir de entre todos ellos, los que se consideran más importantes para los puestos objeto de estudio. La razón de esta decisión, no es otra que, facilitar y agilizar el proceso de evaluación, pues evaluar cada uno de los aspectos sólo lo hubiera dificultado y ralentizado. Es importante concretar todo lo posible los aspectos que se van a evaluar y elegir aquellos que sean significativamente más importantes que el resto, ya que recopilar más datos de los necesarios no sólo alargará el proceso y dificultará el análisis de los datos, también hará el proceso más costoso – lo que supone mayor esfuerzo y tiempo por parte de los empleados y los analistas y por tanto, mayores costes–. *“Si la evaluación no se hace bien, los costes de realizarla podrían exceder a sus potenciales beneficios”* (Ribes Giner, y otros, 2011 pág. 145).

El diccionario de actitudes define y establece cuáles son los comportamientos o conductas valorables referidos a cada una de las actitudes que se van a evaluar. Dado su carácter subjetivo, es importante disponer de una definición de cada actitud, lo que facilitará que tanto evaluado como evaluador comprendan exactamente cada término. Además, si se combinan varios evaluadores, es fundamental que todos ellos entiendan lo mismo por cada elemento evaluado, para evitar así distorsiones en la evaluación. Para facilitar una evaluación más objetiva, además de definir la actitud se establecen tres niveles: necesario/deseable, favorable y muy favorable, para facilitar la evaluación posterior. Este diccionario se puede encontrar a continuación, **(Figura 14)**:

Figura 14. Diccionario de actitudes para la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría de CEESI Asesores, S.L.

ACTITUDES			
DEFINICIÓN	NIVELES		
	NECESARIO/DESEABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
Compromiso	Orientación del empleado al logro de los objetivos de la compañía y a cubrir sus necesidades. Respeto las normas de la empresa. Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros. Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.). Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a). Se siente orgulloso de pertenecer a la organización. Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros. Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia). Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).
Responsabilidad	Actitud de compromiso con las funciones y tareas y con la empresa respondiendo de sus acciones pasadas, presentes y futuras. Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos. No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades. Cumple con los plazos.	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica). Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos). Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición
Preocupación por el orden y la calidad	Preocupación continúa por comprobar y controlar la corrección, calidad y precisión del trabajo realizado. Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior. Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia. Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75% en cuestas satisfacción favorables). Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio. Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo. Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos.

Cooperación	Actitud del empleado que trabaja en equipo y colabora con los demás, se muestra asertivo y no genera tensiones innecesarias en el grupo.	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo. Ayuda a sus compañeros/ supervisores cuando se lo piden. Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros. Se muestra colaborador, no competitivo.	Mantiene al resto de miembros del equipo informados. Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros. Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	Fomenta y promueve la participación y colaboración. Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo. Reconoce y defiende la identidad del grupo. Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo. Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).
Mejora continua	Actitud enfocada a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia. El empleado lleva a cabo sus actividades, funciones y responsabilidades buscando siempre la calidad y la mejora a través de la adaptación y modernización de los procesos y metodologías existentes en la organización	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa. Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente. Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia adaptada a la empresa CEESI Asesores, S.L. a partir de (Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía (CEPES), 2011) y (Ajuntament de Barcelona, 2011)

Una vez definidas las actitudes a través del diccionario, se han ponderado y puntuado, sumando entre las cinco un total de 100 puntos. Se ha considerado que no todas las actitudes son igual de importantes por lo que no se les ha asignado el mismo peso a todas (ej.: compromiso y responsabilidad suman 25 puntos cada una mientras que la mejora continua sólo suma 10), lo mismo ha ocurrido con sus distintos niveles (el nivel necesario/deseable suma 50 puntos, el favorable 30 y el muy favorable 20). La distribución de las puntuaciones se puede observar la siguiente tabla:

Tabla 11. Puntuación de las actitudes por niveles.

Actitudes	Necesario/ Deseable	Favorable	Muy favorable	Total actitud
Compromiso	12,5	7,5	5	25
Responsabilidad	12,5	7,5	5	25
Preocupación por el orden y la calidad	10	6	4	20
Cooperación	10	6	4	20
Mejora continua	5	3	2	10
Total	50	30	20	100

Fuente: Elaboración propia.

La valoración de las actitudes se realiza en base 100 sumando los puntos de las actitudes totales que tenga el empleado. Es decir, suponiendo que un empleado tuviera todas las actitudes señaladas en cada uno de sus niveles (necesario, favorable y muy favorable) sumaría un total de 100 puntos que sería el máximo, siendo el mínimo exigible la mitad, que son 50 puntos. A continuación se muestra una tabla en la que se distribuyen los intervalos de puntuación por cada una de las categorías para evaluar el rendimiento de los empleados:

Tabla 12. Intervalos y puntuaciones mínimas por categorías para evaluar el rendimiento de los empleados

Categorías	Puntuación
Actitud negativa	< 50
Exigible	50
Positiva	51-80
Excelente	80-100

Fuente: Elaboración propia.

Se requiriere alcanzar como mínimo la categoría de exigible para cualquiera de los puestos a evaluar, es decir, obtener un resultado en la evaluación de las actitudes como mínimo de 50 puntos – independientemente de que se trate de técnicos, implantadores, consultores o analistas– a partir de ahí, se considerará que el empleado tiene una actitud positiva o excelente.

Como se ha señalado anteriormente en la Tabla 11, la distribución de las puntuaciones se ha definido en función de la importancia y niveles de las actitudes. Los comportamientos considerados necesarios/deseables tienen una puntuación mayor que los favorables y los muy favorables, de esta manera un empleado que no realice alguno de los comportamientos necesarios/deseables tendrá que esforzarse mucho más para alcanzar la puntuación mínima requerida y un empleado que desee alcanzar la categoría de excelente tendrá que demostrar primero que ha adquirido la mayoría, sino todos, los comportamientos necesarios/deseables y favorables ya que ambos tienen una puntuación significativamente mayor que aquellos considerados muy favorables. El objetivo de esta distribución no es otro que garantizar que

únicamente los empleados que merezcan la condición de excelentes sean considerados como tales.

Se han denominado necesarias/deseables porque se consideran básicas e imprescindibles y se pretende que como mínimo todos los empleados demuestren las conductas detalladas en este nivel. Sin embargo, no se exige incondicionalmente que se cumplan todas y cada una de las conductas descritas en el nivel necesario/deseable, si bien es preciso cumplir al menos, la mayoría de ellas, para alcanzar la categoría de exigible. Esto se explica en que, en determinadas circunstancias, un empleado puede descuidar alguna de las conductas detalladas en este nivel y compensar esa carencia con otras conductas pudiendo alcanzar la categoría de exigible igualmente sin cumplir alguna de las conductas atribuidas al nivel necesario/deseable. Veamos un ejemplo que aclare esta casuística:

Si un empleado está intentando ascender o promocionarse, puede que descuide alguno de los aspectos relativos a la cooperación, es decir, puede no cumplir el punto relativo a “se muestra colaborador, no competitivo” (cooperación, nivel necesario) sin embargo quizá haya logrado alcanzar otros aspectos relativos a otras actitudes –como “se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización” (compromiso, nivel favorable) o “desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras para su área o departamento: ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica” (responsabilidad, nivel favorable)– compensando de esta manera la carencia en la actitud de cooperación. También podría compensar una carencia del nivel necesario/deseable de la actitud cooperación con otro aspecto considerado favorable o muy favorable de esa misma actitud, aunque este caso es más improbable.

Seguidamente se muestra la Tabla 13 que refleja las puntuaciones presentadas en la Tabla 11, distribuidas para cada una de las conductas asociadas a cada actitud, ya que no todos los comportamientos reflejados en el diccionario de actitudes son igual de importantes.

Las puntuaciones asignadas en la Tabla 13 para cada una de las actitudes son valores absolutos y no se pueden modificar, es decir, o se demuestra un determinado comportamiento o conducta, o no se demuestra y por tanto o puntúa con el número de puntos asignado o no puntúa. Por ejemplo:

Si el empleado “respeto las normas de la empresa” (actitud: compromiso, nivel necesario/deseable) sumará 3,25 en su evaluación mientras que si se demuestra que las ha incumplido significativamente no sumará esa cantidad. Si no es significativo el incumplimiento, se le podrá atribuir la puntuación con objeciones por parte del supervisor e introducir este punto en el plan de mejora a desarrollar tras la entrevista con el empleado. En cualquier caso, la asignación o no asignación de puntuaciones tiene que estar justificada y realizarse de forma coherente, objetiva y teniendo en cuenta las limitaciones de los empleados. Sería conveniente revisar para asignar estas puntuaciones: los cuestionarios cumplimentados por compañeros, clientes, subordinados (si el evaluado es a su vez supervisor de un equipo de trabajo, departamento o área) y el registro diario de actividades del empleado y el registro de incidentes críticos, para que no se tengan en cuenta únicamente las conductas o comportamientos del empleado más recientes, sino que abarque todo el periodo de evaluación.

Tabla 13. Distribución de las puntuaciones por comportamientos y niveles.

	A. Necesario/Deseable (50%)		A. Favorable (30%)		A. Muy favorable (20%)		TOTAL
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	3,25	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	3	Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	1	25
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	2	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	2	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	2,5	Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	2	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3,25					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	4,25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	4,25	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	2	25
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades	4	Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).	3,25	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	2	
	Cumple con los plazos.	4,25			Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	1	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	2,5	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	3	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	1	20
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.	2,5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	1	Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	1	

	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	2	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	2	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	1	
	Se muestra colaborador, no competitivo.	3			Reconoce y defiende la identidad del grupo.	1	
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	5	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	2	El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.	1	20
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.	5	Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).	1,5	Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	1	
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	2,5	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	2	
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.	4	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).	3	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	1,5	10
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.	1			Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	0,5	
	Total categoría: Necesaria/Deseable	50	Total categoría: Favorable	30	Total categoría: Muy favorable	20	100

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: COMPETENCIAS

Cuando el resultado de las tareas de un determinado puesto de trabajo es difícil de determinar por las características del mismo o porque está íntimamente relacionado con la personalidad del empleado, se puede evaluar en función de las competencias demostradas.

“Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 244).

En función de los niveles requeridos de competencia para un puesto de trabajo se pueden diseñar estándares. *“Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que estén estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo”* (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 244). Por ejemplo un Técnico Implantador puede tener una tolerancia baja a la presión porque para su puesto de trabajo esta competencia es únicamente recomendable, no necesaria; pero para un Consultor Máster o un Analista el nivel de tolerancia a la presión deberá ser muy elevado puesto que es una competencia imprescindible para su puesto.

De la misma manera, no podremos evaluar a los empleados del Departamento de Implantación y Consultoría en función del número de clientes captados, aunque la visión de la empresa consista en expandirse a nuevos mercados y captar nuevos clientes, ya que no corresponde a este departamento la captación de nuevos clientes sino al Departamento Comercial.

Para evaluar las competencias de los empleados se ha elaborado también un **diccionario de competencias (Tabla 14)**. Como en el caso de las actitudes, se han seleccionado las competencias clave de los puestos a evaluar para agilizar y facilitar el proceso, aunque evidentemente, existen otros aspectos susceptibles de ser evaluados. Las competencias que se han seleccionado para evaluar el desempeño de los empleados del departamento de Implantación y Consultoría son las siguientes: **iniciativa, innovación y creatividad, orientación al cliente, tolerancia a la presión y autocontrol, flexibilidad y adaptabilidad, capacidad resolutive, liderazgo, gestión de conflictos, escucha activa y capacidad de comunicación y maestría: desarrollo de habilidades técnicas.**

Sin embargo, el análisis de las competencias de los empleados es más complejo que el análisis de las actitudes ya que mientras que las actitudes son genéricas y de todos los empleados del departamento se esperan unos estándares mínimos –independientemente del puesto que desempeñen–, en el caso de las competencias éstas sí que son específicas y varían en función del puesto y el nivel que desempeñe el empleado por lo que no se podrá exigir el mismo nivel de desarrollo de habilidades técnicas, por ejemplo, a un Técnico Implantador que a un Consultor Senior.

Por este motivo, junto al diccionario de competencias, se ha elaborado una tabla que muestra los niveles o categorías de competencia que debe alcanzar un empleado en función del puesto que desempeñe (Tabla 15). En este caso, las categorías que se han establecido para las competencias son: **básica, progreso, dominio y excelencia.**

Tabla 14. Diccionario de competencias para la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría de CEESI Asesores, S.L.

COMPETENCIAS					
DEFINICIÓN	NIVELES				
	BÁSICA	PROGRESO	DOMINIO	EXCELENCIA	
Iniciativa	<p>Capacidad para reaccionar ante urgencias, anticiparse a las necesidades y oportunidades futuras y actuar en consecuencia; predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse en pensar en lo que se debe hacer.</p>	<p>Reacciona ante problemas y oportunidades presentes. Muestra predisposición a participar y aportar ideas. No traspasa los problemas, los asume y propone soluciones. Se involucra activamente en las tareas que realiza. Demuestra interés en aprender y aplicar los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis. Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados. Toma decisiones ágiles y rápidamente en situaciones de urgencia. Se muestra resolutivo ante los problemas. Comparte conocimiento.</p>	<p>Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.). Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto). Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.</p>	<p>Se anticipa y prepara oportunidades o problemas específicos que no son evidentes a medio/largo plazo. Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras. Genera nuevas ideas y proyectos que se anticipan a las tendencias del entorno. Promueve acciones que implican cambios significativos en la organización. Elabora planes de contingencias.</p>
Innovación y creatividad	<p>Capacidad para crear, desarrollar e implantar ideas o soluciones nuevas y eficaces para resolver problemas u otras situaciones que puedan surgir en el entorno de trabajo.</p>	<p>Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos. Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.</p>	<p>Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos. Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización. Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo. Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.</p>	<p>Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento. Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia. Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas. Propone nuevas líneas de desarrollo.</p>	<p>Desarrolla nuevas formas de trabajo (mejoras para la implantación, técnicas de gestión, análisis, etc.). Sus innovaciones tienen repercusión en toda la organización y son tomadas como ejemplo por sus compañeros y subordinados. Genera un ambiente creativo dentro de la organización, especialmente en su departamento y área.</p>

Orientación al cliente	Capacidad de un empleado para actuar de la manera más satisfactoria para un cliente externo o interno, con intención de ayudar y vocación de servicio.	Cumple con los compromisos acordados con el cliente y responde a sus demandas y necesidades dentro de plazo (esto no implica que no pueda delegar cuando se vea desbordado por el exceso de carga de trabajo). Se muestra disponible y accesible para los clientes (internos y externos). Demuestra amabilidad y cercanía. Dedicar el tiempo necesario a atender las dudas o peticiones del cliente.	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente. Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas. Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas. Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos. Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento. Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente. Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.	Promueve la orientación al cliente. Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos. Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento. Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro. Se anticipa a las necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).
Tolerancia a la presión y autocontrol	Capacidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión (tiempo, desacuerdo, etc.) sin que afecten a su nivel de rendimiento las situaciones de mayor exigencia.	Contiene sus emociones y mantiene la calma incluso en situaciones críticas. Sigue buscando la mejor solución a las peticiones del cliente aunque disponga del tiempo justo, y en cualquier caso, analiza la situación antes de actuar. Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión.	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.). Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.	Utiliza técnicas para controlar sus emociones o el estrés. Reformula los problemas y encuentra una solución positiva al problema/queja en situaciones críticas ya que es capaz de continuar desempeñando sus funciones con normalidad con independencia de sus emociones o sentimientos (frustración, enfado, tensión, euforia, etc.).	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés. Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.

Flexibilidad y adaptabilidad	<p>Capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar en múltiples y variadas situaciones con diferentes grupos y personas.</p>	<p>Se adapta a los cambios del entorno. Reconoce, comprende y tiene en consideración las opiniones de sus compañeros. Es capaz de cambiar su opinión para adoptar nuevas posturas frente a argumentos o evidencias mostradas por sus compañeros, supervisor o un cliente. Demuestra predisposición para trabajar con diversos grupos de trabajo de su departamento o área funcional.</p>	<p>Cuando la situación lo requiere, sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos y adaptarlos por el bien de sus compañeros o un determinado proyecto. Se adapta a los imprevistos y sabe cómo superar los obstáculos que modifican o afectan a su trabajo. Adapta su comportamiento a las distintas situaciones y relaciones (clientes, compañeros, superiores) o circunstancias de su trabajo (cambios de horario, vacaciones, quedarse puntualmente más tiempo cuando la situación lo requiere, etc.). Trabaja o ha trabajado en varios proyectos (análisis, implantación, gestión, etc.) simultáneamente de forma eficiente</p>	<p>Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente. Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares. Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.</p>	<p>Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias. Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación. Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.</p>
Capacidad resolutive	<p>Capacidad para responder autónomamente de forma ágil y eficaz en situaciones imprevistas.</p>	<p>Sabe reorganizar sus tareas para cumplir con los plazos en situaciones imprevistas ofreciendo respuestas estándar a problemas estándar (procedimientos existentes) y solicitando ayuda si es necesario. Asume la responsabilidad de las decisiones que adopta. Cuando no dispone de procedimientos acude a sus supervisores o compañeros con mayor experiencia.</p>	<p>Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias. Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido. Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.</p>	<p>Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos. Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión. Propone soluciones ante las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación). Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)</p>	<p>Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa. Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.). Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa. Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.</p>

Liderazgo	Capacidad para dirigir/guiar/orientar la acción de los recursos humanos de la empresa para alcanzar las metas y objetivos de la organización a través de la creación de un clima de confianza y colaboración.	Es fuente de motivación para sus compañeros. Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria para poder ejecutar el trabajo de forma eficiente. Explica las razones que le han llevado a tomar una decisión. Conoce en todo momento cuál es la situación del equipo y qué opinan sus compañeros y muestra interés por sus contribuciones.	Promueve la participación de sus subordinados y compañeros en la generación de propuestas de mejora para lograr los objetivos y alcanzar las metas de la empresa. Escucha y promueve la participación y aportación de ideas. Se preocupa por la motivación de sus compañeros/subordinados y de la existencia de un buen clima de trabajo (para ello defiende al grupo y se preocupa por entender y atender a sus necesidades).	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo. Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo). Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de su interés y necesidades. Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo. Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento). Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.). Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar. Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.
Gestión de conflictos	Capacidad para hacer frente a los conflictos que puedan surgir durante la práctica laboral que se produzcan entre dos o más trabajadores y que puedan afectar negativamente a la eficacia de los empleados y a la consecución de los objetivos de la empresa.	Capaz de afrontar de forma autónoma los pequeños conflictos que puedan surgir entre compañeros, recurriendo a un superior en los casos difíciles o cuando se trate de problemas con un cliente.	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado). Recurre a sus superiores en casos extremos.	Es capaz de desarrollar soluciones complejas con el fin de resolver conflictos que se hayan generado. Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales. Propone reuniones con su equipo de trabajo para tratar los conflictos que puedan surgir, proponer soluciones y proporcionarles ayuda y soporte cuando sea necesario.

<p>Escucha activa y capacidad de comunicación</p>	<p>Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara, comprensible y convincente, de forma oral o escrita y ser receptivo a las propuestas de los demás miembros de la organización.</p>	<p>Muestra interés por conocer el punto de vista o intereses del resto de miembros de su equipo. Se expresa de forma clara y estructurada. Adapta el lenguaje al nivel de los interlocutores (clientes, compañeros, superiores, etc.). Es capaz de transmitir la información necesaria para que sus compañeros puedan entender y realizar su trabajo de forma eficiente.</p>	<p>No sólo se interesa por conocer el punto de vista o intereses del resto sino que se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones (por ejemplo utilizando preguntas que verifiquen que el receptor ha entendido el mensaje). Se muestra receptivo con sus compañeros, escucha sus opiniones y preocupaciones y establece <i>feedback</i>. Prepara los datos y la información antes de presentarla/comunicarla.</p>	<p>Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones. Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros. Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor. Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible). Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.</p>	<p>Se comunica con claridad, seguridad y precisión. Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente. Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos. Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados). Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con el público.</p>
<p>Maestría: Desarrollo de habilidades técnicas</p>	<p>Capacidad de integrar y aplicar de forma eficiente los conocimientos, experiencia y habilidades adquiridos. Está relacionado con la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias de su ámbito profesional, así como el desarrollo de las que ya tenía.</p>	<p>Aplica conocimientos técnicos a la resolución de problemas planteados. Conoce a nivel básico la materia profesional de su ámbito de trabajo.</p>	<p>Demuestra conocimientos avanzados sobre la materia profesional de su ámbito de trabajo. Ayuda a miembros de su equipo de trabajo con menos experiencia/conocimientos contribuyendo a su desarrollo profesional. Se mantiene al día y amplía sus conocimientos técnicos y sus habilidades de forma proactiva (consulta a otros especialistas, información técnica, etc.).</p>	<p>Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando. Referente dentro de su departamento o área de influencia. Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas. Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.</p>	<p>Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación. Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años). Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.</p>

Tabla 15. Distribución de las competencias mínimas por categorías para los diferentes puestos de trabajo objeto de evaluación de este trabajo.

	T. Implantador	Implantador Junior	Implantador Senior	Consultor Junior	Consultor Senior	Consultor Máster	Analista
Iniciativa	x						
Innovación y creatividad	x	x					
Orientación al cliente							
Tolerancia a la presión y autocontrol							
Flexibilidad y adaptabilidad							
Capacidad resolutive							
Liderazgo	x						
Gestión de conflictos							
Escucha activa y capacidad de comunicación							
Maestría: desarrollo de habilidades técnicas							

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra la leyenda del cuadro, indicando cuál es el significado de los colores arriba indicados para cada una de las distintas categorías:

x	No requerida
	Básico
	Progreso
	Dominio
	Excelencia

Como se puede apreciar cuanto más cualificado es el puesto, mayor es el nivel de exigencia respecto a las competencias que se evalúan. Para cada uno de los puestos se ha elaborado una distribución de puntuaciones adaptada a las exigencias del puesto. A continuación se muestran las tablas de puntuaciones. Se han elaborado dos tablas, una para evaluar el desempeño del empleado (Tabla 16) y otra para evaluar su potencial de progreso, de promoción (Tabla 17) que se analizará más adelante. La tabla 16 se muestra a continuación:

Tabla 16. Tabla de puntuaciones de los niveles mínimos de competencia exigidos para el adecuado desempeño de cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría.

	T.IMPLANTADOR	I. JUNIOR	I.SENIOR	C.JUNIOR	C.SENIOR	C.MÁSTER	ANALISTA
INICIATIVA	-	5	10	10	15	15	15
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	-	-	5	10	10	15	20
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	15	15	20	25	25	30	25
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	10	10	15	20	25	25	25
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	10	15	20	20	20	20	20
CAPACIDAD RESOLUTIVA	15	15	20	20	25	30	30
LIDERAZGO	-	5	10	15	15	20	20
GESTIÓN DE CONFLICTOS	5	5	10	15	20	20	20
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	5	10	15	15	20	20	20
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	20	25	30	30	35	40	40
% Mínimo aceptable	65	70	70	75	75	85	85
Mínimo aceptable	52	74	102	135	158	200	200
Máximo en cada caso	80	105	145	180	210	235	235

Fuente: Elaboración propia

La distribución de las puntuaciones se ha realizado de la siguiente manera: se ha asignado de base diferentes puntuaciones a cada categoría: básica (5), progreso (10), dominio (15) y excelencia (20). Además como no todas las competencias son igual de importantes, se ha asignado puntos extra a algunas competencias, de mayor a menor importancia: maestría (+15, excepto para Analista y Consultor Máster que se les ha asignado +20 puntos), orientación al cliente (+10), capacidad resolutiva (+10), tolerancia a la presión y autocontrol (+5) y flexibilidad y adaptabilidad (+5).

Ejemplo: si analizamos el caso del Técnico Implantador, se puede comprobar cómo las competencias que no tienen asignados valores extra suman un total de 5 puntos (ya que la categoría básica equivale a 5 puntos), mientras que el resto son el resultado de sumar los valores de la categoría básica con los valores asignados específicamente a cada competencia: capacidad resolutive (+10) y 5 de la básica, en total 15 o maestría (+15) y 5 de la básica, en total 20. En el caso de la iniciativa, la innovación y creatividad, y el liderazgo, en este puesto de trabajo pertenecen a la categoría “No requerida” y esta categoría no tiene asignada ninguna puntuación ni estas competencias tienen asignada una puntuación extra, por lo que ninguna de las tres tiene puntuación. El cálculo de las puntuaciones para cada una de las competencias y puestos de trabajo se realiza de la misma manera para el resto de los casos.

Como se puede apreciar, a diferencia de las actitudes –que todas se calculaban en base 100– las competencias tienen bases diferentes, esto no quiere decir que los resultados obtenidos por los empleados no se puedan comparar:

- Si se trata de empleados que ocupan un mismo puesto de trabajo, tienen la misma base.
- Si se trata de empleados que desempeñan puestos de trabajo diferentes, se podrían comparar a través de una regla de tres estableciendo para éstos la misma base.

La razón de que no tengan la misma base se explica en que conforme aumentan las exigencias del puesto de trabajo se han incrementado las puntuaciones para cada una de las competencias, ya que a diferencia de las actitudes, las competencias no son las mismas para todos los puestos de trabajo.

De la misma manera que para las actitudes se han establecido puntuaciones diferentes para cada una de las descripciones incluidas en el diccionario de actitudes, para las competencias también se han distribuido los valores asignados a cada una de las descripciones del diccionario de competencias. Aunque en este caso, ha sido necesario establecer una tabla de puntuación para cada uno de los puestos, ya que cada uno de ellos incluye categorías distintas para cada una de las competencias. Las tablas de puntuación para cada uno de los puestos se pueden consultar en el Anexo V (del AV.1 a AV.7).

Las puntuaciones de las competencias se tratan de puntuaciones absolutas y no modificables, es decir o el empleado demuestra una determinada conducta asociada a una competencia o no la demuestra y por tanto o se le asigna la puntuación o no se le asigna. Veamos un ejemplo:

Tomando como referencia el caso del Técnico Implantador (Anexo AV.1). Si el empleado “dedica el tiempo necesario a atender las dudas o peticiones del cliente” (competencia: orientación al cliente) sumará 4 puntos y no los sumará en caso contrario, lo mismo si “contiene sus emociones y mantiene la calma incluso en situaciones críticas” (competencia: tolerancia a la presión) que en este caso también puntúa por valor de 4 puntos. En ningún momento se le asignará una puntuación por valor de la mitad de los puntos asignados para cualquiera de las competencias.

Como en el caso de las actitudes, la asignación de las puntuaciones de las competencias debe ser objetiva y estar justificada tomando como referencia y base de la evaluación: los cuestionarios resueltos por subordinados (si el evaluado es a su vez supervisor de un equipo de trabajo, departamento o área), compañeros y clientes que se encuentran en los Anexos AVI.8, AVI.9 y AVI.10 respectivamente, y los registros diarios de la actividad del empleado así como el registro de incidentes críticos.

6.3.3. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: LOGRO DE LAS METAS

“Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa (...) El administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 244).

Se han establecido estándares para evaluar las conductas y comportamientos del empleado así como sus capacidades y habilidades. A continuación, se van a diseñar algunos indicadores para obtener información sobre si se están alcanzando los objetivos expuestos en el apartado anterior de este capítulo (6.2.). Para poder diseñar los indicadores primero es necesario entender el concepto de indicador y conocer cuáles son sus características fundamentales:

“Un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc. que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente” (López Camps, y otros, 1992). “Los criterios generales que ha de cumplir un indicador son: claridad, facilidad y agilidad de obtención, coherencia con los fines establecidos, adecuación y oportunismo” (Alfaro Saiz, y otros, 2007).

De manera que a la hora de diseñar cualquier indicador se debe buscar:

- Que proporcione información clara
- Que sea fácil de obtener, al menos, en la medida de lo posible.
- Que sea coherente con los fines u objetivos establecidos.
- Que esté disponible en el momento que se necesite
- Que haya un número adecuado de indicadores. El exceso de indicadores sólo complica y resta agilidad al proceso, además hay tener en cuenta que la concordancia entre los distintos indicadores es esencial (Alfaro Saiz, y otros, 2007 pág. 53).

A continuación se presentan los **indicadores** que se han diseñado para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Departamento de Implantación y Consultoría para el año 2014²⁶:

- Para comprobar si se ha alcanzado el nivel de rentabilidad deseado para técnicos, implantadores, consultores y analistas:

$$1. \text{ Rentabilidad del empleado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ horas facturadas}}{\text{N}^\circ \text{ horas trabajadas}} \times 100$$

Si el resultado > 70 el empleado habrá alcanzado el objetivo.

- Para comprobar si se ha superado el máximo de incidencias e ineficacias permitido para técnicos, implantadores, consultores y analistas. El cálculo de las actuaciones realizadas se ejecutará a partir de las tareas registradas en el CRM de la empresa; de éstas, aquellas en las que se haya detectado una incidencia o ineficacia por parte del trabajador figuraran además en el numerador como incidencias detectadas):

²⁶ Estos indicadores habrá que revisarlos periódicamente y modificarlos si fuera necesario.

$$2. \text{ Ineficiencias del empleado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ incidencias detectadas}}{\text{N}^\circ \text{ actuaciones realizadas}} \times 100$$

Si el resultado < 10 el empleado habrá alcanzado el objetivo.

- Para comprobar si se ha cumplido el proyecto formativo en número de horas previsto para técnicos, implantadores, consultores y analistas:

$$3. \text{ Proyecto formativo del empleado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ horas de formación}}{\text{N}^\circ \text{ horas trabajadas}} \times 100$$

Si el resultado ≥ 10 se habrá cumplido el objetivo.

- Para comprobar el nivel de apoyo del Departamento de Consultoría e Implantación a otros departamentos:

$$4. \text{ Apoyo a otros departamentos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ tareas realizadas para el Dto. X}^{27}}{\text{N}^\circ \text{ tareas realizadas}} \times 100$$

Si el resultado es ≥ 5 se habrá cumplido el objetivo.

- Para determinar si se ha mejorado la metodología de implantación en la Fase de Análisis y Diseño, en los proyectos que ha dirigido o gestionado un determinado consultor o analista:

5. Contribución del empleado a la mejora de la metodología de implantación

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ proyectos dirigidos por el empleado "x" que incluyen la mejora}}{\text{N}^\circ \text{ proyectos dirigidos por el empleado "x"}^{28}} \times 100$$

Se establece un valor mínimo de 50 puntos.

- Para determinar si se ha mejorado el sistema de formación de los clientes introduciendo una formación a los clientes posterior al arranque del programa (implantadores y consultores):

6. Mejora del sistema de formación =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Implantaciones realizadas con formación anterior y posterior al arranque}}{\text{N}^\circ \text{ Implantaciones realizadas}} \times 100$$

Se establece un valor mínimo de 50 puntos.

²⁷ En los objetivos sólo se presenta un nivel de apoyo deseable para el Departamento Comercial y para el Departamento de Desarrollo.

²⁸ Para comprobar realmente si el empleado ha contribuido al cumplimiento de este objetivo únicamente podremos tomar como referencia los proyectos que haya dirigido éste mismo, ya que son los únicos en los que la gestión depende de él.

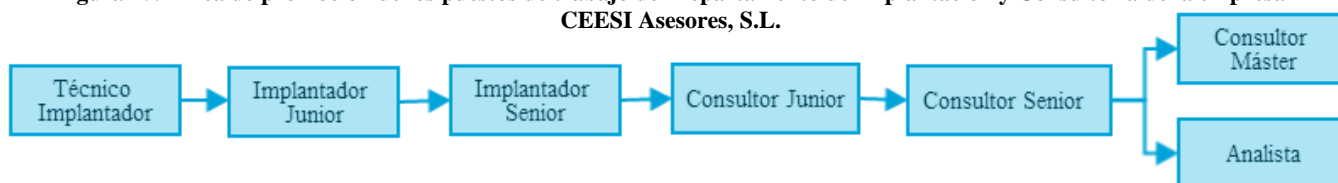
6.3.4. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

“Las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado, y en el proceso, lograra las metas organizacionales” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 245).

Evaluar el potencial de desempeño de un empleado es importante no sólo para poder diseñar el mejor plan de carrera para éste, sino también porque permite conocer hasta qué punto es capaz de contribuir al logro de los objetivos y metas de la empresa. Existen técnicas de evaluación centradas en el análisis del potencial de los empleados, especialmente aquellos que desempeñan puestos de alta dirección y gerencia, tal y como refleja la Tabla 7 de este trabajo.

El potencial de los empleados, en este trabajo se va a evaluar a través de sus posibilidades de promoción. Las posibilidades de promoción, serán evaluadas a través de las competencias que demuestre el empleado. Las plantillas para evaluar las posibilidades de promoción de un empleado se pueden consultar en el Anexo V (AV.1 a AV.7), (descripciones en color azul) así como en la Tabla 17 (que se presenta a continuación), que muestra los intervalos y puntuaciones mínimas que deben alcanzar los empleados para poder promocionar. Las puntuaciones que muestra hacen referencia a las exigencias del nivel superior siguiendo la siguiente línea de promoción:

Figura 15. Línea de promoción de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría de la empresa CEESI Asesores, S.L.



Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la comprensión del contenido de la Tabla 17, que se muestra a continuación, vamos a tomar como referencia, de nuevo, el caso del Técnico Implantador. Lo que indica esta tabla es lo siguiente:

- En la parte superior de la tabla se puede observar la distribución de las puntuaciones correspondientes a cada una de las competencias en relación al puesto al que el empleado tiene opción de promocionar, en este ejemplo, Implantador Junior.
- En la parte inferior de la tabla, se puede apreciar cuál es el período de adecuación para consolidar la promoción y ascender de puesto. Para este caso concreto el período de adecuación es de 3 años. Se exige que alcance como mínimo el 60% de las competencias correspondientes al nivel superior para poder proponer el ascenso (63 puntos sobre un total de 105), teniendo el empleado que alcanzar el 65% durante el ejercicio consecutivo a la propuesta de promoción y consolidando la promoción definitivamente si se alcanza el mínimo exigible para un Implantador Junior que es del 70%.

De manera que en la Tabla 17, las puntuaciones que se presentan para el Técnico Implantador, son en realidad las necesarias para ascender a Implantador Junior –no como en la Tabla 16 que se mostraban los niveles de competencia mínimos requeridos para cada puesto, y hacía referencia a las exigencias del mismo–. Lo mismo ocurre con el resto de puestos; siempre se representan las competencias exigibles para el puesto al que va a promocionar el empleado. En el caso del Consultor Máster y el Analista, esta tabla, no incluye puntuaciones porque no existe posibilidad de promocionar más, ya que son los dos puestos más altos en la escala jerárquica del Departamento de Implantación y Consultoría.

Tabla 17. Tabla de puntuaciones de los niveles de competencias mínimas exigidas para promocionar, para cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Implantación y Consultoría.

	T.IMPLANTADOR	I. JUNIOR	I.SENIOR	C.JUNIOR	C.SENIOR		C.MÁSTER	ANALISTA
INICIATIVA	5	10	10	15	15	15		
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	-	5	10	10	15	20		-
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	15	20	25	25	30	25	-	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	10	15	20	25	25	25	-	-
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	15	20	20	20	20	20		
CAPACIDAD RESOLUTIVA	15	20	20	25	30	30	-	-
LIDERAZGO	5	10	15	15	20	20	-	-
GESTIÓN DE CONFLICTOS	5	10	15	20	20	20	-	-
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	10	15	15	20	20	20	-	-
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	25	30	30	35	40	40	-	-

% Mín. aceptable consolida promoción	70	70	75	75	85	85	-	-	
Mín. aceptable consolida promoción	74	102	135	158	177	177	No	No	
% Mín. aceptable proponer promoción	60	65	65	65	75	75	-	-	
Mín. aceptable proponer promoción	63	95	117	137	177	177	-	-	
Máximo en cada caso	105	145	180	210	235	235	No	No	
Mínimo para promocionar	Período de adaptación	3 años	2 años	3 años	3 años	3 años	3 años	No	No
	Año 1	63	95	117	137	177	177	-	-
	Año 2	69	102	126	147	188	188	-	-
	Año 3	74	-	135	158	200	200	-	-

Fuente: Elaboración propia.

6.4. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño no sólo consiste en diseñar una plantilla, consiste en identificar y detallar cada uno de los aspectos relativos a la evaluación: quién estará involucrado en el proceso de evaluación, qué se va a evaluar y cómo se va a evaluar.

6.4.1. PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

En un proceso de evaluación participan tanto evaluadores como evaluados. Los evaluados en el caso de este sistema de evaluación son los empleados del departamento de Implantación y Consultoría: técnicos implantadores, implantadores, consultores y analistas.

En cuanto a los evaluadores, el sistema de evaluación que se propone en este trabajo se presenta como una evaluación 360°, con el objetivo de obtener la máxima retroalimentación posible. De manera que se cada uno de empleados objeto de evaluación serán examinados por:

Tabla 18. Participantes en el proceso de evaluación: evaluadores.

Quién los evalúa	Ventajas	Inconvenientes
Ellos mismos (autoevaluación)	El empleado se mostrará más comprometido si participa en el proceso de evaluación. Es importante que el empleado analice no sólo que tareas o funciones realizadas cuyo desempeño no haya sido el deseable, también debe conocer sus puntos fuertes y plantearse en qué aspectos puede mejorar.	Está sujeta a sesgos ya que uno mismo tiende a ser más indulgente e incluso, el empleado puede no ser consciente de si está realizado bien o mal determinadas actividades.
Superiores (jefe inmediato)	Es quien mejor conoce el puesto, y quién está más en contacto con el trabajador y por tanto el que mejor puede evaluar su rendimiento.	Puede ser percibido como una amenaza por el trabajador y generar actitudes defensivas. Puede que el superior no tenga habilidades para emitir juicios o valorar.
Compañeros (iguales)	Son los que mejor conocen el trabajo del empleado puesto que pasan la mayor parte del tiempo con el evaluado o cerca de éste.	Pueden no ser fiables, tanto por exceso de indulgencia (amistad) como por excesiva severidad (competitividad, envidias, etc.).
Subordinados (si los tienen)	Permite a los superiores ser conscientes de su efecto sobre los subordinados.	El subordinado puede evaluar al empleado en función de otros aspectos que no son el rendimiento, distorsionando el resultado de la evaluación. Se puede exagerar la evaluación.
Clientes	Permite conocer los aspectos satisfactorios y los que no lo son para poder corregirlos (conductas o actitudes mejorables, positivas o	No es adecuado para todos los puestos ya que en algunos no hay contacto directo con el cliente.

	excelentes por parte del trabajador).	
Seguimiento informático (recogida de datos)	Es rápido y objetivo. Es muy útil si está actualizado ya que permite dejar constancia de cada una de las tareas y funciones que realiza en empleado, así como el momento en que se realizaron y la duración de las mismas).	Puede considerarse como una invasión a la intimidad del empleado y generar tensión en éstos. Sin embargo si el empleado realiza sus tareas y actividades conforme a lo establecido, esta será una fuente fiable sobre la que basar una petición de promoción o incremento salarial.

Fuente: *Elaboración propia, a partir de* (Ribes Giner, y otros, 2011 págs. 147-148)

6.4.2. QUÉ SE VA A EVALUAR

Cada uno de los evaluadores que participen en el proceso de evaluación aportará un punto de vista complementario que en conjunto contribuirá a *“lograr una visión más realista del rendimiento del evaluado, reduciendo los sesgos y los problemas de los métodos subjetivos”* (Ribes Giner, y otros, 2011 pág. 148).

De esta manera habrá que decidir qué aspectos sería interesante que valorase cada uno de los evaluados, puesto que si cada uno tiene un trato diferente con el evaluado, se puede aprovechar esta circunstancia para valorar en cada caso características, conductas e incluso resultados del evaluado desde distintos ángulos.

Tabla 19. Qué va a evaluar el sistema de evaluación del desempeño y por qué.

Evaluable	¿Qué va a evaluar?	¿Qué nos permite?
Ellos mismos (autoevaluación)	El empleado se evalúa a sí mismo con la misma plantilla que su supervisor. El empleado evaluará su actitud, competencias, contribución al logro de los objetivos de su departamento y puesto de trabajo y sus posibilidades de promoción o potencial, justificando cada una de sus aportaciones.	El punto de vista del empleado, cómo se ve a sí mismo y cómo valora su trabajo. Esto es interesante ya que, quizá la causa de un desempeño insuficiente sea la convicción del empleado de que está haciendo bien su trabajo y con los argumentos suficientes y adecuados se le pueda demostrar que tiene que mejorar algunos aspectos, de la misma manera, si es el superior quien tiene una opinión infundadamente negativa de su subordinado. <i>“Las autoevaluaciones permiten detectar problemas antes de que la corrección llegue a ser difícil o imposible”</i> (Lusthaus, y otros, 2001 pág. 18).

Superiores (jefe inmediato)	<p>Evaluarán a través de una plantilla las actitudes, conocimientos o aptitudes, la contribución al logro de los objetivos y las posibilidades/ capacidades de promoción de los evaluados, justificando cada una de sus aportaciones.</p>	<p>El punto de vista del supervisor, conocer su opinión acerca de los evaluados, su evolución y desempeño. Los supervisores pueden detectar el potencial de un empleado y contribuir al desarrollo de su plan de carrera.</p>
Compañeros (iguales)	<p>Después de cada <u>proyecto</u> cada uno de los compañeros deberá rellenar una pequeña plantilla de evaluación para cada uno de los miembros que hayan participado en el mismo.</p> <p>En el caso de las <u>tareas o funciones</u>, como estas suelen ser repetitivas y los empleados tienden a trabajar normalmente con los mismos compañeros, en lugar de responder a la plantilla cada vez que colaboran en una tarea se deberá responder una por cada uno de los <u>empleados con los que haya trabajado de forma continua</u> (diaria, semanal o mensual) y donde se recoja la evaluación documentada y justificada de los últimos 6 meses.</p>	<p>Que los compañeros evaluaran al empleado igual que los supervisores o los propios evaluados sólo contribuiría a restar agilidad al proceso y la información obtenida tampoco aportaría gran valor.</p> <p>Lo que nos interesa conocer desde el punto de vista de los empleados es la cooperación y colaboración del individuo en aquellas tareas/funciones/proyectos en las que han trabajado con el evaluado, lo que nos permitirá conocer si han existido problemas con alguno de los empleados en concreto y si éstos se han producido de forma reiterada. Y no sólo eso, sino que permite a los supervisores estar al tanto de cómo son las relaciones entre los evaluados y llegado el caso, si fuese necesario, programar una reunión con determinados empleados para solucionar algún conflicto puntual o tomar las medidas oportunas dependiendo de las circunstancias. Además esta información es útil a la hora de organizar los equipos de trabajo, para prever y evitar posibles conflictos entre los empleados.</p>
Subordinados (si los tienen)	<p>Los subordinados deberán responder a una pequeña plantilla elaborada con el fin de detectar las habilidades de liderazgo del supervisor así como su opinión personal del mismo, indicando y ejemplificando las conductas o actitudes negativas del supervisor si las hubiera. Obviamente las plantillas serán anónimas y sólo tendrán validez aquellas que estén convenientemente justificadas.</p>	<p>Conocer si los superiores tienen habilidades de liderazgo y si los subordinados que trabajan a su cargo se sienten valorados. Esto es fundamental ya que la desmotivación de los empleados y tal vez, los niveles deficientes de su rendimiento puedan ser el resultado de una mala política de liderazgo.</p>

Clientes	Los clientes de proyectos o tareas complejas (con una carga de horas razonable, a partir de 10-15h) deberán rellenar una encuesta de satisfacción indicando el empleado que ha realizado la tarea o que ha contribuido en el proyecto y su grado de satisfacción con el mismo, así como cualquier queja, sugerencia o felicitación que desee indicar.	Conocer qué opinan los clientes sobre la atención que les proporcionan los empleados que los atienden. Es fundamental no sólo por cuestiones de satisfacción del cliente, también es importante la retroalimentación que estas evaluaciones aportan al evaluado, permitiéndole conocer los errores que comete para poder evitarlos.
Seguimiento informático (recogida de datos)	Consistirá en el registro a través del CRM de la empresa de cada uno de las actividades realizadas por el empleado: tareas y proyectos, así como cualquier otra función que realice durante su jornada laboral. También se realizará un registro de los incidentes críticos que hayan tenido lugar para ese periodo de evaluación, aunque se podrán consultar y tomar como referencia los incidentes que hayan tenido lugar en periodos anteriores.	Conocer en todo momento la carga de trabajo del empleado. Además es un mecanismo sobre el que basar los resultados obtenidos en la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3. **CÓMO SE VA A EVALUAR**

Como se ha indicado anteriormente el sistema de evaluación se va a basar en la evaluación 360° (Tabla 7), que es un método que permite evaluar desde el punto de vista de múltiples evaluadores (incluido el propio evaluado) facilitando y permitiendo un mayor nivel de retroalimentación). Además se han utilizado otras de las técnicas de evaluación que se describen en el capítulo cuatro de este trabajo:

- Métodos basados en características (Tabla 4): lista de verificación. Se ha utilizado esta técnica combinada con el diseño de un diccionario de actitudes y otro de competencias para evaluar las actitudes y aptitudes de los evaluados.
- Métodos basados en el comportamiento (Tabla 5): registro de incidentes críticos. A través del CRM de la empresa quedan registradas cada una de las actividades que realiza el empleado (tareas, proyectos en los que participa, etc.); se pretende además registrar aquellas conductas destacadas tanto positivas –para tomarlas como ejemplo a imitar– como negativas –para evitar que se vuelvan a producir–. Para poder llevar un registro de incidentes críticos eficaz se deben clasificar los incidentes críticos a través de palabras clave –por ejemplo: el nombre del proceso, tarea, función, etc. durante la cual se hubiera producido el incidente y el puesto al que corresponde dicha tarea–, siguiendo la misma clasificación para todos los casos, de manera que se pudieran localizar y tener presentes estos incidentes para situaciones futuras similares. Además se debe indicar:

- Qué empleado llevó a cabo la actividad.
 - Cuáles fueron las circunstancias
 - Cómo actuó
 - Si se considera un comportamiento ejemplar o negativo y en este último caso, qué se podría haber hecho para evitar el incidente o como cabría actuar en caso de producirse una situación similar de nuevo.
- Métodos basados en resultados (Tabla 6): mediciones de productividad. No se trata de una medición de productividad al uso, ya que la evaluación no trata de medir, como en la mayoría de los casos, el número de unidades de producto que es capaz de producir un empleado en un tiempo determinado. En este caso, se han diseñado una serie de indicadores que evalúan la contribución de los empleados al logro de los objetivos asignados a su departamento o puesto de trabajo y por ende, si están siendo productivos o no desde el punto de vista de los objetivos.

6.4.4. ***PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DISEÑADO***

A continuación se va a describir en qué consiste el proceso de evaluación que se ha diseñado y presentará el cronograma del proceso, indicando en todo momento los participantes y plazos para cada una de las fases.

El diseño que se presenta está preparado para que la evaluación se realice aproximadamente cada 8 meses. El motivo de esta decisión es el siguiente:

- Se ha considerado que un año es un plazo demasiado amplio como para poder evaluar con detalle las conductas y comportamientos del evaluado, además si uno de los objetivos de la evaluación es la mejora continua de los empleados, es conveniente evaluar a los empleados en periodos inferiores a un año para que puedan conocer con anterioridad aquellos aspectos que tengan que corregir o mejorar y los puedan modificar cuanto antes.
- Se ha considerado que un período inferior a seis o siete meses para recopilar los datos necesarios para la evaluación es demasiado corto ya que no permite obtener suficiente información para evaluar al empleado y tampoco permitiría observar una evolución o mejora en el empleado.
- No hay que olvidar que se trata de una empresa que no dispone de un departamento que se dedique en exclusiva a administrar los recursos humanos, por lo que el responsable de cada departamento no solo tendrá que cumplimentar las plantillas de evaluación de los empleados, también tendrá que evaluar las plantillas cumplimentadas por sus compañeros y los clientes con los que haya tratado, y analizarlas; lo que requiere tiempo. Hay que tener en cuenta que además de esto, tendrá que continuar con sus funciones y tareas habituales.

Por lo que, en definitiva, se ha elegido este periodo por considerar que es lo suficientemente amplio para poder recopilar los datos necesarios para la evaluación sin perjudicar el curso o buen funcionamiento de la empresa y permitiendo a su vez la mejora continua del empleado.

El proceso de implantación del sistema de evaluación consta de 4 fases: (I) **formación**, (II) **recopilación de los datos e información necesaria para la evaluación**, (III) **evaluación del desempeño** y (IV) **retroalimentación**. Nótese que en periodos de evaluación posteriores no será necesario realizar una fase de formación si no se modifica el sistema y las condiciones de evaluación se mantienen:

- **Formación:** en esta fase se formará tanto a evaluados como a evaluadores, no sólo en el funcionamiento del sistema de evaluación, también se les explicará cuáles serán los criterios de evaluación: actitudes y competencias evaluadas, indicadores para el logro de objetivos y posibilidades de promoción o potencial.
- **Recopilación de datos e información para la evaluación:** la recopilación de datos consistirá en ir documentando cada uno de los aspectos que se consideren relevantes para la evaluación, con el fin de que los resultados obtenidos por el evaluado sean objetivos y se adapten lo máximo posible a la realidad, es decir, que proporcionen una imagen fiel del desempeño del empleado. Para ello, no sólo se tomarán nota tanto evaluador como evaluado de las conductas o comportamientos que reflejen las actitudes o competencias indicadas en la plantilla de evaluación, también se llevará al día un registro de incidentes críticos –que irá actualizando el responsable de los empleados evaluados– .
- **Evaluación del desempeño.** En esta fase se analizarán los datos recopilados y se rellenarán las plantillas de evaluación de la siguiente manera:
 1. El supervisor o responsable del empleado cumplimentará dentro del plazo indicado la plantilla de evaluación, para ello tendrá que tener en cuenta también las plantillas cumplimentadas por compañeros y clientes, y en el caso de que el evaluado sea un supervisor, también las cumplimentadas por sus subordinados. Si el supervisor propone la promoción de un empleado habrá de justificarlo (dispondrá de un mínimo de 15 días para la evaluación).
 2. Una vez cumplimentada, será entregada al evaluado, quién revisará las puntuaciones obtenidas y tendrá la oportunidad de autoevaluarse, indicando y justificando los puntos con los que no esté conforme (dispondrá de un mínimo de 15 días para la revisión).
 3. El evaluador recibirá la autoevaluación del empleado sobre la evaluación que éste cumplimentó, en definitiva, se presentará un único documento a modo de evaluación revisada –evaluación cumplimentada por el supervisor revisada por el evaluado– (dispondrá de cinco días para revisar las anotaciones del empleado).

Figura 16. Proceso de evaluación del desempeño: tercera fase.



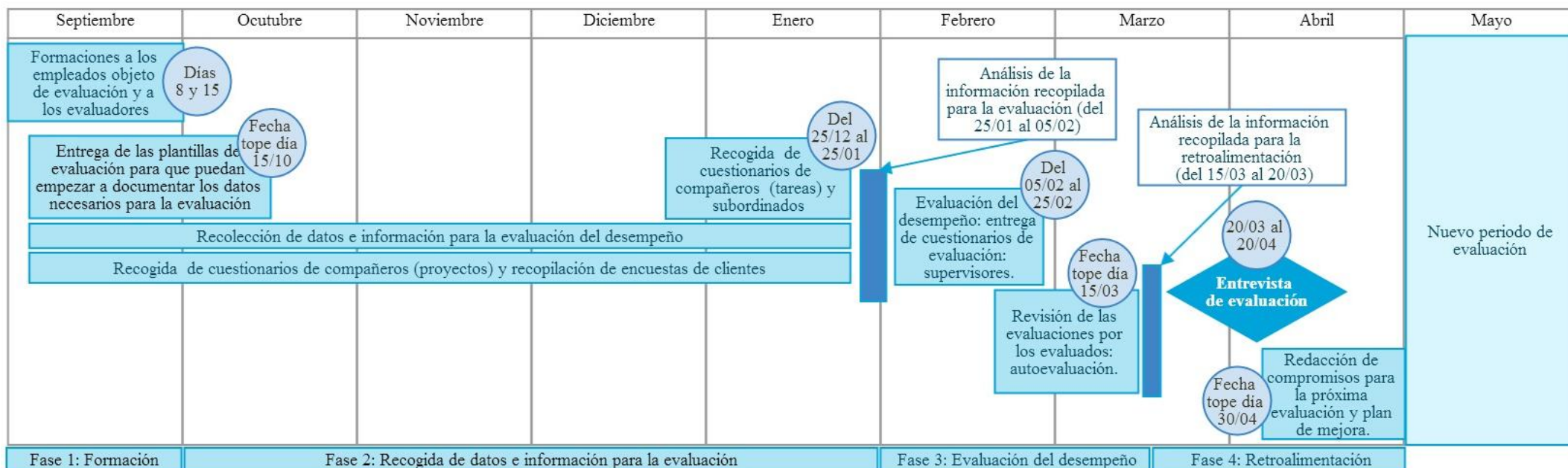
Fuente: Elaboración propia.

- **Retroalimentación.** Una vez revisadas las anotaciones, supervisor y evaluado se reunirán para poner en común los resultados de la evaluación (entrevista de evaluación). El resultado de la reunión deberá ser un plan de mejora donde se detallen los aspectos que debe mejorar el empleado y los compromisos que este está dispuesto a pactar y que serán revisados en la próxima evaluación, también deberá indicarse la forma en que se pretenden alcanzar los compromisos pactados (dispondrán de un mínimo de 10 días desde la celebración de la reunión para el establecimiento del plan de mejora)

A continuación se presenta el cronograma de la propuesta de implantación del sistema de evaluación del desempeño (Figura 17), únicamente se muestran ocho meses (septiembre a mayo) que está programado que dure el primer periodo de evaluación. A partir de mayo empezaría a contar el siguiente periodo y se iniciaría de nuevo el proceso. Al repetirse el proceso, la formación ya no sería necesaria, lo que haría que se tuviera más tiempo para las fases de entrega de plantillas y recolección de datos:

Figura 17. Cronograma de la propuesta de implantación del sistema de evaluación del desempeño diseñado.

Plan de Implantación del SED (2014-2015)



Fuente: Elaboración propia.

En este cronograma se puede apreciar la distribución de las fases anteriormente comentadas y los plazos establecidos para llevar a cabo cada una de las acciones programadas para la evaluación del desempeño.

Las plantillas de evaluación para cada uno de los puestos de trabajo, evaluación de los compañeros, supervisores y por parte de los clientes se encuentra en el Anexo VI.

CAPÍTULO 7: INDICACIONES PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN y SUPERVIVENCIA DEL MODELO

A la hora de poner en práctica el sistema de evaluación diseñado, hay que tener en cuenta una serie de aspectos, tanto previos como posteriores a la evaluación.

7.1. ASPECTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA PREVIOS A LA EVALUACIÓN

Si se pretenden obtener resultados concluyentes del sistema de evaluación es conveniente seguir las siguientes indicaciones antes de la realización la evaluación propiamente dicha:

1. **Formación apropiada a evaluadores.** Los evaluadores no sólo deben conocer cuál será el proceso de evaluación y cómo se llevará a cabo, deben tener las habilidades y competencias necesarias para poder evaluar de forma objetiva y crítica, y fundamentalmente, transmitir al empleado el resultado de la evaluación de forma constructiva, recordando en todo momento que el objetivo de la evaluación es la mejora continua de los empleados por encima de cualquier otro. Es posible que hayan evaluadores que hayan desarrollado estas habilidades o dispongan de ellas de forma innata, en cualquier caso, habrá que comprobar que efectivamente los evaluadores demuestran la capacidad de realizar *“críticas que permitan a la otra persona mantener su dignidad [...] objetivas y libres de cualquier sesgo personal”* (Dessler, 2009 pág. 365).
2. **Formación apropiada a evaluados.** Los evaluados, por su parte, deberán estar bien formados, al igual que los evaluadores no solo deben conocer los criterios de evaluación asociados a su puesto de trabajo y el funcionamiento del proceso, también es esencial que lo respeten y crean en él, esto se conseguirá a través de la creación de un ambiente propicio de evaluación. *“El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal”* (Alles, 2006 pág. 251).
3. **Crear un ambiente propicio: concienciación de los empleados.** *“Los resultados mejoran cuando los supervisores crean un ambiente propicio basado en la confianza mutua, la responsabilidad por los resultados y la motivación para aprender y mejorar”* (Harvard Business Essentials, 2007 pág. 78). El sistema deberá contar con el apoyo de los empleados si se espera que éstos tengan en consideración los resultados del mismo con efectos positivos en su desempeño. Para ello deben estar bien formados y entender que el sistema no tiene como objetivo detectar sus fallos para perjudicarlos laboralmente sino detectar los aspectos que deben/pueden mejorar para lograr un

desempeño superior lo que favorecerá su desarrollo profesional y su satisfacción personal y, al mismo tiempo, permitirá mejorar la eficiencia de la empresa.

7.2. ASPECTOS QUE DEBEN DE TENERSE EN CUENTA CON POSTERIORIDAD A LA EVALUACIÓN

“La gestión eficaz del rendimiento de los RRHH en la organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales.” (Gómez Mejía, y otros, 2008 pág. 279). Los siguientes aspectos garantizarán el buen funcionamiento y la supervivencia del modelo:

1. **Revisión continua del sistema de evaluación.** Habrá que revisar periódicamente el diseño y contenido del sistema de evaluación para garantizar que está actualizado. En cualquier caso, cada vez que se produzcan modificaciones relevantes en el diseño de puestos o se modifiquen los objetivos y metas de la empresa o departamento, así como aquellos específicos de cada puesto habrá que revisar el modelo de evaluación para adaptarlo a los cambios que se hayan producido. *“El proceso de evaluación no puede perder de vista los cambios en los procesos de gestión [...] Si los procesos de evaluación no saben adaptarse caerán en desuso rápidamente”* (Havard, 2001 págs. 185-186).
2. **Garantía de que los resultados de la evaluación se utilizan como base para la gestión de los recursos humanos.** *“Un proceso de evaluación puede sobrevivir durante un tiempo en estado de aislamiento, pero tarde o temprano acabará degenerando si no está relacionado con otros procesos de gestión del rendimiento, ni sustentado por el proceso fundamental –de administración del rendimiento– que sirve de base a la organización”* (Havard, 2001 pág. 49).

Por este motivo es conveniente que si se detecta que la evaluación llega a convertirse en un proceso independiente y aislado sin respaldo de otras prácticas o políticas de recursos humanos o si los resultados de las evaluaciones no sirven como base para la toma de decisiones relativas a formación o desarrollo de los empleados habrá que establecer estrategias que garanticen que el resultado de la evaluación del rendimiento tendrá efecto en las políticas de recursos humanos adoptadas en la organización.

3. **Importancia de la retroalimentación del proceso: entrevista de evaluación.** La entrevista de evaluación es sino el paso más importante del proceso de evaluación al menos uno muy importante. Ya que es éste el que garantiza al empleado tener constancia no sólo de cuáles son sus resultados sino también por qué ha obtenido éstos, proporcionando mayor credibilidad al proceso de evaluación. *“La entrevista no sólo permite a los empleados conocer sus resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y analizar los problemas actuales para establecer metas futuras en forma continua”* (Alles, 2006 pág. 252). De hecho, podría considerarse que la entrevista de evaluación es, en definitiva, el resultado último esperado durante todo el proceso de evaluación.

A continuación se indican las tres claves fundamentales a tener en cuenta a la hora de realizar una entrevista de evaluación (Dessler, 2009 pág. 364):

- Utilizar términos objetivos y demostrables.
- Comparar el desempeño del trabajador con los estándares establecidos para la evaluación.
- Animar al empleado a que aporte su opinión, y su punto de vista, ya que permitirá al evaluador conocer lo que piensa y siente el empleado y detectar posibles problemas que estén afectando a su nivel de desempeño.

Las entrevistas de evaluación deberán planificarse y estructurarse. Para realizar la entrevista de evaluación del modelo diseñado se propone la siguiente estructura:

1. Discutir con el empleado las discordancias que hayan surgido entre la autoevaluación del empleado y la evaluación cumplimentada por el supervisor, hasta alcanzar un resultado justificado y consensuado. En este punto es muy importante dejar hablar y escuchar la justificación del evaluado para darle la oportunidad de defender su punto de vista y sentirse valorado, además el evaluador puede estar equivocado en alguno de los aspectos de la evaluación. Es fundamental no perder el control emocional bajo ninguna circunstancia (ofender, gritar, intimidar, etc. al empleado).
2. Animar y apoyar al empleado a la mejora continua, estableciendo metas y objetivos a alcanzar por el empleado para el siguiente periodo de evaluación, que como mínimo cubran los niveles de desempeño deficientes obtenidos durante este periodo.
3. Proponer medios para el logro de los objetivos y metas propuestas e informar al empleado sobre los aspectos que debe mejorar en caso de que desee promocionar.

No se establece, para este modelo, un máximo de tiempo a la duración de la entrevista de evaluación pero se considera que debe dedicarse a cada empleado evaluado como mínimo entre 45 y 60 minutos para poder cubrir todos los aspectos a evaluar y tratar adecuadamente cada uno de ellos. Esto pretende conseguir que el empleado entienda los resultados, los aspectos que debe mejorar y las razones por las cuáles debe hacerlo para que no se desmotive. Es importante elogiar las conductas de los empleados que lo merezcan de la misma manera que habrá que reprender a aquellos empleados con niveles de desempeño que no alcancen el mínimo establecido en los estándares de desempeño alentándolos a que mejoren su rendimiento, y tan importante será lo primero como lo segundo. “Los elogios son pertinentes cuando están justificados pero tienen un valor limitado cuando son innecesarios” (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 260).

4. **Creación de un plan de acción y asesoramiento activo a los empleados.** “Es esencial aclarar los problemas relacionados con el puesto, así como establecer objetivos de desempeño medibles y una programación para alcanzarlos (un plan de acción)” (Dessler, 2009 pág. 364). La evaluación del desempeño no contribuirá a la mejora del empleado si no se establecen unos objetivos claros de lo que se pretende que consiga y unas pautas claras y concretas de cómo alcanzarlo. Asesorar al empleado y establecer qué aspectos debe revisar y mejorar a través de un plan de acción no sólo contribuirá a la motivación del empleado y le facilitará una guía de su desarrollo y los puntos que

debe mejorar, además proporcionará una base sólida sobre la que evaluar su evolución y mejora continua.

5. **Seguimiento.** Para que un sistema de evaluación funcione y los empleados lo tengan en consideración, no basta con establecer un plan de acción, habrá que revisar que efectivamente el empleado está siguiendo las pautas indicadas en dicho plan y disponer de las medidas necesarias en caso de incumplimiento. *“El seguimiento ofrece la oportunidad de evitar que los empleados no cumplan lo acordado, de reforzar el aprendizaje y continuar la mejora individual de las personas”* (Harvard Business Essentials, 2007 pág. 70)

6. **Mantener la confianza del empleado en el sistema.** Mantener la confianza de los empleados en el sistema no depende únicamente de cumplir con lo establecido en el sistema de evaluación y evaluar a los empleados de forma justa y objetiva, utilizando para ello criterios estándares para los empleados que desempeñan puestos de trabajo similares o idénticos. Además de eso, *“los administradores deben asegurarse de que aquellos empleados que requieran una capacitación adicional, la recibirán próximamente y que tendrán el apoyo total de su supervisor”* (Mondy, R. Wayne, 2010 p. 261). También es fundamental *“no revelar información que haya sido manifestada de forma confidencial”* por ejemplo la evaluación de un compañero a otro, *“pues las entrevistas con un empleado sobre un problema de desempeño pueden acabar revelando información personal que el empleado no quiere compartir”* (Harvard Business Essentials, 2007 pág. 80).

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Como se establece en la introducción de este trabajo, su objetivo principal consiste en **el diseño de un sistema de evaluación del desempeño adaptado al Departamento de Implantación y Consultoría de una empresa de desarrollo de *software* de gestión empresarial**, lo que se ha conseguido a través del logro de los objetivos secundarios propuestos en el capítulo introductorio. Tras la realización del trabajo, y en relación con dichos objetivos específicos, se puede concluir que:

- Dado de que el trabajo se ha realizado desarrollando y aplicando principalmente los conocimientos estudiados en la asignatura “Gestión de Recursos Humanos” (3º)²⁹ para adaptarlos a las necesidades y características de un departamento de una empresa existente, este trabajo ha permitido **diseñar un sistema de evaluación del desempeño en un ambiente práctico y real poniendo en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación.**
- Los análisis, las descripciones y especificaciones de puestos realizadas, han proporcionado el **conocimiento suficiente y necesario de los puestos objeto de evaluación** para poder diseñar un sistema acorde a los mismos y que proyectara a través de sus resultados la imagen fiel del desempeño de los empleados.
- El **establecimiento de criterios objetivos** a través de un diccionario de actitudes y competencias y **el diseño de indicadores de productividad** que cuantifican el logro de las metas, ha contribuido a la creación de un sistema que **permite evaluar tanto el desempeño como el resultado de los evaluados de forma objetiva y estandarizada.**
- El diseño planteado, que permite no solo la evaluación del desempeño del empleado sino además su potencial de promoción, contribuirá al **establecimiento de una base sólida y objetiva sobre la que tomar decisiones en política de recursos humanos, especialmente en aquellas relativas a la promoción** del empleado y también puede contribuir al diseño de carreras profesionales, en función de las competencias desarrolladas por los individuos.
- El registro de incidentes críticos además de contribuir a la evaluación y completar el diseño del sistema de evaluación, permitirá **la creación de un catálogo que servirá de guía a los empleados en su desarrollo**, enfatizando las conductas consideradas excelentes como modelo a seguir por los empleados, y las muy deficientes o deficientes como ejemplo de las conductas que deben evitarse y eliminarse.

²⁹ También se han aplicado conocimientos adquiridos en otras asignaturas estudiadas en el Grado en Gestión y Administración Pública, tales como: Gestión de la Información (4º) y Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas (3º).

El resultado global de este trabajo, por tanto, ha sido un diseño completo, detallado y documentado de un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las exigencias de los puestos analizados que incluye desde las plantillas necesarias para la evaluación, hasta la asignación de las puntuaciones estándares a alcanzar por los empleados, pasando por la definición de cada una de las competencias y actitudes a evaluar, así como las indicaciones prácticas y la programación necesaria para la implantación del sistema. Todo ello, realizado en un contexto práctico real, lo que enfatiza más si cabe la aplicabilidad del trabajo realizado.

El resultado de este trabajo –el sistema de evaluación diseñado y especialmente la puesta en práctica del mismo– presenta múltiples beneficios, tanto para la empresa objeto de este trabajo como para los empleados. Por un lado, la implantación del sistema puede resultar beneficiosa para la empresa porque:

- Proporcionará resultados objetivos y fiables sobre el comportamiento y el desempeño de los empleados y una base sobre la que tomar decisiones en materia de recursos humanos (despidos, promoción, selección de nuevos candidatos en base a los estándares de desempeño deseables para los empleados de un determinado puesto de trabajo, etc.).
- Permitirá detectar los excesos en las cargas de trabajo y por tanto, las necesidades de personal.
- Identificará las carencias formativas del personal, a partir de las cuales se podrán impulsar planes de capacitación, así como las conductas negativas de los empleados o el potencial de los empleados.
- Supondrá un mecanismo de mejora continua a través de los planes de acción
- Garantizará la retroalimentación y comunicación continua entre subordinados y supervisores a través de las entrevistas de evaluación.

También puede presentar ventajas para los empleados ya que:

- Facilitará a los empleados el conocimiento suficiente y necesario no solo de qué se espera de ellos y cómo deben comportarse, también les permitirá conocer qué aspectos exigibles para su puesto no están alcanzando y se propondrá a través de los planes de acción fórmulas para lograrlos.
- Permitirá al empleado conocer qué objetivos, conductas y competencias debe lograr para promocionarse.
- Permite la autoevaluación y autocrítica potenciando el autodesarrollo de los empleados. Este es a su vez un mecanismo de automotivación para los empleados ya que pueden establecer sus propias metas y objetivos y participar en su desarrollo profesional bajo la orientación y apoyo de sus supervisores.
- Los empleados participarán también en el proceso de evaluación, lo que hará que aumente su confianza en él, su motivación y, sobre todo, su participación en las decisiones gerenciales de la empresa pues el resultado de las evaluaciones será la base sobre la que se asienten las decisiones relativas a la gestión estratégica de los recursos humanos de la empresa.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el diseño, a pesar de sus numerosos beneficios, también presenta limitaciones. Dado que el diseño del sistema de evaluación presentado se ha

adaptado a las necesidades de un departamento concreto, la validez del mismo no se debe extrapolar a cualquier otro departamento u organización sin adaptarse convenientemente a los puestos a evaluar, pues si las definiciones de los diccionarios de actitudes o competencias, así como la elección de las mismas e incluso la distribución de las puntuaciones, no se realiza acorde a los puestos a evaluar, los resultados ni serán fiables ni reflejarán la imagen fiel del desempeño de los empleados.

También es importante destacar que para el correcto funcionamiento del sistema y la obtención de los beneficios anteriormente enumerados, la empresa deberá no sólo implantarlo sino también invertir en él. Es decir, no sólo deberá invertir económicamente, sino que también tendrá que invertir en términos de esfuerzo y tiempo de empleados y supervisores, ya que el sistema requiere un mantenimiento continuado y habrá que dedicarle el tiempo necesario e imprescindible, como mínimo, para recopilar la información necesaria para la evaluación y el análisis de los resultados obtenidos por los empleados. Esta inversión no debe contemplarse como un gasto, sino como un proyecto de mejora con numerosos beneficios a medio plazo, tal y como se ha indicado a lo largo de este capítulo.

Sería conveniente plantear la posibilidad de contratar el asesoramiento externo de un consultor de recursos humanos para garantizar el seguimiento del sistema de evaluación o bien, si la situación económica de la empresa lo permitiera, introducir una persona en la misma para gestionar sus recursos humanos y garantizar la continuidad del sistema de evaluación así como su constante actualización. En cualquier caso, incluso en ausencia de los anteriores, deberá establecerse un plan de continuidad que asegure el mantenimiento del sistema para evitar la obsolescencia del mismo, consecuencia del constante dinamismo al que están sometidas las organizaciones, siendo necesario revisar el sistema, como mínimo, cada vez que se produzcan cambios significativos en el diseño de los puestos, en los criterios a evaluar o en los objetivos o metas a alcanzar por los evaluados, con el fin de garantizar su efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

"*Bias, What bias?*". **Moss, Desda. Febrero, 2006.** Wiltshire, Reino Unido : HR Magazine, Febrero, 2006, Vol. 51. ISSN: 1047-3149.

"*Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions*". **Cascio, Wayne y Bernardin, H. John. Verano, 1981.** s.l. : Personnel Psychology, Verano, 1981. ISSN: 1744-6570.

"*Is Performance Management Being Mismanaged?*". **Davis, Paul. Agosto-Septiembre, 2007.** Wiltshire, Reino Unido : HR Magazine, Agosto-Septiembre, 2007, Vol. 12. ISSN: 1047-3149.

"*Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since Brito v. Zia with Implications for Personnel Practices*". **Barret, Gerald y Kernan, Mary. Otoño, 1987.** 3, s.l. : Personnel Psychology, Otoño, 1987, Vol. 40. ISSN: 1744-6570.

"*Prune Employees Carefully*". **Fox, Adrienne. Abril, 2008.** Wiltshire, Reino Unido : HR Magazine, Abril, 2008, Vol. 53. ISSN:1047-3149.

"*Ten Steps to Conducting Appraisals*". **Pearce, Chris. Octubre, 2007.** 6, 0744-6314 : Nursing Management, Octubre, 2007, Vol. 14. ISSN: 0744-6314.

Ajuntament de Barcelona. 2011. Diccionario de competencias clave. [En línea] Barcelonaactiva, 2011. [Citado el: 27 de 05 de 2014.] <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>.

Alfaro Saiz, Juan José, y otros. 2007. *Sistemas para la medición del rendimiento en la empresa.* Valencia, España : Editorial de la UPV, 2007. ISBN: 978-84-8363-077-8 Ref. UPV: 2007.925.

Alles, Martha. 2006. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.* Buenos Aires, Argentina : Ediciones Granica S.A, 2006. ISBN: 978-950-641-378-9.

Carrasco Carrasco, José. 2009. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local. *Revista Electrónica CEMCI.* [En línea] Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, Enero-Marzo, Número 2, de 2009. [Citado el: 27 de Abril de 2014.] <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>. ISSN: 1989-2470.

CEESI Asesores S.L. 2009. Ahora Soluciones. [En línea] 2009. [Citado el: 15 de Enero de 2014.] <http://www.ahora.es/Empresa.aspx>.

Claver Cortés, Enrique, y otros. 2002. *Manual de administración de empresa (4ª Edición).* Madrid : Civitas, 2002. ISBN 978-844-7011-19-3.

Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía (CEPES). 2011. Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza. *CEPES-Andalucía.* [En línea] Servicio Andaluz de Empleo, Conserjería de empleo (Junta de Andalucía) y Fondo Social Europeo (Unión Europea), 2011. [Citado el: 27 de 05 de 2014.] <http://www.cepes->

andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf.

De Miguel Molina, María, y otros. 2012. *Fundamentos de dirección estratégica para organizaciones públicas*. Valencia : Editorial Universitat Politècnica de València, 2012. ISBN: 978-84-8363-911-5.

Dessler, Gary. 2009. *Administración de recursos humanos (11ª Edición)*. Naucalpan de Juárez, Estado de México : Pearson Education, 2009. ISBN: 978-607-442-285-6.

Falcone, Paul. 2007. "8 Ways to Get the Most Out of Employee Appraisals". *The Accounts Payable Network*. [En línea] Octubre de 2007. [Citado el: 21 de Abril de 2014.] <http://www.theaccountspayablenetwork.com/html/modules.php?name=Articles&file=print&sid=1783>. ISSN: 1080-5753.

Gómez Mejía, Luis, Balkin, David y Cardy, Robert. 2008. *Gestión de recursos humanos (5ª Edición)*. Madrid, España : Pearson Education, S.A., 2008. ISBN: 978-84-8322-402-1.

Hardvard Business Essentials. 2007. *Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona : Ediciones Deusto, 2007. ISBN: 978-84-234-2525-9.

Hartle, Frank. 1995. *"Transforming the Performance Management Process"*. Londres, Reino Unido : Kogan Page, 1995.

Havard, Bob. 2001. *Métodos de evaluación del rendimiento*. Barcelona, España : Editorial Gedisa, S.A., 2001. ISBN: 84-7432-915-9.

López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert. 1992. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona, España : Gestió 2000, 1992. ISBN: 848088004-X .

Lusthaus, Charles, y otros. 2001. *Mejorando el desempeño en las organizaciones: método de autoevaluación*. Ottawa, Canadá : Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2001. ISBN: 0-88936-950-X.

Mondy, R. Wayne. 2010. *Administración de recursos humanos (11ª Edición)*. Naucalpan de Juárez, Estado de México : Pearson Education, 2010. ISBN: 978-607-32-0203-9.

Nebrija Business School. 2011. Programa en Dirección y desarrollo de recursos humanos (PDDRH). *Ejemplo nº2: Inventario de puestos*. [En línea] CESAE - Business and Tourism School, 16 de marzo de 2011. [Citado el: 3 de mayo de 2014.] <http://www.contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/610/curso/pdf/FICHA-PDDRH-U3-A5-D1-EJEMPLO%20N%C2%BA%202.pdf>.

Oltra Climent, Francisco. 2008. *Dirección de recursos humanos*. Valencia, España : Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2008. ISBN: 978-84-8363-333-5 Ref. UPV:2008.362.

Peña Batzan, Manuel. 1990. *Dirección de personal : Organización y técnicas (6ª Edición)*. Barcelona, España : Hispano Europea, 1990. ISBN: 978-84-255-0859-2.

Pereda Marín, Santiago. 1993. *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid, España : EUDEMA Universidad, 1993. ISBN: 978-84-7754-125-7 .

Ribes Giner, Gabriela, Herrero Blasco, Aurelio y Perelló Marín, Rosario. 2011. *Los recursos humanos en la empresa.* Valencia, España : Editorial Universitat Politècnica de València, 2011. ISBN: 978-84-8363-751-7 Ref. UPV: 2011.898.

Rolstadås, Asbjørn y Bredrup, Harald. 1995. *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach. (5ª Edición).* London, Reino Unido : Chapman & Hall, 1995. ISBN: 978-0412605604.

Sánchez Pérez, José. 2001. *Procesos básicos de gestión de recursos humanos.* Cádiz, España : Servicio de Publicaciones, Universidad de Cádiz, 2001. ISBN: 978-8477867159.

Swanson, Richard A. y Holton III, Elwood F. 2002. *Resultados: Cómo evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción en las organizaciones.* Tlalnepantla, México : Oxford University Press México, S.A, 2002. ISBN: 970-613-638-X.

Werther, William B. y Davis, Keith. 2001. *Administración de Personal y Recursos Humanos (5ª Edición).* México D.F., México : McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A, 2001. ISBN: 970-10-2892-9.

Williams, Richard S. 2008. *Rendimiento del personal: Diseño, implantación y gestión.* Madrid, España : Thomson Editores Spain, Paraninfo, S.A., 2008. ISBN:978-84-283-3274-6.

ANEXO I: GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS

NOTA: Las descripción de las siglas se ha adaptado para adecuarla al contenido de este trabajo.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
APT	Análisis de puestos de trabajo. Es el proceso a través del cual los puestos de trabajo de una empresa son analizados con el objetivo de conocer las características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas que deben tener los empleados que vayan a ocupar dichos puestos para poder desempeñarlos, así como las tareas, funciones y actividades que se desempeñan en cada uno de ellos.
BPM	<i>Business Process Management</i> (Gestión o administración por procesos de negocio) es una herramienta informática que facilita la gestión de los procesos de negocio de una empresa con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia con el fin optimizarlos de forma continua.
CRM	Customer Relationship Management (Administración basada en la relación con los clientes). Es un sistema informático que facilita la gestión de las relaciones con los clientes ya que permite a los empleados disponer de información actualizada de éstos, además ayuda a conocer todos los puntos de contacto a través de los cuáles el cliente interactúa con la empresa con el objetivo de optimizar las relaciones entre ambos.
DIC	Departamento de Implantación y Consultoría. Es el departamento de la empresa sobre el que se ha realizado el análisis de puestos y el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.
DPT	Descripción de puestos de trabajo. Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis de puestos de trabajo y que refleja el contenido del mismo, permitiendo contemplar de forma sencilla y resumida sus características principales.
EPT	Especificación de puestos de trabajo. Es el documento que recoge las características que debe tener un empleado para poder desempeñar un puesto: requisitos intelectuales y físicos, aptitudes y experiencia, así como las condiciones del puesto de trabajo.
ERP	Enterprise Resource Planning (Sistema de planificación de recursos empresariales) es una herramienta informática que integra casi por completo todos los procesos de negocio asociados con las operaciones de la empresa (producción, logística, distribución, inventario, facturación y contabilidad) interviniendo y facilitando la gestión y el control de las actividades del negocio (ventas, compras, administración de inventarios, cobros y pagos, etc.).

RRHH	Recursos humanos. Este término se puede interpretar de desde dos puntos de vista, bien como el departamento de la empresa encargado de gestionar, seleccionar, contratar y formar a los empleados de una empresa y tomar las decisiones estratégicas en política de personal (despidos, reconocimientos, retribuciones, recompensas, etc.), bien como el conjunto de empleados que operan en una organización. En ambos casos podría utilizarse este término.
SED	Sistema de evaluación del desempeño, es una técnica de gestión de recursos humanos que permite valorar la actuación de cada una de las personas involucradas en una organización así como su contribución al logro de sus objetivos, en relación a una serie de estándares o indicadores previamente establecidos.
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación, se trata de un concepto relativamente nuevo asociado a la informática. Es un concepto bastante amplio que engloba el conjunto de recursos, procesos y técnicas que se utilizan para procesar, almacenar y transmitir información, tanto si son dispositivos inalámbricos como de sobremesa e incluso algunos autores engloban dentro de esta definición a Internet.

ANEXO II: ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

AII.1. APT: TÉCNICO IMPLANTADOR.

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Técnico Implantación
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Consultor e Implantador
Puestos que dependen de este	-
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	480
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	480

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Conocer la metodología de implantación AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar SQL Server
Dominar *Crystal Reports*

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	1
SGA		
Gestión de stocks y almacenes	X	1
Producción I		
Producción II		
Logística		
Producto	X	1
Comercial (Ventas)	X	1
Gestión de proyectos		
Contabilidad	X	1

Finanzas		
Analítica		
RRHH		
CRM	X	1
Gestión Documental	X	1
Escáner de documentos		
Ahora decisión (Pre-diseño)		
GMAO		
Calidad		

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 4. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 5. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 6. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia nº
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría		
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente		
Asignación de un director responsable válido parte del cliente		
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase		
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente		
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase		
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia nº
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos		
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente		
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente		
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente		
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos		
Determinar datos que deberán cargarse manualmente		
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos		
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC		
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC		
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad		
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades		
Revisión del plan, aprobación y firma		
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios		
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento		
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo		
Pruebas cliente		
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos		
Entrega de datos por parte del cliente		
Verificación de datos		
Adaptar procesos de volcado de datos	X	3
Volcado de datos	X	3
Detección y corrección de calidad de datos		
Preparar migración de datos para el arranque		
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Desarrollo/adaptación de listados	X	1
Test desarrollo	X	1

Entrega, instalación y pruebas en el cliente		
Correcciones y ajustes		
Catalogación para posterior mantenimiento		
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros		
Configuración de propiedades y filtro		
Configuración de menús		
Configuración de campos configurables		
Configuración de pantallas		
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios		
Definir procesos de cambio en parametrización		
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización		
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos	X	1
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.	X	1
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.	X	1
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.	X	1
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.	X	1
Detección y corrección de posibles problemas de integración	X	1
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba		
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba		
Ejecución del test de aceptación		
Aceptación por parte del cliente		
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración		
Configuración Avanzada		
Buscadores		
Programación de Pantallas		
Creación de objetos e integración en entorno		
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>		
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario	X	3
Formación Administrador (II)		
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque		
Carga masiva de datos		
Revisión de puestos de trabajo		
Revisión del servidor		
Arranque		

Soporte post arranque		
AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia n°
Instalación de cuadros estándar		
Adaptaciones cuadros		
Testeo de cuadros		
Pruebas usuarios		
Validación cliente		
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia n°
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones		
Comunicación de incidencia		
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.		
Solución incidencia		
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia n°
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad		
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.		
Aceptación o rechazo		
Control económico del proyecto		
Seguimiento de avance y actualización planificación		
Gestión de recursos		
Validación y cierre de Proyecto		

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

	OTROS CONOCIMIENTOS/CAPACIDADES REQUERIDAS
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

	MEDIOS Y MATERIALES	%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	0
3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	NO
4.	Ordenador	100
5.	Otros medios	0

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Formación
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Finales	Trimestral	Formación

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	
Máster	X	
Idioma/s (Especifíquelos)		
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	
Contabilidad	
Economía	
Administración de Empresas	

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector		1 Año

En el puesto/similar		1 Año
----------------------	--	-------

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	
RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

4. Nivel de responsabilidad bajo.
5. Nivel de responsabilidad medio.
6. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	NO	
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	NO	
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	2

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	100	
En las instalaciones de otras empresas	0	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	NO	
Otra CCAA	NO	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés			X	
Daños físicos (indique cual/es)			X	
Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno).

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por los Técnicos Administrativos y supervisado por sus responsables, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

AII.2. APT: IMPLANTADOR JUNIOR

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Implantador Junior
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Consultor e Implantador Senior
Puestos que dependen de este	Técnico
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	480
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	960

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Dominar la metodología de implantación AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del CRM
Dominar SQL Server
Dominar *Crystal Reports*
Conocer las herramientas de Administración del ERP
Conocer las herramientas de Administración del CRM

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	2
SGA		
Gestión de stocks y almacenes	X	2
Producción I		
Producción II		
Logística	X	1
Producto	X	2
Comercial (Ventas)	X	2
Gestión de proyectos	X	1

Contabilidad	X	2
Finanzas	X	1
Analítica	X	1
RRHH	X	1
CRM	X	1
Gestión Documental	X	1
Escáner de documentos		
Ahora decisión (Pre-diseño)		
GMAO	X	1
Calidad	X	1

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia n°
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría		
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente		
Asignación de un director responsable válido parte del cliente		
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase		
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente		
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase		
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia n°
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos		
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente		
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente		
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente		
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos		
Determinar datos que deberán cargarse manualmente		
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos		
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC		
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC		
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad		
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades		
Revisión del plan, aprobación y firma		
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios		
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento		
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo	X	3
Pruebas cliente		
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos	X	3
Verificación de datos	X	3
Adaptar procesos de volcado de datos	X	2
Volcado de datos	X	2
Detección y corrección de calidad de datos	X	3
Preparar migración de datos para el arranque		
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Desarrollo/adaptación de listados	X	1
Test desarrollo	X	1
Entrega, instalación y pruebas en el cliente	X	2

Correcciones y ajustes	X	2
Catalogación para posterior mantenimiento	X	2
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros	X	3
Configuración de propiedades y filtro	X	3
Configuración de menús	X	3
Configuración de campos configurables	X	3
Configuración de pantallas		
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios	X	3
Definir procesos de cambio en parametrización		
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización		
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos	X	1
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.	X	1
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.	X	1
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.	X	1
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.	X	1
Detección y corrección de posibles problemas de integración	X	1
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba		
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba		
Ejecución del test de aceptación		
Aceptación por parte del cliente		
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración	X	3
Configuración Avanzada		
Buscadores	X	3
Programación de Pantallas		
Creación de objetos e integración en entorno		
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>		
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario	X	2
Formación Administrador (II)		
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque		
Carga masiva de datos		
Revisión de puestos de trabajo		
Revisión del servidor		
Arranque		
SopORTE post arranque		

AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia n°
Instalación de cuadros estándar		
Adaptaciones cuadros		
Testeo de cuadros		
Pruebas usuarios		
Validación cliente		
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia n°
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones		
Comunicación de incidencia		
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.		
Solución incidencia		
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia n°
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad		
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.		
Aceptación o rechazo		
Control económico del proyecto		
Seguimiento de avance y actualización planificación		
Gestión de recursos		
Validación y cierre de Proyecto		

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	Cómo hacer un listado con <i>Crystal Reports</i>
2.	Cómo hacer consultas a la Base de Datos

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

MEDIOS Y MATERIALES		%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	10
3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	NO
4.	Ordenador	100
5.	Otros medios	0

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Tareas
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Finales	Trimestral	Formación

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	Informática
Máster	X	Sistemas de Información
Idioma/s (Especifíquelos)		
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	
Contabilidad	
Economía	
Administración de Empresas	

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector	6 meses	1 Año
En el puesto/similar	6 meses	1 Año
Conocimientos profesionales	6 meses	1 Año

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	
RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	SÍ	1
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	SI	1
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	3

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	90	
En las instalaciones de otras empresas	10	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	NO	
Otra CCAA	NO	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés			X	
Daños físicos (indique cual/es)			X	
Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno).

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por el único Implantador Junior que se encuentra en activo en la empresa y supervisado por su responsable, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

AII.3. APT: IMPLANTADOR SENIOR

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Implantador Senior
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Consultor
Puestos que dependen de este	Técnico
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	320
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	640

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Dominar la metodología de implantación AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del CRM
Dominar SQL Server
Dominar *Crystal Reports*
Dominar las herramientas de Administración del ERP
Dominar las herramientas de Administración del CRM
Impartir formación de Usuario de todos los procesos
Soporte a los arranques de proyectos

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	3
SGA	X	1
Gestión de stocks y almacenes	X	3
Producción I	X	1
Producción II	X	1
Logística	X	3
Producto	X	3
Comercial (Ventas)	X	3
Gestión de proyectos	X	3

Contabilidad	X	3
Finanzas	X	3
Analítica	X	2
RRHH	X	3
CRM	X	3
Gestión Documental	X	3
Escáner de documentos	X	1
Ahora decisión (Pre-diseño)	X	1
GMAO	X	3
Calidad	X	3

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia n°
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría		
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente		
Asignación de un director responsable válido parte del cliente		
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase		
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente		
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase		
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia n°
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos		
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente		
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente		
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente		
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos		
Determinar datos que deberán cargarse manualmente		
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos		
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC		
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC		
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad		
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades		
Revisión del plan, aprobación y firma		
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios		
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento		
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo	X	2
Pruebas cliente	X	2
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos	X	2
Verificación de datos	X	2
Adaptar procesos de volcado de datos	X	1
Volcado de datos	X	2
Detección y corrección de calidad de datos	X	2
Preparar migración de datos para el arranque	X	2
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Desarrollo/adaptación de listados	X	1
Test desarrollo	X	1
Entrega, instalación y pruebas en el cliente	X	1

Correcciones y ajustes	X	1
Catalogación para posterior mantenimiento	X	1
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros	X	2
Configuración de propiedades y filtro	X	2
Configuración de menús	X	2
Configuración de campos configurables	X	2
Configuración de pantallas	X	3
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios	X	2
Definir procesos de cambio en parametrización		
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización		
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos	X	1
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.	X	1
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.	X	1
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.	X	1
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.	X	1
Detección y corrección de posibles problemas de integración	X	1
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba	X	2
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba		
Ejecución del test de aceptación		
Aceptación por parte del cliente		
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración	X	2
Configuración Avanzada	X	3
Buscadores	X	2
Programación de Pantallas	X	3
Creación de objetos e integración en entorno	X	3
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>	X	3
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario	X	1
Formación Administrador (II)		
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque		
Carga masiva de datos		
Revisión de puestos de trabajo		
Revisión del servidor		
Arranque	X	3
SopORTE post arranque	X	2

AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación de cuadros estándar	X	2
Adaptaciones cuadros	X	3
Testeo de cuadros	X	3
Pruebas usuarios		
Validación cliente		
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia nº
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones		
Comunicación de incidencia		
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.		
Solución incidencia		
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia nº
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad		
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.		
Aceptación o rechazo		
Control económico del proyecto		
Seguimiento de avance y actualización planificación		
Gestión de recursos		
Validación y cierre de Proyecto		

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	Cómo hacer un listado con <i>Crystal Reports</i>
2.	Cómo hacer consultas a la Base de Datos
3.	Hacer algunas configuraciones
4.	Impartir formaciones de usuario

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

MEDIOS Y MATERIALES		%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	40
3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	SÍ
4.	Ordenador	100
5.	Otros medios	0

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Tareas
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Finales	Semanal	Formación
Usuarios Clave	Trimestral	Validación de tareas

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	Informática
Máster	X	Sistemas de Información
Idioma/s (Especifíquelos)		
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	Nivel medio
Contabilidad	Nivel alto
Economía	Nivel medio
Administración de Empresas	Nivel medio

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector	1 Año	2 Años
En el puesto/similar	1 Año	2 Años
Conocimientos profesionales	1 Año	2 Años

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	
RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	SÍ	2
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	SI	2
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	3

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	70	
En las instalaciones de otras empresas	30	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	Mensual	
Otra CCAA	Mensual	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés		X		
Daños físicos (indique cual/es)			X	
Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno):

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por los Implantadores Senior y supervisado por sus responsables, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

AII.4. APT: CONSULTOR JUNIOR

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Consultor Junior
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Consultor Senior y Máster
Puestos que dependen de este	Técnico
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	320
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	960

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Dominar la metodología de implantación AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del CRM
Dominar SQL Server
Dominar *Crystal Reports*
Dominar las herramientas de Administración del ERP
Dominar las herramientas de Administración del CRM
Gestionar proyectos

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	4
SGA	X	3
Gestión de stocks y almacenes	X	4
Producción I	X	3
Producción II	X	3
Logística	X	4
Producto	X	4

Comercial (Ventas)	X	4
Gestión de proyectos	X	4
Contabilidad	X	4
Finanzas	X	4
Analítica	X	4
RRHH	X	4
CRM	X	4
Gestión Documental	X	4
Escáner de documentos	X	3
Ahora decisión (Pre-diseño)	X	3
GMAO	X	4
Calidad	X	4

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia n°
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría		
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente		
Asignación de un director responsable válido parte del cliente		
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase		
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente		
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase		
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia n°
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
LOGÍSTICA		

Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
AHORA DECISIÓN		

Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	2
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	2
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	2
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	2
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos	X	2
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente	X	2
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente	X	2
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente	X	2
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos	X	2
Determinar datos que deberán cargarse manualmente	X	2
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos	X	2
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC	X	2
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC	X	2
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad	X	2
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades	X	2
Revisión del plan, aprobación y firma		
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios		
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento		
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo	X	1
Pruebas cliente	X	1
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos	X	1
Verificación de datos	X	1
Adaptar procesos de volcado de datos	X	1
Volcado de datos	X	1
Detección y corrección de calidad de datos	X	1
Preparar migración de datos para el arranque	X	1
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº

Desarrollo/adaptación de listados	X	1
Test desarrollo	X	1
Entrega, instalación y pruebas en el cliente	X	1
Correcciones y ajustes	X	1
Catalogación para posterior mantenimiento	X	1
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros	X	1
Configuración de propiedades y filtro	X	1
Configuración de menús	X	1
Configuración de campos configurables	X	1
Configuración de pantallas	X	1
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios	X	1
Definir procesos de cambio en parametrización	X	1
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización	X	1
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos		
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.		
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.		
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.		
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.		
Detección y corrección de posibles problemas de integración		
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba	X	1
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba	X	1
Ejecución del test de aceptación	X	1
Aceptación por parte del cliente	X	1
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración	X	1
Configuración Avanzada	X	1
Buscadores	X	1
Programación de Pantallas	X	1
Creación de objetos e integración en entorno	X	1
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>	X	1
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario	X	1
Formación Administrador (II)	X	1
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque	X	1
Carga masiva de datos	X	1

Revisión de puestos de trabajo	X	1
Revisión del servidor	X	1
Arranque	X	2
Soporte post arranque	X	2
AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación de cuadros estándar	X	1
Adaptaciones cuadros	X	1
Testeo de cuadros	X	1
Pruebas usuarios	X	1
Validación cliente	X	1
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia nº
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones	X	2
Comunicación de incidencia	X	2
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.	X	2
Solución incidencia	X	2
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia nº
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad	X	2
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.	X	2
Aceptación o rechazo	X	2
Control económico del proyecto	X	2
Seguimiento de avance y actualización planificación	X	2
Gestión de recursos	X	2
Validación y cierre de Proyecto	X	2

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	Diseñar Soluciones para el Cliente
2.	Definir funcionalidad del ERP
3.	Definir funcionalidad del CRM
4.	Gestionar proyecto con el Cliente
5.	Gestionar equipos de implantadores

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

MEDIOS Y MATERIALES		%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	60

3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	SÍ
4.	Ordenador	100
5.	Otros medios	0

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Tareas
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas
Desarrolladores	Desarrollo	Semanal	Desarrollos Personalizados

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Finales	Semanal	Formación
Usuarios Clave	Semanal	Toma de Requerimientos
Usuarios Calve	Semanal	Validación de Análisis
Usuarios Clave	Semanal	Validación de Funcionalidad
Jefe de Proyecto	Mensual	Gestión de Proyecto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	Informática
Máster	X	Sistemas de Información
Idioma/s (Especifíquelos)	X	Inglés
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	Nivel alto
Contabilidad	Nivel alto
Economía	Nivel alto

Administración de Empresas	Nivel alto
----------------------------	------------

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector	3 Años	3 Años
En el puesto/similar	3 Años	3 Años
Conocimientos profesionales	3 Años	3 Años

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	
RAZONAMIENTO					

Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	SÍ	3
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	SI	3
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	3

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	50	
En las instalaciones de otras empresas	50	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	Mensual	
Otra CCAA	Mensual	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés	X			
Daños físicos (indique cual/es)			X	
Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno):

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por el único Consultor Junior que se encuentra en activo en la empresa y supervisado por su responsable, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

AII.5. APT: CONSULTOR SENIOR

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Consultor Senior
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Consultor Máster y Jefe de Departamento
Puestos que dependen de este	Técnico
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	320
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	960

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Dominar la metodología de implantación AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del CRM
Dominar SQL Server
Dominar *Crystal Reports*
Dominar las herramientas de Administración del ERP
Dominar las herramientas de Administración del CRM
Gestionar proyectos

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	4
SGA	X	4
Gestión de stocks y almacenes	X	4
Producción I	X	4
Producción II	X	4
Logística	X	4
Producto	X	4
Comercial (Ventas)	X	4

Gestión de proyectos	X	4
Contabilidad	X	4
Finanzas	X	4
Analítica	X	4
RRHH	X	4
CRM	X	4
Gestión Documental	X	4
Escáner de documentos	X	4
Ahora decisión (Pre-diseño)	X	4
GMAO	X	4
Calidad	X	4

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia nº
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría	X	2
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente	X	2
Asignación de un director responsable válido parte del cliente	X	2
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase	X	2
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente	X	2
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase	X	2
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia nº
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1

Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1

Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos	X	1
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente	X	1
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente	X	1
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente	X	1
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos	X	1
Determinar datos que deberán cargarse manualmente	X	1
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos	X	1
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC	X	1
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC	X	1
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad	X	1
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades	X	1
Revisión del plan, aprobación y firma	X	1
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios	X	1
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento	X	1
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo	X	1
Pruebas cliente	X	1
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos		
Verificación de datos		
Adaptar procesos de volcado de datos		
Volcado de datos		
Detección y corrección de calidad de datos		
Preparar migración de datos para el arranque		
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Desarrollo/adaptación de listados		

Test desarrollo		
Entrega, instalación y pruebas en el cliente		
Correcciones y ajustes		
Catalogación para posterior mantenimiento		
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros	X	1
Configuración de propiedades y filtro	X	1
Configuración de menús	X	1
Configuración de campos configurables	X	1
Configuración de pantallas	X	1
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios	X	1
Definir procesos de cambio en parametrización	X	1
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización	X	1
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos		
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.		
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.		
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.		
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.		
Detección y corrección de posibles problemas de integración		
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba	X	1
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba	X	1
Ejecución del test de aceptación	X	1
Aceptación por parte del cliente	X	1
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración	X	1
Configuración Avanzada	X	1
Buscadores	X	1
Programación de Pantallas	X	1
Creación de objetos e integración en entorno	X	1
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>	X	1
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario	X	1
Formación Administrador (II)	X	1
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque	X	1
Carga masiva de datos	X	1
Revisión de puestos de trabajo	X	1

Revisión del servidor	X	1
Arranque	X	1
Soporte post arranque	X	1
AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación de cuadros estándar	X	1
Adaptaciones cuadros	X	1
Testeo de cuadros	X	1
Pruebas usuarios	X	1
Validación cliente	X	1
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia nº
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones	X	1
Comunicación de incidencia	X	1
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.	X	1
Solución incidencia	X	1
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia nº
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad	X	1
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.	X	1
Aceptación o rechazo	X	1
Control económico del proyecto	X	1
Seguimiento de avance y actualización planificación	X	1
Gestión de recursos	X	1
Validación y cierre de Proyecto	X	1

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	Diseñar Soluciones para el Cliente
2.	Definir funcionalidad del ERP
3.	Definir funcionalidad del CRM
4.	Gestionar proyecto con el Cliente Complejos
5.	Gestionar equipos de implantadores Complejos

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

MEDIOS Y MATERIALES		%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	60
3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	SÍ
4.	Ordenador	100
5.	Otros medios	0

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Tareas
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas
Desarrolladores	Desarrollo	Semanal	Desarrollos Personalizados
Dirección Empresa	Dirección	Mensual	Decisiones económicas sobre proyectos

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Finales	Semanal	Formación
Usuarios Clave	Semanal	Toma de Requerimientos
Usuarios Calve	Semanal	Validación de Análisis
Usuarios Clave	Semanal	Validación de Funcionalidad
Jefe de Proyecto	Mensual	Gestión de Proyecto
Comité de Proyecto	Mensual	Gestión del Proyecto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	Informática
Máster	X	Sistemas de Información
Idioma/s (Especifíquelos)	X	Inglés
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	Nivel alto
Contabilidad	Nivel alto
Economía	Nivel alto
Administración de Empresas	Nivel alto

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector	5 Años	5 Año
En el puesto/similar	5 Años	5 Años
Conocimientos profesionales	5 Años	5 Años

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	

RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	SÍ	3
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	SI	3
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	3

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	50	
En las instalaciones de otras empresas	50	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	Mensual	
Otra CCAA	Mensual	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés	X			
Daños físicos (indique cual/es)			X	
Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno):

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por los Consultores Senior y supervisado por sus responsables, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

AII.6. APT: CONSULTOR MÁSTER

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Consultor Máster
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Jefe de Departamento y Dirección Empresa
Puestos que dependen de este	Técnico
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	320
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	960

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Dominar la metodología de implantación AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del CRM
Dominar SQL Server
Dominar *Crystal Reports*
Dominar las herramientas de Administración del ERP
Dominar las herramientas de Administración del CRM
Gestionar proyectos Complejos

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	4
SGA	X	4
Gestión de stocks y almacenes	X	4
Producción I	X	4
Producción II	X	4
Logística	X	4
Producto	X	4
Comercial (Ventas)	X	4
Gestión de proyectos	X	4

Contabilidad	X	4
Finanzas	X	4
Analítica	X	4
RRHH	X	4
CRM	X	4
Gestión Documental	X	4
Escáner de documentos	X	4
Ahora decisión (Pre-diseño)	X	4
GMAO	X	4
Calidad	X	4

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia nº
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría	X	2
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente	X	2
Asignación de un director responsable válido parte del cliente	X	2
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase	X	2
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente	X	2
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase	X	2
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia nº
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos	X	1
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente	X	1
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente	X	1
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente	X	1
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos	X	1
Determinar datos que deberán cargarse manualmente	X	1
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos	X	1
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Análisis infraestructura actual TIC	X	1
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC	X	1
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION	X/Ø	Frecuencia nº
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad	X	1
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades	X	1
Revisión del plan, aprobación y firma	X	1
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios	X	1
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento	X	1
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo	X	1
Pruebas cliente	X	1
MIGRACIÓN DE DATOS	X/Ø	Frecuencia nº
Extracción de datos		
Verificación de datos		
Adaptar procesos de volcado de datos		
Volcado de datos		
Detección y corrección de calidad de datos		
Preparar migración de datos para el arranque		
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS	X/Ø	Frecuencia nº
Desarrollo/adaptación de listados		
Test desarrollo		

Entrega, instalación y pruebas en el cliente		
Correcciones y ajustes		
Catalogación para posterior mantenimiento		
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros	X	1
Configuración de propiedades y filtro	X	1
Configuración de menús	X	1
Configuración de campos configurables	X	1
Configuración de pantallas	X	1
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios	X	1
Definir procesos de cambio en parametrización	X	1
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización	X	1
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos		
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.		
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.		
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.		
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.		
Detección y corrección de posibles problemas de integración		
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba	X	1
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba	X	1
Ejecución del test de aceptación	X	1
Aceptación por parte del cliente	X	1
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración	X	1
Configuración Avanzada	X	1
Buscadores	X	1
Programación de Pantallas	X	1
Creación de objetos e integración en entorno	X	1
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>	X	1
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario	X	1
Formación Administrador (II)	X	1
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque	X	1
Carga masiva de datos	X	1
Revisión de puestos de trabajo	X	1
Revisión del servidor	X	1

Arranque	X	1
Soporte post arranque	X	1
AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación de cuadros estándar	X	1
Adaptaciones cuadros	X	1
Testeo de cuadros	X	1
Pruebas usuarios	X	1
Validación cliente	X	1
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia nº
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones	X	1
Comunicación de incidencia	X	1
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.	X	1
Solución incidencia	X	1
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia nº
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad	X	1
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.	X	1
Aceptación o rechazo	X	1
Control económico del proyecto	X	1
Seguimiento de avance y actualización planificación	X	1
Gestión de recursos	X	1
Validación y cierre de Proyecto	X	1

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	Diseñar Soluciones para el Cliente
2.	Definir funcionalidad del ERP
3.	Definir funcionalidad del CRM
4.	Gestionar proyecto con el Cliente Complejos
5.	Gestionar equipos de implantadores Complejos

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

MEDIOS Y MATERIALES		%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	60
3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	SÍ
4.	Ordenador (% tiempo que trabaja con este medio)	100

5.	Otros medios	0
----	--------------	---

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Tareas
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas
Desarrolladores	Desarrollo	Semanal	Desarrollos Personalizados
Dirección Empresa	Dirección	Mensual	Decisiones económicas sobre proyectos

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Finales	Semanal	Formación
Usuarios Clave	Semanal	Toma de Requerimientos
Usuarios Calve	Semanal	Validación de Análisis
Usuarios Clave	Semanal	Validación de Funcionalidad
Jefe de Proyecto	Mensual	Gestión de Proyecto
Comité de Proyecto	Mensual	Gestión del Proyecto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	Informática
Máster	X	Sistemas de Información
Idioma/s (Especifíquelos)	X	Inglés
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	Nivel alto
Contabilidad	Nivel alto
Economía	Nivel alto

Administración de Empresas	Nivel alto
----------------------------	------------

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector	7 Años	7 Años
En el puesto/similar	7 Años	7 Años
Conocimientos profesionales	7 Años	7 Años

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	

Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	
RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	SÍ	3
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	SI	3
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	3

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	50	
En las instalaciones de otras empresas	50	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	Mensual	
Otra CCAA	Mensual	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés	X			
Daños físicos (indique cual/es)			X	
Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno):

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por los Consultores Máster y supervisado por sus responsables, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

AII.7. APT: ANALISTA

DETALLES DEL PUESTO

Fecha de realización	09/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Denominación del puesto	Analista
Departamento	Consultoría/Implantación
Horario de trabajo	Completo
Puesto del que depende	Consultor Máster y Jefe Departamento Desarrollo
Puestos que dependen de este	Técnico
Periodo de prueba (si lo hay indique el número de días):	320
Plazo de adecuación de un trabajador nuevo (indique si lo hay el número de días):	960

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Defina brevemente la utilidad/misión de su puesto de trabajo

Dominar la metodología de desarrollo AHORA.
Dominar funcionalidad del ERP
Dominar funcionalidad del CRM
Dominar SQL Server
Dominar las herramientas de Administración del ERP
Dominar las herramientas de Administración del CRM

PROCESOS QUE DEBE CONOCER

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en su departamento, marque con una 'X' aquellos procesos en los que participe en su puesto de trabajo y el nivel de conocimiento:

1. Conoce
2. Domina
3. Domina y puede formar
4. Administra

PROCESOS	X/Ø	Nivel
Compras	X	4
SGA	X	4
Gestión de stocks y almacenes	X	4
Producción I	X	4
Producción II	X	4
Logística	X	4
Producto	X	4
Comercial (Ventas)	X	4
Gestión de proyectos	X	4

Contabilidad	X	4
Finanzas	X	4
Analítica	X	4
RRHH	X	4
CRM	X	4
Gestión Documental	X	4
Escáner de documentos	X	4
Ahora decisión (Pre-diseño)	X	4
GMAO	X	4
Calidad	X	4

TAREAS HABITUALES/NORMALES

Indica las tareas que realices marcando con una 'X' así como la frecuencia con la que participes en ellas:

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Diariamente | 4. Trimestralmente |
| 2. Semanalmente | 5. Anualmente |
| 3. Mensualmente | 6. Otro, indique cuál: |

FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO PROYECTO		
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLANIFICACIÓN PROYECTO	X/Ø	Frecuencia nº
Asignar la o las personas de AHORA responsables de la consultoría		
Asignar las personas responsables del proyecto por parte del cliente		
Asignación de un director responsable válido parte del cliente		
Revisar y consensuar los objetivos de esta fase		
Preparar la relación de procesos a analizar en el cliente		
Acordar conjuntamente el calendario y participantes de esta fase		
ANÁLISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO	X/Ø	Frecuencia nº
COMPRAS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
SGA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
PRODUCCIÓN (I y II)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
LOGÍSTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
PRODUCTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
COMERCIAL (VENTAS)		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN DE PROYECTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
ANALÍTICA		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
RR.HH.		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
CRM		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
GESTIÓN DOCUMENTAL y ESCANER DOCUMENTOS		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
AHORA DECISIÓN		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)		
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios		

Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios		
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora		
MANTENIMIENTO		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
CALIDAD		
Entender su actual funcionamiento (toma de requerimientos)	X	1
Identificar y documentar requerimientos de los usuarios	X	1
Pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios	X	1
Descripción general del proceso una vez implantado Ahora	X	1
Definir los criterios de acceso de usuarios a datos y procesos		
ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DE DATOS		
Determinar la lista de datos que necesita Ahora y comunicar al cliente	X/Ø	Frecuencia nº
Mapeo de datos con los existentes en ficheros y BD del cliente		
Ver calidad de datos y obtener compromiso formal del cliente		
Establecer cómo se va a efectuar la extracción y validación de datos		
Determinar datos que deberán cargarse manualmente		
Evaluar actividades y esfuerzos CEESI para la migración de datos		
DEFINIR CAMBIOS INFRAESTRUCTURA TIC		
Análisis infraestructura actual TIC	X/Ø	Frecuencia nº
Verificar cambios necesarios en la infraestructura TIC		
VALIDACIÓN CONSULTORÍA Y PLANIFICACIÓN DE LA FASE DE IMPLANTACION		
Evaluar tiempos y esfuerzos para cada actividad	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar el calendario, teniendo en cuenta disponibilidades		
Revisión del plan, aprobación y firma		
Acordar el procedimiento de gestión de incidentes y cambios		
Establecer periodicidad y formato de sesiones de seguimiento		
FASE DE IMPLANTACIÓN PROYECTO		
DESARROLLOS PERSONALIZADOS		
Test del desarrollo	X/Ø	Frecuencia nº
Test del desarrollo	X	1
Pruebas cliente	X	1
MIGRACIÓN DE DATOS		
Extracción de datos	X/Ø	Frecuencia nº
Verificación de datos		
Adaptar procesos de volcado de datos		
Volcado de datos		
Detección y corrección de calidad de datos		
Preparar migración de datos para el arranque		
DISEÑO Y DESARROLLO DE CONSULTAS DE LISTADOS		
Desarrollo/adaptación de listados	X/Ø	Frecuencia nº
Test desarrollo		

Entrega, instalación y pruebas en el cliente		
Correcciones y ajustes		
Catalogación para posterior mantenimiento		
CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS	X/Ø	Frecuencia nº
Configuración de Objetos		
Activación/Desactivación de parámetros	X	1
Configuración de propiedades y filtro	X	1
Configuración de menús	X	1
Configuración de campos configurables	X	1
Configuración de pantallas	X	1
Definir permisos de accesibilidad de los usuarios	X	1
Definir procesos de cambio en parametrización	X	1
Validación: comprobar funcionamiento con la parametrización	X	1
INSTALACIÓN COMPONENTES SOFTWARE	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación Base de datos		
Instalación servidor. Instalación de módulos contratados.		
Comprobación de funcionamiento en servidor de módulos contratados.		
Inst. Puestos de trabajo. Instalación de componentes según usuario.		
Comprobación de funcionamiento en puestos de las funciones contratadas.		
Detección y corrección de posibles problemas de integración		
TEST DE ACEPTACIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Preparar la base de datos y el guión de la prueba	X	1
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba	X	1
Ejecución del test de aceptación	X	1
Aceptación por parte del cliente	X	1
ADMINISTRACIÓN ERP – BD	X/Ø	Frecuencia nº
Base de Datos	X	1
Entorno ERP	X	1
Aplicación de Administración	X	1
Configuración Avanzada	X	1
Buscadores	X	1
Programación de Pantallas	X	1
Creación de objetos e integración en entorno	X	1
<i>Crystal Reports</i>	X	1
<i>QlikView</i>	X	1
FORMACIÓN DE USUARIO	X/Ø	Frecuencia nº
Formación Usuario		
Formación Administrador (II)		
ARRANQUE Y SOPORTE POST ARRANQUE	X/Ø	Frecuencia nº
Comunicación interna del arranque		
Carga masiva de datos		
Revisión de puestos de trabajo		
Revisión del servidor		

Arranque	X	1
Soporte post arranque	X	1
AHORA DECISIÓN	X/Ø	Frecuencia nº
Instalación de cuadros estándar		
Adaptaciones cuadros		
Testeo de cuadros		
Pruebas usuarios		
Validación cliente		
GESTIÓN DEL PROYECTO		
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	X/Ø	Frecuencia nº
Detección de incidencia, distinguir entre incidencia del Cliente o de AHORA Soluciones		
Comunicación de incidencia		
Valoración y análisis de la incidencia, envío de oferta si corresponde.		
Solución incidencia		
GESTIÓN DE CAMBIOS (SOLICITUD-VALORACIÓN-ACEPTACIÓN-PLANIFICACIÓN)	X/Ø	Frecuencia nº
Solicitud del cambio o nueva funcionalidad		
Valoración, análisis y oferta si procede. Incluir precios y fechas de entrega.		
Aceptación o rechazo		
Control económico del proyecto		
Seguimiento de avance y actualización planificación		
Gestión de recursos		
Validación y cierre de Proyecto		

CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES GENÉRICAS QUE DEBE CONOCER

Indique, si los hay, otros conocimientos o capacidades que deba tener/poder desarrollar el trabajador, asociados con el puesto y que sean exigibles para poder desempeñarlo:

OTROS CONOCIMIENTOS/ CAPACIDADES REQUERIDAS	
1.	Diseñar Soluciones para el Cliente
2.	Definir funcionalidad del ERP
3.	Definir funcionalidad del CRM

MEDIOS Y MATERIALES

Indique los medios y materiales que utiliza usted en su puesto de trabajo y el porcentaje de tiempo en relación a su jornada laboral diaria durante el cual hace uso de los mismos:

MEDIOS Y MATERIALES		%
1.	Vehículo propio	0
2.	Vehículo de empresa	10
3.	Dispone de tarjeta de empresa para pagos (Indique SI/NO)	SÍ
4.	Ordenador	100
5.	Otros medios	0

RELACIONES

Indique (X) si su puesto se relaciona con otros puestos, tanto a nivel interno como externo:

RELACIONES INTERNAS			
Indique con que puestos	Departamento	Frecuencia	Motivo/s
Implantadores	Consultoría/Implantación	Diario	Tareas
Consultores	Consultoría/Implantación	Trimestral	Tareas
Desarrolladores	Desarrollo	Semanal	Desarrollos Personalizados
Dirección Empresa	Dirección	Mensual	Decisiones económicas sobre proyectos

RELACIONES EXTERNAS		
Indique con que puestos	Frecuencia	Motivo/s
Usuarios Clave	Semanal	Toma de Requerimientos
Usuarios Clave	Semanal	Validación de Análisis
Usuarios Clave	Semanal	Validación de Funcionalidad
Jefe de Proyecto	Mensual	Gestión de Proyecto
Comité de Proyecto	Mensual	Gestión del Proyecto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FORMACIÓN MÍNIMA REQUERIDA

Indique la formación mínima que la persona que ocupe el puesto debe tener.

FORMACIÓN NECESARIA	X/Ø	Indique especialidad, nivel o grado.
Graduado escolar		
Bachillerato		
Formación profesional 1 ^{er} grado		
Formación profesional 2 ^o grado		
Graduado universitario	X	Informática
Máster	X	Sistemas de Información
Idioma/s (Especifíquelos)	X	Inglés
Otros. (Especifíquelos)		

FORMACIÓN RECOMENDABLE

Indique la formación recomendable que la persona que ocupe el puesto debe tener, así como cualquier otra que considere de interés (si es necesario):

FORMACIÓN RECOMENDABLE	Indique especialidad, nivel o grado.
Gestión por Procesos	Nivel alto
Contabilidad	Nivel alto
Economía	Nivel alto
Administración de Empresas	Nivel alto

EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima y recomendable que la persona que lo ocupe debe/debería tener:

EXPERIENCIA	MÍNIMA	RECOMENDABLE
En el sector	5 Años	5 Año
En el puesto/similar	5 Años	5 Años
Conocimientos profesionales	5 Años	5 Años

Otras competencias personales y profesionales:

Indique cuál/cuáles de las siguientes competencias son necesarias o recomendables para realizar las funciones de su puesto de trabajo de forma óptima, siendo 0 = No necesario, 1 = Recomendable, 2 = Necesario y 3 = Indispensable:

COMPETENCIAS	GRADOS				OBSERVACIONES
MEMORIA					
Sobre datos escritos	0	1	2	3	
Sobre información verbal	0	1	2	3	
Sobre datos visibles	0	1	2	3	
ATENCIÓN					
Velocidad para asimilar información	0	1	2	3	
Precisión en la captación de detalles	0	1	2	3	
PERSONALIDAD					
Rapidez en la toma de decisiones	0	1	2	3	
Autocontrol	0	1	2	3	
Autonomía para realizar trabajos	0	1	2	3	
Autonomía para la toma de decisiones	0	1	2	3	
Orden y sistema	0	1	2	3	
Trato con el público/clientes	0	1	2	3	
Trato con otras empresas	0	1	2	3	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	
Trabajo guiado/orientado	0	1	2	3	
Atención telefónica	0	1	2	3	
Organización/ planificación	0	1	2	3	
Tolerancia a la presión	0	1	2	3	
Capacidad de aprendizaje	0	1	2	3	
Identificación con la empresa	0	1	2	3	
Iniciativa	0	1	2	3	
Innovación	0	1	2	3	
Capacidad de persuasión	0	1	2	3	
Responsabilidad	0	1	2	3	
Gestión/coordinación de equipos	0	1	2	3	
Flexibilidad	0	1	2	3	
COMPRENSIÓN					
Facilidad comprensión verbal	0	1	2	3	
Facilidad comprensión escrita	0	1	2	3	
EXPRESIÓN					
Facilidad expresión verbal	0	1	2	3	
Facilidad expresión escrita	0	1	2	3	
RAZONAMIENTO					
Planear trabajos	0	1	2	3	

Iniciativa	0	1	2	3	
Análisis de problema	0	1	2	3	
Clasificación de datos	0	1	2	3	
Solución problemas lógicos	0	1	2	3	
Solución de problemas técnicos	0	1	2	3	
Improvisación	0	1	2	3	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique los ámbitos de responsabilidad del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad:

1. Nivel de responsabilidad bajo.
2. Nivel de responsabilidad medio.
3. Nivel de responsabilidad alto (plena responsabilidad).

	SI/NO	Nivel
Responsabilidad sobre aspectos económicos	SÍ	3
Responsabilidad sobre decisiones comerciales	SI	3
Responsabilidad sobre materiales de trabajo	SI	3

CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique con una 'X' cómo son las condiciones ambientales que encuentra actualmente en su puesto de trabajo y en caso de que fuera necesario, cómo podrían mejorarse:

Condiciones del ambiente	Deficiente	Adecuado	MEJORAS
Iluminación		X	
Limpieza		X	
Temperatura		X	
Ventilación		X	

Si desarrolla su trabajo fuera de la empresa indique el % de tiempo que anualmente desarrolla:

Trabajo y necesidades	Indique %	OBSERVACIONES
En las instalaciones de la empresa	50	
En las instalaciones de otras empresas	50	

Si realiza desplazamientos con motivo de su puesto de trabajo:

Desplazamientos	Indique la frecuencia (diario, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	OBSERVACIONES
Otra provincia	Mensual	
Otra CCAA	Mensual	
Otros países	NO	

Indique los posibles riesgos a los que esté expuesto en su puesto de trabajo:

Riesgo	Alto	Medio	Bajo	OBSERVACIONES
Estrés	X			
Daños físicos (indique cual/es)			X	

Pérdida de visión			X	
Esfuerzo físico			X	

OBSERVACIONES (En este apartado puede incluir las observaciones que considere oportuno):

El análisis de puestos ha sido completado en este caso por los Analistas y supervisado por sus responsables, el resultado consensuado ha sido el que se presenta en este APT.

ANEXO III. DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO

AIII.1. DPT: TÉCNICO IMPLANTADOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Técnico Implantación
Código del puesto de trabajo	O-IC-01 (TI)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	3
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Administrar el ERP y las bases de datos de Ahora Soluciones, diseñar y desarrollar listados en Crystal Reports que permitan extraer la información del ERP, formación de nuevos usuarios (asistido por un implantador) y migración de datos.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Desarrollo de listados (Crystal Reports XI) según las necesidades y demandas del cliente.
- Instalación de componentes de software (base de datos, servidor) y detección y corrección de posibles problemas de integración.

También realizarán actividades relacionadas con el volcado de datos y la adaptación de los procesos de volcado de datos (migración de datos).

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. No será necesario disponer de vehículo propio y realizará el 100% de sus actividades y tareas en las instalaciones de la empresa.

RELACIONES

Los Técnicos Implantadores se relacionarán con los Implantadores quienes les proporcionarán formación y con los Consultores que les facilitarán tareas. Además, ocasionalmente estarán en contacto con usuarios finales a quienes darán formaciones (sobre compras, ventas, producción gestión de stocks y almacenes, contabilidad y gestión documental en el ERP).

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	-
Decisiones comerciales	-
Materiales de trabajo	Son responsables de sus materiales de trabajo

AIH.2. DPT: IMPLANTADOR JUNIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Implantador Junior
Código del puesto de trabajo	O-IC-02 (IJ)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	1
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Administrar el ERP y las bases de datos de Ahora Soluciones, diseñar y desarrollar listados en Crystal Reports que permitan extraer la información del ERP y entrega de los mismos al cliente, configuración de objetos en el ERP, testeo de desarrollos personalizados, formación de nuevos usuarios y migración de datos.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Desarrollo de listados (Crystal Reports XI), contacto con el cliente y puesta en funcionamiento de los mismos, realización de correcciones y ajustes y catalogación según las necesidades y demandas del cliente.
- Configuración de objetos: parámetros, propiedades y filtros, menús, campos configurables y permisos de usuario.
- Instalación de componentes de software (base de datos, servidor) y detección y corrección de posibles problemas de integración.
- Formación de usuarios.
- Migración de datos: extracción, verificación, adaptación de los procesos de volcado de datos, volcado de datos y detección y corrección de calidad de los datos.

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. Cuando el trabajador lo requiera la empresa pondrá a disposición del empleado un vehículo para desplazamientos (visita a cliente), estos desplazamientos (en cualquier caso dentro de la provincia de Valencia) supondrán un 10% de su jornada laboral. No será necesario disponer de vehículo propio y realizarán el 90% de sus actividades y tareas en las instalaciones de la empresa, el 10% restante en las instalaciones de otras empresas.

RELACIONES

Los Implantadores Junior se relacionarán con otros Implantadores y con Consultores que les facilitarán tareas. Además, estarán en contacto con usuarios finales a quienes darán formaciones (sobre compras, ventas, gestión de stocks y almacenes, logística, contabilidad, finanzas, calidad y gestión documental en el ERP y funcionamiento del CRM).

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	No toman decisiones económicas
Decisiones comerciales	No toman decisiones comerciales
Materiales de trabajo	Plena responsabilidad de sus materiales de trabajo

AIII.3. DPT: IMPLANTADOR SENIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Implantador Senior
Código del puesto de trabajo	O-IC-03 (IS)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	4
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Administrar el ERP y las bases de datos de Ahora Soluciones, diseñar y desarrollar listados en Crystal Reports que permitan extraer la información del ERP y entrega de los mismos al cliente, configuración de objetos en el ERP, testeo de desarrollos personalizados y realización de pruebas con los clientes, preparación de los test de aceptación, arranque y soporte al post arranque en nuevas implantaciones formación de nuevos usuarios, migración de datos e instalación y adaptación del programa Ahora Decisión.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Desarrollo de listados, contacto con el cliente y puesta en funcionamiento de los mismos, realización de correcciones y ajustes y catalogación (Crystal Reports XI) según las necesidades y demandas del cliente.
- Testeo y validación con el cliente de desarrollos personalizados.
- Configuración de objetos: parámetros, propiedades y filtros, menús, campos configurables y permisos de usuario.
- Dominio de la programación de pantallas y creación de objetos e integración en el entorno.
- Instalación de componentes de software (base de datos, servidor) y detección y corrección de posibles problemas de integración.
- Preparación de las bases de datos y el guión de prueba para el test de aceptación
- Realización de las configuraciones avanzadas y programaciones en QlikView.
- Formación de usuarios.
- Migración de datos: extracción, verificación, adaptación de los procesos de volcado de datos, volcado de datos, detección y corrección de calidad de los datos y preparación de la migración de datos para el arranque.

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. Cuando el trabajador lo requiera la empresa pondrá a disposición del empleado un vehículo para desplazamientos (visita a cliente), estos desplazamientos supondrán un 40% de su jornada laboral (podrá surgir la necesidad de desplazarse a otra provincia o CCAA). También pondrá a disposición del empleado una tarjeta de empresa para cubrir los gastos que surjan fruto de su actividad laboral. No será necesario disponer de vehículo propio y realizarán el 30% restante de sus tareas y actividades en las instalaciones de otras empresas.

RELACIONES

Los Implantadores Senior se relacionarán con otros Implantadores y con Consultores para que les faciliten tareas y redistribuir las cargas de trabajo. Además, estarán en contacto con usuarios finales a quienes darán formaciones (sobre compras, ventas, gestión de stocks y almacenes, sistemas de gestión de almacén, logística, contabilidad, finanzas, calidad y gestión documental en el ERP y funcionamiento del CRM) y con usuarios clave (encargados de validar el inicio del desarrollo de nuevas las tareas).

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	No toman decisiones económicas pero pueden hacer estimaciones a nivel interno. Nivel de responsabilidad medio.
Decisiones comerciales	No toman decisiones comerciales, pero pueden ofrecer nuevos desarrollos y hacer un cálculo estimativo de horas (no económico). Nivel de responsabilidad medio.
Materiales de trabajo	Plena responsabilidad de sus materiales de trabajo

AIII.4. DPT: CONSULTOR JUNIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Consultor Junior
Código del puesto de trabajo	O-IC-04 (CJ)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	1
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Análisis de los procesos de negocio (compras, ventas, sistema de gestión de almacén, producción, logística, producto, gestión de proyectos, gestión contable y financiera, analítica, RRHH, CRM, gestión documental y escáner de documentos, mantenimiento, calidad), realización de la toma de requerimientos.

Análisis de la migración de datos y definición de cambios en la infraestructura TIC.

Planificación de la fase de implantación.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Toma de requerimientos: identificación y documentación de los requerimientos de los usuarios, pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios.
- Descripción del proceso una vez implantado el ERP
- Migración de datos: determinar la lista de datos que necesita el ERP y solicitarlos al cliente, comprobar la calidad de los datos y obtener un compromiso formal con el cliente. Establecimiento de cómo se va a efectuar la extracción y validación de los datos y determinación de qué datos deberán cargarse manualmente.
- Formación de usuarios y administradores.
- Planificación de la fase de implantación: evaluación de tiempos y esfuerzos y preparación del calendario.
- Preparación de las bases de datos y el guión de prueba para el test de aceptación. Planificar y convocar a los usuarios para la prueba y ejecución del test.

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. Cuando el trabajador lo requiera la empresa pondrá a disposición del empleado un vehículo para desplazamientos (visita a cliente), estos desplazamientos supondrán un 60 % de su jornada laboral (podrá surgir la necesidad de desplazarse a otra provincia o CCAA). También pondrá a disposición del empleado una tarjeta de empresa para cubrir los gastos que surjan fruto de su actividad laboral. No será necesario disponer de vehículo propio y realizará sus actividades y tareas en las instalaciones de la propia empresa y de otras empresas prácticamente a parte iguales.

RELACIONES

Los Consultores Junior se relacionarán con Implantadores, y otros Consultores para que les faciliten tareas y redistribuir las cargas de trabajo. También estarán en contacto con Desarrolladores para la gestión de los desarrollos personalizados solicitados por los clientes.

Además, estarán en contacto con usuarios finales a quienes darán formaciones sobre cualquiera de los procesos de negocio y con usuarios clave (para realizar tomas de requerimientos, validación de análisis y de funcionalidad). Y se reunirán con los jefes de proyecto para la gestión del mismo.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	No toman decisiones económicas pero pueden hacer estimaciones a nivel interno. Nivel de responsabilidad alto.
Decisiones comerciales	No toman decisiones comerciales, pero pueden ofrecer nuevos desarrollos y hacer un cálculo estimativo de horas (no económico). Nivel de responsabilidad alto.
Materiales de trabajo	Plena responsabilidad de sus materiales de trabajo

AIII.5. DPT: CONSULTOR SENIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Consultor Senior
Código del puesto de trabajo	O-IC-05 (CS)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	2
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Análisis de los procesos de negocio (compras, ventas, sistema de gestión de almacén, producción, logística, producto, gestión de proyectos, gestión contable y financiera, analítica, RRHH, CRM, gestión documental y escáner de documentos, mantenimiento, calidad), realización de la toma de requerimientos.

Gestión de proyectos: asignación de responsables y planificación del proyecto.

Análisis y definición de cambios en la infraestructura TIC.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Toma de requerimientos: identificación y documentación de los requerimientos de los usuarios, pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios.
- Descripción del proceso una vez implantado el ERP
- Formación de usuarios y administradores.
- Planificación de la fase de implantación: evaluación de tiempos y esfuerzos y preparación del calendario.
- Preparación de las bases de datos y el guión de prueba para el test de aceptación.
Planificar y convocar a los usuarios para la prueba y ejecución del test.

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. Cuando el trabajador lo requiera la empresa pondrá a disposición del empleado un vehículo para desplazamientos (visita a cliente), estos desplazamientos supondrán un 60 % de su jornada laboral (podrá surgir la necesidad de desplazarse a otras provincias o CCAA). También pondrá a disposición del empleado una tarjeta de empresa para cubrir los gastos que surjan fruto de su actividad laboral. No será necesario disponer de vehículo propio y realizarán sus actividades y tareas en las instalaciones de la propia empresa y en las instalaciones de otras empresas, prácticamente a partes iguales.

RELACIONES

Los Consultores Senior se relacionarán con Implantadores y otros Consultores para que les faciliten tareas y redistribuir las cargas de trabajo. También estarán en contacto con Desarrolladores para la gestión de los desarrollos personalizados solicitados por los clientes y la toma de decisiones económicas sobre proyectos.

Además, estarán en contacto con usuarios finales a quienes darán formaciones sobre cualquiera de los procesos de negocio y con usuarios clave (para realizar tomas de requerimientos, validación de análisis y de funcionalidad). Y se reunirán con los jefes de proyecto y el comité de proyecto para la gestión del mismo.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	Toman decisiones económicas y hacen estimaciones a nivel interno. Nivel de responsabilidad alto.
Decisiones comerciales	No toman decisiones comerciales, pero asesoran en temas comerciales y hacen cálculos estimativos de horas (también económicos). Nivel de responsabilidad alto.
Materiales de trabajo	Plena responsabilidad de sus materiales de trabajo

AIII.6. DPT: CONSULTOR MÁSTER

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Consultor Máster
Código del puesto de trabajo	O-IC-06 (CM)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	2
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Análisis de los procesos de negocio (compras, ventas, sistema de gestión de almacén, producción, logística, producto, gestión de proyectos, gestión contable y financiera, analítica, RRHH, CRM, gestión documental, gestión del mantenimiento asistido por ordenador y escáner de documentos, mantenimiento, calidad), realización de la toma de requerimientos.

Planificación de la fase de implantación y validación de la consultoría.

Gestión de proyectos: asignación de responsables, planificación del proyecto, gestión de incidencias y gestión de cambios. Revisión de la gestión de la calidad.

Arranque y soporte al post-arranque

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Toma de requerimientos: identificación y documentación de los requerimientos de los usuarios, pre-diseño y valoración de desarrollos o cambios.
- Descripción del proceso una vez implantado el ERP
- Formación de usuarios y administradores.
- Planificación de la fase de implantación: evaluación de tiempos y esfuerzos, preparación del calendario, revisión y firma, acuerdo del procedimiento de gestión de incidencias (comunicación, valoración y resolución), establecimiento de la periodicidad y formato de las sesiones de seguimiento.
- Preparación de las bases de datos y el guión de prueba para el test de aceptación. Planificar y convocar a los usuarios para la prueba y ejecución del test.
- Gestión de cambios en los proyectos (solicitud, valoración, aceptación y planificación): control económico del proyecto, seguimiento y avance, gestión de recursos y cierre del proyecto.
- Arranque y soporte al post-arranque: comunicación del arranque, carga masiva de datos, revisión de puestos de trabajo, revisión del servidor.

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. Cuando el trabajador lo requiera la empresa pondrá a disposición del empleado un vehículo para desplazamientos (visita a cliente), estos desplazamientos supondrán un 60 % de su jornada laboral (podrá surgir la necesidad de desplazarse a otras provincias o CCAA). También pondrá a disposición del empleado una tarjeta de empresa para cubrir los gastos que surjan fruto de su actividad laboral. No será necesario disponer de vehículo propio y realizarán sus actividades y tareas en las instalaciones de la propia empresa y en las instalaciones de otras empresas, prácticamente a partes iguales.

RELACIONES

Los Consultores Máster se relacionarán con Implantadores y otros Consultores para que les faciliten tareas y redistribuir las cargas de trabajo. También estarán en contacto con Desarrolladores para la gestión de los desarrollos personalizados solicitados por los clientes y con la Dirección de la empresa para el asesoramiento y toma de decisiones económicas sobre proyectos.

Además, estarán en contacto con usuarios finales a quienes darán formaciones sobre cualquiera de los procesos de negocio y con usuarios clave (para realizar tomas de requerimientos, validación de análisis y de funcionalidad). Y se reunirán con los jefes de proyecto y el comité de proyecto para la gestión del mismo.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	Toman decisiones económicas y hacen estimaciones a nivel interno. Nivel de responsabilidad alto.
Decisiones comerciales	Toman decisiones comerciales, asesoran en temas comerciales y hacen cálculos estimativos de horas (también económicos). Nivel de responsabilidad alto.
Materiales de trabajo	Plena responsabilidad de sus materiales de trabajo

AIII.7. DPT: ANALISTA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Analista
Código del puesto de trabajo	O-IC-07 (A)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	3
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Análisis de los procesos de negocio (compras, ventas, sistema de gestión de almacén, producción, logística, producto, gestión de proyectos, gestión contable y financiera, analítica, RRHH, CRM, gestión documental, gestión del mantenimiento asistido por ordenador y escáner de documentos, mantenimiento, calidad)

Análisis de los desarrollos y configuraciones personalizados (desarrollos, test, validaciones, etc.)

Arranque y soporte al post-arranque

Desarrollo de análisis personalizados sobre procesos de negocio en QlikView.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Análisis para la ejecución de desarrollos personalizados: testeo del desarrollo, validación del testeo, realización de pruebas con el cliente, realización de correcciones y ajustes y catalogación para posterior mantenimiento.
- Análisis para la configuración de objetos: parámetros, propiedades y filtros, menús, campos configurables, pantallas, permisos de accesibilidad a usuarios, procesos de cambio en parametrización y validación y comprobación del funcionamiento de los cambios realizados.
- Preparación de las bases de datos y el guión de prueba para el test de aceptación. Planificar y convocar a los usuarios para la prueba y ejecución del test.
- Participación en la toma de requerimientos previa a la fase de implantación.

MEDIOS Y MATERIALES

El trabajo en Ahora Soluciones está totalmente informatizado por lo que se proporcionará al empleado un equipo propio así como el resto de materiales de trabajo que pueda necesitar para desempeñar sus tareas. Cuando el trabajador lo requiera la empresa pondrá a disposición del empleado un vehículo para desplazamientos (visita a cliente), estos desplazamientos supondrán un 10 % de su jornada laboral (podrá surgir la necesidad de desplazarse a otras provincias o CCAA). También pondrá a disposición del empleado una tarjeta de empresa para cubrir los gastos que surjan fruto de su actividad laboral. No será necesario disponer de vehículo propio y realizarán sus actividades y tareas tanto en las instalaciones de la propia empresa como en las instalaciones de otras empresas.

RELACIONES

Los Analistas se relacionarán con Implantadores y otros Consultores para facilitarles tareas y redistribuir las cargas de trabajo. También estarán en contacto con Desarrolladores para la gestión del análisis de los desarrollos personalizados solicitados por los clientes y con la Dirección de la empresa para el asesoramiento y toma de decisiones económicas sobre proyectos.

Además, estarán en contacto con usuarios clave (para realizar tomas de requerimientos, validación de análisis y de funcionalidad). Y se reunirán con los jefes de proyecto y el comité de proyecto para la gestión del mismo.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Aspectos económicos	Toman decisiones económicas y hacen estimaciones a nivel interno. Nivel de responsabilidad alto.
Decisiones comerciales	Toman decisiones comerciales, asesoran en temas comerciales y hacen cálculos estimativos de horas (también económicos). Nivel de responsabilidad alto.
Materiales de trabajo	Plena responsabilidad de sus materiales de trabajo

ANEXO IV. ESPECIFICACIONES DE PUESTOS DE TRABAJO

AIV.1. EPT: TÉCNICO IMPLANTADOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Técnico Implantación
Código del puesto de trabajo	O-IC-01 (TI)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	3
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado y Máster Universitario
Formación recomendable	Conocimiento de la gestión por procesos, contabilidad, economía y administración de empresas. Nociones de los procesos de compra, gestión de almacenes y stocks en las empresas.
Experiencia mínima	-
Experiencia recomendable	1 año en el sector en un puesto similar.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal
Atención	Capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, analizar problemas, solución de problemas lógicos y normalizar actividades repetidas.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado no está sometido a estrés u otros riesgos que puedan afectar al desempeño o la salud del empleado

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada y metódica que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades: autocontrol, rapidez en la toma de decisiones, capacidad de aprendizaje, identificación con la empresa e iniciativa.

AIV.2. EPT: IMPLANTADOR JUNIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Implantador Junior
Código del puesto de trabajo	O-IC-02 (IJ)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	1
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado en Ingeniería Informática y Máster en Sistemas de Información Manejo del ERP y CRM Ahora Soluciones
Formación recomendable	Conocimiento de la gestión por procesos, contabilidad, finanzas, logística, calidad, economía y administración de empresas. Nociones de los procesos de compra, venta, gestión de almacenes y stocks en las empresas. Manejo de Microsoft SQL Server.
Experiencia mínima	6 meses en el sector en un puesto similar.
Experiencia recomendable	1 año en el sector en un puesto similar.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal
Atención	Capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, analizar problemas, clasificar datos, solución de problemas lógicos y técnicos, normalizar actividades repetidas e improvisar.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado no está sometido a estrés u otros riesgos que puedan afectar al desempeño o la salud del empleado

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada, metódica y flexible que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades: autocontrol, rapidez y autonomía en la toma de decisiones, autonomía para realizar trabajos, tolerancia a la presión e iniciativa.

Será indispensable que el empleado tenga capacidad de aprendizaje y se identifique con la empresa.

Además deberá tener habilidad para el trato con clientes, empresas y atender telefónicamente

AIV. 3. EPT: IMPLANTADOR SENIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Implantador Senior
Código del puesto de trabajo	O-IC-03 (IS)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	4
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado en Ingeniería Informática y Máster en Sistemas de Información Manejo de Microsoft SQL Server y QilkView. Manejo avanzado ERP y CRM Ahora Soluciones
Formación recomendable	Conocimiento avanzado de contabilidad. Conocimiento medio de la gestión por procesos, finanzas, logística, calidad, economía y administración de empresas. Así como de los procesos de compra, venta, gestión de almacenes y stocks en las empresas.
Experiencia mínima	1 año en el sector en un puesto similar.
Experiencia recomendable	2 años en el sector en un puesto similar.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal
Atención	Capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, iniciativa, analizar problemas, clasificar datos, solución de problemas lógicos y técnicos, normalizar actividades repetidas e improvisar.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado está sometido a un nivel de estrés medio. No existen otros riesgos que puedan afectar al desempeño o la salud del empleado.

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada, metódica y flexible que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades: rapidez y autonomía en la toma de decisiones, autonomía para realizar trabajos e iniciativa. Será indispensable que en empleado tenga autocontrol, capacidad para tratar con clientes y empresas y atención telefónica, tolerancia a la presión, capacidad de aprendizaje, capacidad de persuasión y se identifique con la empresa.

AIV.4. EPT: CONSULTOR JUNIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Consultor Junior
Código del puesto de trabajo	O-IC-04 (CJ)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	1
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado en Ingeniería Informática y Máster en Sistemas de Información Manejo de Microsoft SQL Server y QilkView. Conocimiento sobre gestión de proyectos y de equipos. Manejo completo ERP y CRM Ahora Soluciones
Formación recomendable	Conocimiento avanzado de contabilidad, gestión por procesos, finanzas, logística, calidad, economía y administración de empresas. Así como de los procesos de negocio en las empresas.
Experiencia mínima	3 años en el sector en un puesto similar.
Experiencia recomendable	3 años en el sector en un puesto similar o superior.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal, datos escritos o visibles.
Atención	Indispensable capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, iniciativa, analizar problemas, clasificar datos, solución de problemas lógicos y técnicos, normalizar actividades repetidas e improvisar.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado está sometido a un nivel de estrés medio. No existen otros riesgos que puedan afectar al desempeño o la salud del empleado.

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada, metódica y flexible que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades indispensables: rapidez y autonomía en la toma de decisiones, autonomía para realizar trabajos, iniciativa, innovación, autocontrol, capacidad para tratar con clientes y empresas y atención telefónica, tolerancia a la presión, capacidad de aprendizaje, capacidad de persuasión e identificación con la empresa.

AIV.5. EPT: CONSULTOR SENIOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Consultor Senior
Código del puesto de trabajo	O-IC-05 (CS)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	2
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado en Ingeniería Informática y Máster en Sistemas de Información Conocimiento sobre gestión de proyectos y de equipos. Manejo completo ERP y CRM Ahora Soluciones y Microsoft SQL Server Nivel avanzado de inglés
Formación recomendable	Conocimiento avanzado de contabilidad, gestión por procesos, finanzas, logística, calidad, economía y administración de empresas. Así como de los procesos de negocio en las empresas.
Experiencia mínima	5 años en el sector en un puesto similar.
Experiencia recomendable	5 años en el sector en un puesto similar o superior.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal, datos escritos o visibles.
Atención	Indispensable capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, iniciativa, analizar problemas, clasificar datos, solución de problemas lógicos y técnicos, normalizar actividades repetidas e improvisar.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado está sometido a un nivel de estrés elevado que puedan afectar a su nivel de desempeño o salud.

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada, metódica y flexible que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades indispensables: rapidez y autonomía en la toma de decisiones, autonomía para realizar trabajos, iniciativa, innovación, autocontrol, capacidad para tratar con clientes y empresas y atención telefónica, tolerancia a la presión, capacidad de aprendizaje, capacidad de persuasión e identificación con la empresa.

AIV.6. EPT: CONSULTOR MÁSTER

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Consultor Máster
Código del puesto de trabajo	O-IC-06 (CM)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	2
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado en Ingeniería Informática y Máster en Sistemas de Información Manejo de Microsoft SQL Server y QilkView. Conocimiento sobre gestión de proyectos y de equipos. Manejo completo ERP y CRM Ahora Soluciones Nivel avanzado de inglés
Formación recomendable	Conocimiento avanzado de contabilidad, gestión por procesos, finanzas, logística, calidad, economía y administración de empresas. Así como de los procesos de negocio en las empresas.
Experiencia mínima	7 años en el sector en un puesto similar.
Experiencia recomendable	7 años en el sector en un puesto similar o superior.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal, datos escritos o visibles.
Atención	Indispensable capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, iniciativa, analizar problemas, clasificar datos, solución de problemas lógicos y técnicos, normalizar actividades repetidas e improvisar.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado está sometido a un nivel de estrés elevado que puedan afectar a su nivel de desempeño o salud.

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada, metódica y flexible que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades indispensables: rapidez y autonomía en la toma de decisiones, autonomía para realizar trabajos, iniciativa, innovación, autocontrol, capacidad para tratar con clientes y empresas y atención telefónica, tolerancia a la presión, capacidad de aprendizaje, capacidad de persuasión e identificación con la empresa.

AIV.7. EPT: ANALISTA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto de trabajo	Analista
Código del puesto de trabajo	O-IC-07 (A)
Área funcional	Operativa
Departamento	Implantación y Consultoría
Horas totales por semana	40 (Jornada completa)
Nº de puestos	3
Fecha de realización	19/04/2014
Fecha de expiración	Abril de 2017
Observaciones	

ESTUDIOS/CAPACITACIÓN/EXPERIENCIA

Formación mínima requerida	Graduado en Ingeniería Informática y Máster en Sistemas de Información Manejo de Microsoft SQL Server y QilkView. Conocimiento sobre gestión de proyectos y de equipos. Manejo completo ERP y CRM Ahora Soluciones Nivel avanzado de inglés
Formación recomendable	Conocimiento avanzado de contabilidad, gestión por procesos, finanzas, logística, calidad, economía y administración de empresas. Así como de los procesos de negocio en las empresas.
Experiencia mínima	5 años en el sector en un puesto similar.
Experiencia recomendable	5 años en el sector en un puesto similar o superior.

REQUISITOS INTELECTUALES

Memoria	Indispensable sobre información verbal, datos escritos o visibles.
Atención	Indispensable capacidad para captar detalles y rapidez en la asimilación de la información.
Comprensión	Facilidad para la comprensión verbal y escrita.
Expresión	Fluidez verbal y escrita.
Razonamiento	Capacidad para planear trabajos, iniciativa, analizar problemas, clasificar datos, solución de problemas lógicos y técnicos, normalizar actividades repetidas e improvisar.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzos y necesidades físicas	No se requieren capacidades físicas especiales.
Riesgos y condiciones de trabajo	El empleado está sometido a un nivel de estrés elevado que puedan afectar a su nivel de desempeño o salud.

RASGOS DE PERSONALIDAD

El empleado debe ser una persona responsable, ordenada, metódica y flexible que sepa trabajar en equipo y guiado por un responsable y que reúna las siguientes cualidades indispensables: rapidez y autonomía en la toma de decisiones, autonomía para realizar trabajos, iniciativa, innovación, autocontrol, capacidad para tratar con clientes y empresas y atención telefónica, tolerancia a la presión, capacidad de aprendizaje, capacidad de persuasión e identificación con la empresa.

ANEXO V. PLANTILLAS PUNTUADAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPLANTACIÓN Y CONSULTORÍA POR PUESTOS DE TRABAJO.

Nota: Las descripciones y puntuaciones a las que no se le ha aplicado color corresponden a las habilidades y capacidades exigibles a la hora de evaluar el desempeño del puesto de trabajo, mientras que los que están coloreados en azul, corresponden a las habilidades y capacidades evaluables para valorar las posibilidades de promoción del evaluado y su potencial. En el caso del Consultor Senior que puede promocionar a Consultor Máster o Analista, se indican las puntuaciones de ambos en colores diferentes para diferenciarlos; rosa y lila, respectivamente.

AV.1. TÉCNICO IMPLANTADOR

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR	PROMOCIONA
INICIATIVA	Reacciona ante problemas y oportunidades presentes		1
	Muestra predisposición a participar y aportar ideas.		1
	No traspassa los problemas, los asume y propone soluciones.		1
	Se involucra activamente en las tareas que realiza.		1
	Demuestra interés en aprender y aplicar los conocimientos adquiridos.		1
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos.		-
	Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.		-
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cumple con los compromisos acordados con el cliente y responde a sus demandas y necesidades dentro de plazo (esto no implica que no pueda delegar cuando se vea desbordado por el exceso de carga de trabajo).	5	
	Se muestra disponible y accesible para los clientes (internos y externos).	3	
	Demuestra amabilidad y cercanía.	3	
	Dedica el tiempo necesario a atender las dudas o peticiones del cliente.	4	
	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente.		4
	Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas.		3
	Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas		4
	Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.		4
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Contiene sus emociones y mantiene la calma incluso en situaciones críticas.	4	
	Sigue buscando la mejor solución a las peticiones del cliente aunque disponga del tiempo justo, y en cualquier caso, analiza la situación antes de actuar.	5	
	Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión.	1	
	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.).		5
	Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque en excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.		5

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Se adapta a los cambios del entorno.	2	
	Reconoce, comprende y tiene en consideración las opiniones de sus compañeros.	2	
	Es capaz de cambiar su opinión para adoptar nuevas posturas frente a argumentos o evidencias mostradas por sus compañeros, supervisor o un cliente.	3	
	Demuestra predisposición para trabajar con diversos grupos de trabajo de su departamento o área funcional.	3	
	Cuando la situación lo requiere, sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos y adaptarlos por el bien de sus compañeros o un determinado proyecto.		5
	Se adapta a los imprevistos y sabe cómo superar los obstáculos que modifican o afectan a su trabajo.		3
	Trabaja o ha trabajado en varios proyectos (análisis, implantación, gestión, etc.) simultáneamente de forma eficiente		3
	Adapta su comportamiento a las distintas situaciones y relaciones (clientes, compañeros, superiores) o circunstancias de su trabajo (cambios de horario, vacaciones, quedarse puntualmente más tiempo cuando la situación lo requiere, etc.).		4
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Sabe reorganizar sus tareas para cumplir con los plazos en situaciones imprevistas ofreciendo respuestas estándar a problemas estándar (procedimientos existentes) y solicitando ayuda si es necesario.	5	
	Asume la responsabilidad de las decisiones que adopta.	5	
	Cuando no dispone de procedimientos acude a sus supervisores o compañeros con mayor experiencia.	5	
	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.		5
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.		4
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.		6
LIDERAZGO	Es fuente de motivación para sus compañeros.		1
	Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria para poder ejecutar el trabajo de forma eficiente.		2
	Explica las razones que le han llevado a tomar una decisión.		1
	Conoce en todo momento cuál es la situación del equipo y qué opinan sus compañeros y muestra interés por sus contribuciones.		1
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Capaz de afrontar de forma autónoma los pequeños conflictos que puedan surgir entre compañeros, recurriendo a un superior en los casos difíciles o cuando se trate de problemas con un cliente.	5	
	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado).		4
	Recorre a sus superiores en casos extremos.		1
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Muestra interés por conocer el punto de vista o intereses del resto de miembros de su equipo.	1	
	Se expresa de forma clara y estructurada.	2	
	Adapta el lenguaje al nivel de los interlocutores (clientes, compañeros, superiores, etc.).	1	
	Es capaz de transmitir la información necesaria para que sus compañeros puedan entender y realizar su trabajo de forma eficiente.	1	
	No sólo se interesa por conocer el punto de vista o intereses del resto sino que se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones (por ejemplo utilizando preguntas que verifiquen que el receptor ha entendido el		5

	mensaje).		
	Se muestra receptivo con sus compañeros, escucha sus opiniones y preocupaciones y establece <i>feedback</i> .		3
	Prepara los datos y la información antes de presentarla/comunicarla.		2
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Aplica conocimientos técnicos a la resolución de problemas planteados.	5	
	Conoce a nivel básico la materia profesional de su ámbito de trabajo.	15	
	Demuestra conocimientos avanzados sobre la materia profesional de su ámbito de trabajo.		15
	Ayuda a miembros de su equipo de trabajo con menos experiencia/conocimientos contribuyendo a su desarrollo profesional.		5
	Se mantiene al día y amplía sus conocimientos técnicos y sus habilidades de forma proactiva (consulta a otros especialistas, información técnica, etc.).		5
	TOTAL	80	105

AV.2. IMPLANTADOR JUNIOR

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR	PROMOCIONA
INICIATIVA	Reacciona ante problemas y oportunidades presentes	1	
	Muestra predisposición a participar y aportar ideas.	1	
	No traspasa los problemas, los asume y propone soluciones.	1	
	Se involucra activamente en las tareas que realiza.	1	
	Demuestra interés en aprender y aplicar los conocimientos adquiridos.	1	
	Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis.		1
	Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados.		3
	Toma decisiones ágil y rápidamente en situaciones de urgencia.		2
	Se muestra resolutivo ante los problemas.		2
	Comparte conocimiento		2
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos.		3
	Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.		2
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cumple con los compromisos acordados con el cliente y responde a sus demandas y necesidades dentro de plazo (esto no implica que no pueda delegar cuando se vea desbordado por el exceso de carga de trabajo).	5	
	Se muestra disponible y accesible para los clientes (internos y externos).	3	
	Demuestra amabilidad y cercanía.	3	
	Dedica el tiempo necesario a atender las dudas o peticiones del cliente.	4	
	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente.		7
	Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas.		4
	Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas		5
	Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.		4
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Contiene sus emociones y mantiene la calma incluso en situaciones críticas.	4	
	Sigue buscando la mejor solución a las peticiones del cliente aunque disponga del tiempo justo, y en cualquier caso, analiza la situación antes de actuar.	5	
	Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión.	1	
	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.).		8
	Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque en excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.		7
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Cuando la situación lo requiere, sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos y adaptarlos por el bien de sus compañeros o un determinado proyecto.	5	
	Se adapta a los imprevistos y sabe cómo superar los obstáculos que modifican o afectan a su trabajo.	3	
	Trabaja o ha trabajado en varios proyectos (análisis, implantación, gestión, etc.) simultáneamente de forma eficiente	3	
	Adapta su comportamiento a las distintas situaciones y relaciones (clientes, compañeros, superiores) o circunstancias de su trabajo (cambios de horario, vacaciones, quedarse puntualmente más tiempo cuando la situación lo requiere, etc.).	4	

	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.		6
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.		6
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.		8
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Sabe reorganizar sus tareas para cumplir con los plazos en situaciones imprevistas ofreciendo respuestas estándar a problemas estándar (procedimientos existentes) y solicitando ayuda si es necesario.	5	
	Asume la responsabilidad de las decisiones que adopta.	5	
	Cuando no dispone de procedimientos acude a sus supervisores o compañeros con mayor experiencia.	5	
	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.		5
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.		4
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.		6
LIDERAZGO	Es fuente de motivación para sus compañeros.	1	
	Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria para poder ejecutar el trabajo de forma eficiente.	2	
	Explica las razones que le han llevado a tomar una decisión.	1	
	Conoce en todo momento cuál es la situación del equipo y qué opinan sus compañeros y muestra interés por sus contribuciones.	1	
	Promueve la participación de sus subordinados y compañeros en la generación de propuestas de mejora para lograr los objetivos y alcanzar las metas de la empresa.		4
	Escucha y promueve la participación y aportación de ideas.		2
	Se preocupa por la motivación de sus compañeros/subordinados y de la existencia de un buen clima de trabajo (para ello defiende al grupo y se preocupa por entender y atender a sus necesidades).		4
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Capaz de afrontar de forma autónoma los pequeños conflictos que puedan surgir entre compañeros, recurriendo a un superior en los casos difíciles o cuando se trate de problemas con un cliente.	5	
	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado).		4
	Recorre a sus superiores en casos extremos.		1
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	No sólo se interesa por conocer el punto de vista o intereses del resto sino que se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones (por ejemplo utilizando preguntas que verifiquen que el receptor ha entendido el mensaje).	5	
	Se muestra receptivo con sus compañeros, escucha sus opiniones y preocupaciones y establece <i>feedback</i> .	3	
	Prepara los datos y la información antes de presentarla/comunicarla.	2	
	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones.		4
	Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros.		3
	Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor.		2

	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible).		4
	Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.		2
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Demuestra conocimientos avanzados sobre la materia profesional de su ámbito de trabajo.	15	
	Ayuda a miembros de su equipo de trabajo con menos experiencia/conocimientos contribuyendo a su desarrollo profesional.	5	
	Se mantiene al día y amplía sus conocimientos técnicos y sus habilidades de forma proactiva (consulta a otros especialistas, información técnica, etc.).	5	
	Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando.		10
	Referente dentro de su departamento o área de influencia.		6
	Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas.		8
	Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.		6
TOTAL	105	145	

AV.3. IMPLANTADOR SENIOR

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR	PROMOCIONA
INICIATIVA	Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis.	1	
	Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados.	3	
	Toma decisiones ágil y rápidamente en situaciones de urgencia.	2	
	Se muestra resolutivo ante los problemas.	2	
	Comparte conocimiento	2	
	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)		2
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).		5
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.		3
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos.	3	
	Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.	2	
	Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos.		2
	Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización.		2
	Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo.		2
	Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.		4
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente.	7	
	Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas.	4	
	Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas	5	
	Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.	4	
	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.		3
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.		7
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.		5
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.		6
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.		4
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.).	8	
	Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque en excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.	7	
	Utiliza técnicas para controlar sus emociones o el estrés.		8
	Reformula los problemas y encuentra una solución positiva al problema/queja en situaciones críticas ya que es capaz de continuar desempeñando sus funciones con normalidad con independencia de sus emociones o sentimientos (frustración, enfado, tensión, euforia, etc.).		12

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.	6	
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.	6	
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.	8	
	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.		8
	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.		5
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.		7
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.	5	
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.	4	
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.	6	
	Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos.		3
	Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión		4
	Propone soluciones ante las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación).		7
LIDERAZGO	Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)		6
	Promueve la participación de sus subordinados y compañeros en la generación de propuestas de mejora para lograr los objetivos y alcanzar las metas de la empresa.	4	
	Escucha y promueve la participación y aportación de ideas.	2	
	Se preocupa por la motivación de sus compañeros/subordinados y de la existencia de un buen clima de trabajo (para ello defiende al grupo y se preocupa por entender y atender a sus necesidades).	4	
	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo.		6
	Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo).		4
	Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de su interés y necesidades.		3
Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.		2	
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado).	4	
	Recurre a sus superiores en casos extremos.	1	
	Es capaz de desarrollar soluciones complejas con el fin de resolver conflictos que se hayan generado		8
	Propone reuniones con su equipo de trabajo para tratar los conflictos que puedan surgir, proponer soluciones y proporcionarles ayuda y soporte		7

	cuando sea necesario.		
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones.	4	
	Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros.	3	
	Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor.	2	
	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible).	4	
	Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.	2	
	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.		4
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.		2
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.		2
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.		1
	Demuestra capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).		2
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interaccionar con los asistentes.		4
	MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando.	10
Referente dentro de su departamento o área de influencia.		6	
Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas.		8	
Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.		6	
Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.			6
Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).			9
Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.			15
TOTAL		145	180

AV.4. CONSULTOR JUNIOR

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR	PROMOCIONA
INICIATIVA	Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis.	1	
	Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados.	3	
	Toma decisiones ágil y rápidamente en situaciones de urgencia.	2	
	Se muestra resolutivo ante los problemas.	2	
	Comparte conocimiento	2	
	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)		3
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).		7
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.		5
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos.	2	
	Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización.	2	
	Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo.	2	
	Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.	4	
	Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento.		4
	Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia.		3
	Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas.		1
	Propone nuevas líneas de desarrollo.		2
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.	3	
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.	7	
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.	5	
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.	6	
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.	4	
	Promueve la orientación al cliente.		2
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos.		3
	Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.		9
	Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro.		7
	Se anticipa a las necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).		4
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Utiliza técnicas para controlar sus emociones o el estrés.	8	
	Reformula los problemas y encuentra una solución positiva al problema/queja en situaciones críticas ya que es capaz de continuar desempeñando sus funciones con normalidad con independencia de sus emociones o sentimientos (frustración, enfado, tensión, euforia, etc.).	12	

	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés		15
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.		10
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.	6	
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.	6	
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.	8	
	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.		8
	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.		5
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.		7
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.	5	
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.	4	
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.	6	
	Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos.		6
	Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión		4
	Propone soluciones antes las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación).		8
	Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)		7
LIDERAZGO	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo.	6	
	Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo).	4	
	Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de su interés y necesidades.	3	
	Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.	2	
	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.		5
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).		4
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).		1
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.		3
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.		2

GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de desarrollar soluciones complejas con el fin de resolver conflictos que se hayan generado	8	
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.	7	
	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.		10
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.		10
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones.	4	
	Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros.	3	
	Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor.	2	
	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible).	4	
	Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.	2	
	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.		5
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.		3
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.		3
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.		2
	Demuestra capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).		2
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.		5
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando.	10	
	Referente dentro de su departamento o área de influencia.	6	
	Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas.	8	
	Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.	6	
	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.		8
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).		10
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.		17
	TOTAL	175	210

AV.5. CONSULTOR SENIOR

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR	C.MÁSTER	ANALISTA
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)	3	3	3
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).	7	7	7
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.	5	5	5
	Se anticipa y prepara oportunidades o problemas específicos que no son evidentes a medio/largo plazo.			
	Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras.			
	Genera nuevas ideas y proyectos que se anticipan a las tendencias del entorno.			
	Promueve acciones que implican cambios significativos en la organización.			
	Elabora planes de contingencias.			
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos.	2	5	
	Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización.	2	5	
	Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo.	2	2	
	Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.	4	3	
	Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento.			
	Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia.			
	Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas.			
	Propone nuevas líneas de desarrollo.			
	Desarrolla nuevas formas de trabajo (mejoras para la implantación, técnicas de gestión, análisis, etc.).			10
	Sus innovaciones tienen repercusión en toda la organización y son tomadas como ejemplo por sus compañeros y subordinados.			6
	Genera un ambiente creativo dentro de la organización, especialmente en su departamento y área.			4
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.	3		3
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.	7		7
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.	5		5
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.	6		6
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.	4		4
	Promueve la orientación al cliente.		2	
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos.		4	
	Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.		12	
	Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de		5	

	nuevos proyectos en el futuro.			
	Se anticipa a las necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).		7	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés	15	15	15
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.	10	10	10
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.	6	6	4
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.	6	6	8
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.	8	8	8
	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.			
	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.			
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.			
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos.	6		
	Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión	4		
	Propone soluciones ante las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación).	8		
	Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)	7		
	Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa.		10	12
	Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.)		7	4
	Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa		7	7
	Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.		6	7
LIDERAZGO	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo.	6		
	Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo).	4		
	Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de su interés y necesidades.	3		
	Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.	2		
	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.		6	8

	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).		5	3
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).		2	2
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.		4	2
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.		3	5
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.	10	10	10
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.	10	10	10
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.	5	5	5
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.	3	3	3
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.	3	3	3
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.	2	2	2
	Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).	2	2	2
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interaccionar con los asistentes.	5	5	5
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.	8	8	8
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).	10	12	8
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.	17	20	24
	TOTAL	210	235	235

AV.6. CONSULTOR MÁSTER

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)	3
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).	7
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.	5
	Se anticipa y prepara oportunidades o problemas específicos que no son evidentes a medio/largo plazo.	
	Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras.	
	Genera nuevas ideas y proyectos que se anticipan a las tendencias del entorno.	
	Promueve acciones que implican cambios significativos en la organización.	
	Elabora planes de contingencias.	
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento.	5
	Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia.	5
	Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas.	2
	Propone nuevas líneas de desarrollo.	3
	Desarrolla nuevas formas de trabajo (mejoras para la implantación, técnicas de gestión, análisis, etc.).	
	Sus innovaciones tienen repercusión en toda la organización y son tomadas como ejemplo por sus compañeros y subordinados.	
	Genera un ambiente creativo dentro de la organización, especialmente en su departamento y área.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Promueve la orientación al cliente.	2
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos.	4
	Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.	12
	Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro.	5
	Se anticipa a las necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).	7
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés	15
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.	10
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados y con los que trabaja a su entorno para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.	6
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.	6

	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.	8
	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.	
	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.	
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.	
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa.	10
	Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.)	7
	Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa	7
	Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.	6
LIDERAZGO	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.	6
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).	5
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).	2
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.	4
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.	3
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.	10
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.	10
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.	5
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.	3
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.	3
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.	2
	Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).	2
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.	5
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.	8
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).	12

	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.	20
	TOTAL	235

AV.7. ANALISTA

COMPETENCIAS	INDICADORES	VALOR
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)	3
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).	7
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.	5
	Se anticipa y prepara oportunidades o problemas específicos que no son evidentes a medio/largo plazo.	
	Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras.	
	Genera nuevas ideas y proyectos que se anticipan a las tendencias del entorno.	
	Promueve acciones que implican cambios significativos en la organización.	
	Elabora planes de contingencias.	
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Desarrolla nuevas formas de trabajo (mejoras para la implantación, técnicas de gestión, análisis, etc.).	10
	Sus innovaciones tienen repercusión en toda la organización y son tomadas como ejemplo por sus compañeros y subordinados.	6
	Genera un ambiente creativo dentro de la organización, especialmente en su departamento y área.	4
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.	3
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.	7
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.	5
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.	6
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.	4
	Promueve la orientación al cliente.	
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos. Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.	
	Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro.	
	Se anticipa a las necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés	15
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.	10
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.	4
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.	8

	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.	8
	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.	
	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.	
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.	
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa.	12
	Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.)	4
	Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa	7
	Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.	7
LIDERAZGO	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.	8
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).	3
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).	2
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.	2
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.	5
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.	10
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.	10
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.	5
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.	3
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.	3
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.	2
	Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).	2
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.	5
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.	8
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).	8
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.	24
	TOTAL	235

ANEXO VI. PLANTILLAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

AVI.1. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: TÉCNICO IMPLANTADOR.

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respeto las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.					

Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	
	Cumple con los plazos.				Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.		Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.		Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.		Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del grupo.	
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.		El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.	

	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).		Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observaciones evaluado:

--

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una “X” las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cumple con los compromisos acordados con el cliente y responde a sus demandas y necesidades dentro de plazo (esto no implica que no pueda delegar cuando se vea desbordado por el exceso de carga de trabajo).				
	Se muestra disponible y accesible para los clientes (internos y externos).				
	Demuestra amabilidad y cercanía.				
	Dedica el tiempo necesario a atender las dudas o peticiones del cliente.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Contiene sus emociones y mantiene la calma incluso en situaciones críticas.				
	Sigue buscando la mejor solución a las peticiones del cliente aunque disponga del tiempo justo, y en cualquier caso, analiza la situación antes de actuar.				
	Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Se adapta a los cambios del entorno.				
	Reconoce, comprende y tiene en consideración las opiniones de sus compañeros.				
	Es capaz de cambiar su opinión para adoptar nuevas posturas frente a argumentos o evidencias mostradas por sus compañeros, supervisor o un cliente.				
	Demuestra predisposición para trabajar con diversos grupos de trabajo de su departamento o área funcional.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Sabe reorganizar sus tareas para cumplir con los plazos en situaciones imprevistas ofreciendo respuestas estándar a problemas estándar (procedimientos existentes) y solicitando ayuda si es necesario.				
	Asume la responsabilidad de las decisiones que adopta.				
	Cuando no dispone de procedimientos acude a sus supervisores o compañeros con mayor experiencia.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Capaz de afrontar de forma autónoma los pequeños conflictos que puedan surgir entre compañeros, recurriendo a un superior en los casos difíciles o cuando se trate de problemas con un cliente.				
ESCUCHA	Muestra interés por conocer el punto de vista o intereses del resto de miembros de su equipo.				

ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se expresa de forma clara y estructurada.				
	Adapta el lenguaje al nivel de los interlocutores (clientes, compañeros, superiores, etc.).				
	Es capaz de transmitir la información necesaria para que sus compañeros puedan entender y realizar su trabajo de forma eficiente.				
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Aplica conocimientos técnicos a la resolución de problemas planteados.				
	Conoce a nivel básico la materia profesional de su ámbito de trabajo.				

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____ Se exige >70
 Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____ Se exige <10
 Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____ Se exige ≥ 10
 Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____ Se exige ≥ 5

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? (Indique la opción que corresponda) SI NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

A continuación se indican las competencias evaluables para la promoción del empleado, indique con una “X” cuáles de las siguientes competencias demuestra el empleado, tienen que estar justificadas, ser objetivas y poderse probar

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Reacciona ante problemas y oportunidades presentes				
	Muestra predisposición a participar y aportar ideas.				
	No traspasa los problemas, los asume y propone soluciones.				
	Se involucra activamente en las tareas que realiza.				
	Demuestra interés en aprender y aplicar los conocimientos adquiridos.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos.				
	Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente.				
	Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas.				
	Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas				
	Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.).				
	Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque en excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Cuando la situación lo requiere, sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos y adaptarlos por el bien de sus compañeros o un determinado proyecto.				
	Se adapta a los imprevistos y sabe cómo superar los obstáculos que modifican o afectan a su trabajo.				
	Trabaja o ha trabajado en varios proyectos (análisis, implantación, gestión, etc.) simultáneamente de forma eficiente				
	Adapta su comportamiento a las distintas situaciones y relaciones (clientes, compañeros, superiores) o circunstancias de su trabajo (cambios de horario, vacaciones, quedarse puntualmente más tiempo cuando la situación lo requiere, etc.).				

CAPACIDAD RESOLUTIVA	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.				
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.				
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.				
LIDERAZGO	Es fuente de motivación para sus compañeros.				
	Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria para poder ejecutar el trabajo de forma eficiente.				
	Explica las razones que le han llevado a tomar una decisión.				
	Conoce en todo momento cuál es la situación del equipo y qué opinan sus compañeros y muestra interés por sus contribuciones.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado).				
	Recurre a sus superiores en casos extremos.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	No sólo se interesa por conocer el punto de vista o intereses del resto sino que se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones (por ejemplo utilizando preguntas que verifiquen que el receptor ha entendido el mensaje).				
	Se muestra receptivo con sus compañeros, escucha sus opiniones y preocupaciones y establece <i>feedback</i> .				
	Prepara los datos y la información antes de presentarla/comunicarla.				
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Demuestra conocimientos avanzados sobre la materia profesional de su ámbito de trabajo.				
	Ayuda a miembros de su equipo de trabajo con menos experiencia/conocimientos contribuyendo a su desarrollo profesional.				
	Se mantiene al día y amplía sus conocimientos técnicos y sus habilidades de forma proactiva (consulta a otros especialistas, información técnica, etc.).				

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

Propuesta de promoción (señale la opción que corresponda): SI NO

AVI.2. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: IMPLANTADOR JUNIOR

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	

	Cumple con los plazos.				Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.		Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.		Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.		Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del grupo.	
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.		El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.	
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).		Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observación evaluado:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una “X” las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Reacciona ante problemas y oportunidades presentes				
	Muestra predisposición a participar y aportar ideas.				
	No traspasa los problemas, los asume y propone soluciones.				
	Se involucra activamente en las tareas que realiza.				
	Demuestra interés en aprender y aplicar los conocimientos adquiridos.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cumple con los compromisos acordados con el cliente y responde a sus demandas y necesidades dentro de plazo (esto no implica que no pueda delegar cuando se vea desbordado por el exceso de carga de trabajo).				
	Se muestra disponible y accesible para los clientes (internos y externos).				
	Demuestra amabilidad y cercanía.				
	Dedica el tiempo necesario a atender las dudas o peticiones del cliente.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Contiene sus emociones y mantiene la calma incluso en situaciones críticas.				
	Sigue buscando la mejor solución a las peticiones del cliente aunque disponga del tiempo justo, y en cualquier caso, analiza la situación antes de actuar.				
	Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Cuando la situación lo requiere, sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos y adaptarlos por el bien de sus compañeros o un determinado proyecto.				
	Se adapta a los imprevistos y sabe cómo superar los obstáculos que modifican o afectan a su trabajo.				
	Trabaja o ha trabajado en varios proyectos (análisis, implantación, gestión, etc.) simultáneamente de forma eficiente				
	Adapta su comportamiento a las distintas situaciones y relaciones (clientes, compañeros, superiores) o circunstancias de su trabajo (cambios de horario, vacaciones, quedarse puntualmente más tiempo cuando la situación lo requiere, etc.).				
CAPACIDAD	Sabe reorganizar sus tareas para cumplir con los plazos en situaciones imprevistas ofreciendo respuestas estándar a problemas estándar (procedimientos existentes) y				

RESOLUTIVA	solicitando ayuda si es necesario.			
	Asume la responsabilidad de las decisiones que adopta.			
	Cuando no dispone de procedimientos acude a sus supervisores o compañeros con mayor experiencia.			
LIDERAZGO	Es fuente de motivación para sus compañeros.			
	Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria para poder ejecutar el trabajo de forma eficiente.			
	Explica las razones que le han llevado a tomar una decisión.			
	Conoce en todo momento cuál es la situación del equipo y qué opinan sus compañeros y muestra interés por sus contribuciones.			
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Capaz de afrontar de forma autónoma los pequeños conflictos que puedan surgir entre compañeros, recurriendo a un superior en los casos difíciles o cuando se trate de problemas con un cliente.			
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	No sólo se interesa por conocer el punto de vista o intereses del resto sino que se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones (por ejemplo utilizando preguntas que verifiquen que el receptor ha entendido el mensaje).			
	Se muestra receptivo con sus compañeros, escucha sus opiniones y preocupaciones y establece <i>feedback</i> .			
	Prepara los datos y la información antes de presentarla/comunicarla.			
	Se mantiene al día y amplía sus conocimientos técnicos y sus habilidades de forma proactiva (consulta a otros especialistas, información técnica, etc.).			

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____ Se exige >70
 Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____ Se exige <10

Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____ Se exige ≥ 10
 Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____ Se exige ≥ 5
 Resultado del indicador “Contribución del empleado a la mejora de la metodología de implantación” = _____ Se exige ≥ 50
 Resultado del indicador “Mejora del sistema de formación” = _____ Se exige >50

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? Indique la opción que corresponda) SÍ NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

A continuación se indican las competencias evaluables para la promoción del empleado, indique con una “X” cuáles de las siguientes competencias demuestra el empleado, tienen que estar justificadas, ser objetivas y poderse probar:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis.				
	Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados.				
	Toma decisiones ágil y rápidamente en situaciones de urgencia.				

	Se muestra resolutivo ante los problemas.			
	Comparte conocimiento			
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos.			
	Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente.			
	Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas.			
	Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas			
	Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.).			
	Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque en excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.			
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.			
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.			
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.			
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.			
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.			
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.			
LIDERAZGO	Promueve la participación de sus subordinados y compañeros en la generación de propuestas de mejora para lograr los objetivos y alcanzar las metas de la empresa.			
	Escucha y promueve la participación y aportación de ideas.			

	Se preocupa por la motivación de sus compañeros/subordinados y de la existencia de un buen clima de trabajo (para ello defiende al grupo y se preocupa por entender y atender a sus necesidades).				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado).				
	Recurre a sus superiores en casos extremos.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones.				
	Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros.				
	Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor.				
	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible).				
	Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.				
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando.				
	Referente dentro de su departamento o área de influencia.				
	Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas.				
	Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.				

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

Propuesta de promoción (señale la opción que corresponda): SI NO

AVI.3. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: IMPLANTADOR SENIOR

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	

	Cumple con los plazos.			Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).
	Se muestra colaborador, no competitivo.			Reconoce y defiende la identidad del grupo.
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).	Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observaciones evaluado:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una “X” las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis.				
	Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados.				
	Toma decisiones ágil y rápidamente en situaciones de urgencia.				
	Se muestra resolutivo ante los problemas.				
	Comparte conocimiento				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Ofrece nuevas respuestas y recurrentes ante problemas cotidianos y sencillos.				
	Muestra interés en las situaciones que requieren un nuevo enfoque y se esfuerza en resolverlas.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Mantiene una actitud proactiva y de contacto permanente con el cliente.				
	Se muestra asertivo, comprometido y empático con el cliente incluso en situaciones críticas.				
	Muestra interés y dedica tiempo a conocer el grado de satisfacción del cliente por su trabajo/servicio prestado y toma medidas si no se han alcanzado las expectativas				
	Contacta tanto con clientes externos como internos para resolver problemas y contribuir a su satisfacción.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Mantiene en todo momento un lenguaje y tono apropiado independientemente de la conducta que muestre el cliente (quejas, provocaciones, etc.).				
	Alcanza sus objetivos aunque este presionado, aunque en excepcionalmente su desempeño puede resentirse en situaciones de mucha presión.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.				
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.				
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.				

CAPACIDAD RESOLUTIVA	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.			
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.			
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.			
LIDERAZGO	Promueve la participación de sus subordinados y compañeros en la generación de propuestas de mejora para lograr los objetivos y alcanzar las metas de la empresa.			
	Escucha y promueve la participación y aportación de ideas.			
	Se preocupa por la motivación de sus compañeros/subordinados y de la existencia de un buen clima de trabajo (para ello defiende al grupo y se preocupa por entender y atender a sus necesidades).			
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de resolver conflictos más complejos basándose en sus conocimientos y su propia experiencia (situaciones similares, conflictos a los que ya ha hecho frente en el pasado).			
	Recurre a sus superiores en casos extremos.			
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones.			
	Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros.			
	Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor.			
	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible).			
	Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.			
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando.			
	Referente dentro de su departamento o área de influencia.			
	Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas.			
	Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.			

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____	Se exige >70
Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____	Se exige <10
Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____	Se exige ≥ 10
Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____	Se exige ≥ 5

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? Indique la opción que corresponda) SI NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

A continuación se indican las competencias evaluables para la promoción del empleado, indique con una “X” cuáles de las siguientes competencias demuestra el empleado, tienen que estar justificadas, ser objetivas y poderse probar:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)				
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).				
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos.				
	Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización.				
	Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo.				
	Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.				
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.				
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.				
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.				
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Utiliza técnicas para controlar sus emociones o el estrés.				
	Reformula los problemas y encuentra una solución positiva al problema/queja en situaciones críticas ya que es capaz de continuar desempeñando sus funciones con normalidad con independencia de sus emociones o sentimientos (frustración, enfado, tensión, euforia, etc.).				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.				
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por				

	parte de sus subordinados.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos.				
	Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión				
	Propone soluciones ante las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación).				
	Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)				
LIDERAZGO	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo.				
	Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo).				
	Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de su interés y necesidades.				
	Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de desarrollar soluciones complejas con el fin de resolver conflictos que se hayan generado				
	Propone reuniones con su equipo de trabajo para tratar los conflictos que puedan surgir, proponer soluciones y proporcionarles ayuda y soporte cuando sea necesario.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.				
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.				
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.				
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.				
	Demuestra capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).				
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.				
MAESTRÍA: DESARROLLO DE	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.				

HABILIDADES TÉCNICAS	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).				
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.				

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

Propuesta de promoción (señale la opción que corresponda): SI NO

AVI.4. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CONSULTOR JUNIOR

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	

	Cumple con los plazos.				Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.		Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.		Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.		Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del grupo.
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.		El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).		Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observaciones evaluado:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una "X" las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Sabe cómo reaccionar ante situaciones de crisis.				
	Aporta ideas y realiza propuestas con impacto positivo en los resultados.				
	Toma decisiones ágil y rápidamente en situaciones de urgencia.				
	Se muestra resolutivo ante los problemas.				
	Comparte conocimiento				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos.				
	Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización.				
	Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo.				
	Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.				
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.				
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.				
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.				
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Utiliza técnicas para controlar sus emociones o el estrés.				
	Reformula los problemas y encuentra una solución positiva al problema/queja en situaciones críticas ya que es capaz de continuar desempeñando sus funciones con normalidad con independencia de sus emociones o sentimientos (frustración, enfado, tensión, euforia, etc.).				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.				

	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.				
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Aporta soluciones a problemas más complejos (no cotidianos o estándar) para evitar consultas y demoras innecesarias.				
	Evalúa de forma autónoma la situación concreta de cada caso y toma decisiones fundamentadas que permitan resolver de forma eficiente los problemas que le han surgido.				
	Contempla la posibilidad de que existan errores en los procedimientos estándares establecidos, se implica en detectarlos y ha detectado y solucionado alguno de ellos.				
LIDERAZGO	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo.				
	Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo).				
	Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de su interés y necesidades.				
	Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es capaz de desarrollar soluciones complejas con el fin de resolver conflictos que se hayan generado				
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Demuestra seguridad, claridad y precisión a la hora de expresar sus opiniones.				
	Alienta el intercambio de información e ideas y está abierto a los consejos y puntos de vista de los demás compañeros.				
	Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio a su interlocutor.				
	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás (ej. habiendo preparado soluciones antes de que presenten un problema predecible).				
	Adapta su discurso y consigue atraer el interés y la atención de los demás.				
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES	Es especialista en su ámbito de trabajo tanto por su experiencia como por los conocimientos que ha ido consolidando.				
	Referente dentro de su departamento o área de influencia.				

TÉCNICAS	Tiene un gran nivel de autonomía, tanto a la hora de aplicar sus conocimientos como en la resolución de problemas y situaciones imprevistas.				
	Asume un papel activo en la organización compartiendo sus conocimientos con sus compañeros y subordinados, a quienes además, supervisa para identificar carencias formativas que éste pueda subsanar.				

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

- Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____ Se exige >70
- Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____ Se exige <10
- Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____ Se exige ≥ 10
- Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____ Se exige ≥ 5

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? Indique la opción que corresponda) SI NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

A continuación se indican las competencias evaluables para la promoción del empleado, indique con una “X” cuáles de las siguientes competencias demuestra el empleado, tienen que estar justificadas, ser objetivas y poderse probar:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)				
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).				
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento.				
	Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia.				
	Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas.				
	Propone nuevas líneas de desarrollo.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Promueve la orientación al cliente.				
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos.				
	Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.				
	Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro.				
	Se anticipa a la necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés				
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.				
FLEXIBILIDAD Y	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.				

ADAPTABILIDAD	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.			
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.			
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos.			
	Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión			
	Propone soluciones antes las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación).			
	Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)			
LIDERAZGO	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.			
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).			
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).			
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.			
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.			
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.			
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.			
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.			
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.			
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.			
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.			
	Demuestra capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).			

	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.			
MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.			
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).			
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.			

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

Propuesta de promoción (señale la opción que corresponda): SI NO

AVI.5. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CONSULTOR SENIOR

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	

	Cumple con los plazos.				Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.		Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.		Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.		Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del grupo.
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.		El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).		Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observaciones evaluado:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una “X” las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVAUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)				
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).				
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Propone soluciones a problemas complejos o mejoras solicitadas por los clientes internos o externos.				
	Mejora su desempeño introduciendo nuevas formas de trabajo, gestión y organización.				
	Propone métodos o sistemas novedosos que permiten mejorar la eficacia o calidad del trabajo.				
	Esta al día de las novedades de su sector y aplica sus conocimientos.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.				
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.				
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.				
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.				
	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés				
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados y con los que trabaja a su entorno para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.				

	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.				
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Propone soluciones creativas ante problemas inesperados e imprevistos.				
	Trabaja de forma autónoma y ejecuta sus tareas y funciones con reducida supervisión				
	Propone soluciones antes las desviaciones que detecta (ha detectado y propuesto una solución viable y eficaz al menos a una desviación).				
	Se implica en la mejora de la productividad y el rendimiento de los proyectos y equipos que dirige/gestiona (la calidad de su trabajo queda reflejado en las encuestas de satisfacción del cliente, en sus subordinados y en el resultado de sus proyectos)				
LIDERAZGO	Genera compromiso y entusiasmo en sus compañeros, especialmente en aquellos que forman parte de su equipo de trabajo.				
	Es capaz de delegar responsabilidades, demostrando confianza en sus subordinados (esto no implica que no tenga que realizar un seguimiento efectivo).				
	Facilita el desarrollo de sus subordinados en función de sus interés y necesidades.				
	Presenta planes de acción y sugerencias de mejora a sus subordinados, contribuyendo a la mejora continua de éstos.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.				
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.				
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.				
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.				
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.				
	Demuestra capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).				
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.				
MAESTRÍA: DESARROLLO	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito				

DE HABILIDADES TÉCNICAS	de actuación.			
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).			
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.			

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

- Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____ Se exige >70
- Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____ Se exige <10
- Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____ Se exige ≥ 10
- Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____ Se exige ≥ 5

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? Indique la opción que corresponda) SI NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

A continuación se indican las competencias evaluables para la promoción del empleado, indique con una “X” cuáles de las siguientes competencias demuestra el empleado, tienen que estar justificadas, ser objetivas y poderse probar. A la hora de asignar las puntuaciones tenga en cuenta que para promocionar a Consultor Máster y Analista se otorgan diferentes puntuaciones a las competencias, y además cada uno tiene competencias específicas:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVAUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Se anticipa y prepara oportunidades o problemas específicos que no son evidentes a medio/largo plazo.				
	Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras.				
	Genera nuevas ideas y proyectos que se anticipan a las tendencias del entorno.				
	Promueve acciones que implican cambios significativos en la organización.				
	Elabora planes de contingencias.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento				
	Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia.				
	Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas.				
	Propone nuevas líneas de desarrollo.				
	Desarrolla nuevas formas de trabajo (mejoras para la implantación, técnicas de gestión, análisis, etc.). (Sólo Analista)				
	Sus innovaciones tienen repercusión en toda la organización y son tomadas como ejemplo por sus compañeros y subordinados. (Sólo Analista)				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Genera un ambiente creativo dentro de la organización, especialmente en su departamento y área. (Sólo Analista)				
	Promueve la orientación al cliente.				
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos.				
	Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.				
	Mantiene lazos profesional es con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro.				

	Se anticipa a la necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Promueve e implementa cambios para adaptar los procesos al entorno y las circunstancias.				
	Fomenta la diversidad de opiniones e involucra a sus subordinados en los procesos de cambio y contribuye a su adaptación.				
	Se adecua a los cambios de su entorno y facilita los cambios estructurales y organizacionales, en lugar de mostrar resistencia y oposición, y contribuye a la aceptación de los mismos por parte de sus subordinados.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa.				
	Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.)				
	Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa				
	Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.				
LIDERAZGO	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.				
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).				
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).				
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.				
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.				

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

Propuesta de promoción (señale la opción que corresponda): SI NO

AVI.6. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CONSULTOR MÁSTER

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	

	Cumple con los plazos.				Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.		Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.		Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.		Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del grupo.	
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.		El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.	
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).		Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observación evaluado:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una "X" las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)				
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).				
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Se encuentra en búsqueda activa de novedades de interés para su departamento.				
	Redefine y simplifica los procedimientos existentes sin restarles eficiencia.				
	Fomenta en su equipo inquietud por desarrollarse y adquirir nuevos conocimientos, ser creativos y especialmente aportar nuevas ideas.				
	Propone nuevas líneas de desarrollo.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Promueve la orientación al cliente.				
	Realiza un seguimiento de sus clientes internos y el clima de trabajo para prever y evitar posibles conflictos.				
	Cuenta con la plena confianza del cliente y es considerado por éste como un referente de conocimiento.				
	Mantiene lazos profesionales con personas clave que pueden ser de interés para la ampliación de los proyectos existentes o la generación de nuevos proyectos en el futuro.				
	Se anticipa a la necesidades del cliente y realiza recomendaciones que producen beneficios futuros, mostrándose proactivo en la actividad comercial, pese a no encontrarse entre sus funciones (siempre bajo la supervisión y acuerdo del departamento comercial).				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés				
	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados y con los que trabaja a su entorno para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.				

	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.				
	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa.				
	Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.)				
	Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa				
	Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.				
LIDERAZGO	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.				
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).				
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).				
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.				
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.				
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.				
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.				
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.				
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.				
	Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).				
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interaccionar con los asistentes.				

MAESTRÍA: DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de actuación.			
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).			
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.			

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____ Se exige >70
 Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____ Se exige <10
 Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____ Se exige ≥ 10
 Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____ Se exige ≥ 5

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? Indique la opción que corresponda) SI NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

AVI.7. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: ANALISTA

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

Marque con una “X” aquellas actitudes que refleja el trabajador en el desempeño de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo:

	A. Exigible (50%)		A. Positiva (30%)		A. Excelente (20%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.		Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).		Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.		Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.		Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).		Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.		Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.					
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.		Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).		Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades		Cumple con los plazos, e incluso entrega las tareas y/o proyectos antes del plazo previsto (10% tareas/proyectos).		Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	

	Cumple con los plazos.				Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.		Mantiene al resto de miembros del equipo informados.		Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.		Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.		Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.		Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.		Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del grupo.	
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.		Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.		El resultado de sus proyectos (los dirigidos por el individuo) siempre es satisfactorio.	
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).		Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.		el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.	

Puntuación obtenida por el empleado: _____

Observaciones evaluador:

Observación evaluado:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Indique con una “X” las competencias que demuestra el evaluado, tienen que estar justificadas y poderse probar de forma objetiva:

COMPETENCIAS	INDICADORES	X/Ø	OB. EVALUADOR	X/Ø	OB. EVALUADO
INICIATIVA	Minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (visita a cliente, etc.)				
	Aporta ideas y propuestas innovadoras que han generado oportunidades de negocio (nuevo proyecto).				
	Prevé oportunidades de mejora no evidentes a corto plazo y realiza acciones para aprovecharlas.				
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Desarrolla nuevas formas de trabajo (mejoras para la implantación, técnicas de gestión, análisis, etc.).				
	Sus innovaciones tienen repercusión en toda la organización y son tomadas como ejemplo por sus compañeros y subordinados.				
	Genera un ambiente creativo dentro de la organización, especialmente en su departamento y área.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Asesora al cliente y le propone mejoras adaptadas a su caso que derivan en nuevos proyectos.				
	Es reconocido y valorado por el cliente, por su colaboración, su ayuda y asesoramiento.				
	Se esfuerza por aportar valor añadido al cliente.				
	Cubre las necesidades del cliente, incluso las sobrepasa pero sin afectar a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y AUTOCONTROL	Analiza las quejas y reclamaciones de los clientes, involucrándose activamente en la resolución de las mismas, siempre desde el punto de vista de la calidad.				
	Alcanza los objetivos que estaban previstos aun cuando surgen inconvenientes, imprevistos, desacuerdos y presión de tiempos u otras situaciones que puedan generar un alto grado de estrés				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Su desempeño es alto incluso en situaciones de mucha exigencia.				
	Sabe cómo adaptar los objetivos y proyectos que tiene asignados a las circunstancias para que en todo momento sean alcanzables y viables, respectivamente.				
	Promueve mecanismos y métodos eficientes para adecuar tareas a las contingencias y variaciones del entorno que puedan estandarizarse por ser similares.				

	Detecta las posibles áreas de cambio y propone modificaciones en los proyectos y procesos anticipándose y contribuyendo a la mejora e incremento de la eficiencia de la compañía.				
CAPACIDAD RESOLUTIVA	Es capaz de abordar incluso situaciones completamente nuevas que no habían surgido antes y que pueden tener un fuerte impacto en la empresa.				
	Reacciona rápido y con sensatez en situaciones que lo requieren (cambios bruscos del mercado, anticipación a los competidores, etc.)				
	Realiza aportaciones de valor para la toma de decisiones estratégicas para la empresa				
	Es capaz de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas, incluso en casos de decisiones difíciles que pueden afectar a los resultados de CEESI Asesores S.L.				
LIDERAZGO	Inspira a través de su ejemplo y transmite credibilidad en su equipo.				
	Tiene carisma: sus compañeros y subordinados encuentran en este empleado un ejemplo a imitar y una motivación para mejorar en su rendimiento (ha conseguido que alguno de los miembros de su equipo mejore notablemente su rendimiento).				
	Se asegura de que sus compañeros y subordinados participen activamente en la empresa (objetivos, políticas, etc.).				
	Genera un elevado compromiso frente a los demás en los retos y objetivos a alcanzar.				
	Colabora en la gestión del cambio (en casos de cambio de políticas, visión, etc. de la organización) defendiendo y promoviendo la aceptación de los nuevos valores o creencias.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta los problemas con soluciones innovadoras y poco convencionales.				
	Es capaz de detectar tensiones en los equipos de trabajo y anticiparse para tratarlas antes de que surjan conflictos mayores.				
ESCUCHA ACTIVA Y CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad, seguridad y precisión.				
	Comunica adecuadamente reuniones, presentaciones, etc.				
	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de compañeros y clientes.				
	Sabe establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que contribuyan a la consecución de sus objetivos.				
	Demuestra capacidad de convicción, asertividad y es capaz de impactar positivamente en los demás (clientes, compañeros, superiores, subordinados).				
	Es capaz de dirigir reuniones de forma efectiva e interactuar con los asistentes.				
MAESTRÍA: DESARROLLO	Es referente en su ámbito profesional tanto dentro de la organización como fuera. Ha publicado artículos (al menos dos en los últimos dos años) de temas relevantes en su ámbito de				

DE HABILIDADES TÉCNICAS	actuación.			
	Es referente en empresas relacionadas con su ámbito laboral por lo que es invitado a congresos y/o jornadas (al menos tres en los últimos dos años).			
	Dispone de completa autonomía a la hora de realizar su trabajo, solventar conflictos o problemas y formar a sus subordinados.			

Puntuación total obtenida por el evaluado: _____

INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS

Indique los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores preestablecidos:

Resultado del indicador “Rentabilidad del empleado”= _____ Se exige >70
 Resultado del indicador “Ineficiencias del empleado”= _____ Se exige <10
 Resultado del indicador “Proyecto formativo del empleado”= _____ Se exige ≥ 10
 Resultado del indicador “Apoyo a otros departamentos”= _____ Se exige ≥ 5

¿Se han cumplido los objetivos de mejora propuestos en la última reunión? (Indique la opción que corresponda) SI NO

En caso contrario, ¿se observa evolución o mejora en el evaluado? Indique la opción que corresponda) SI NO

Indique, si las hubiera, los objetivos o compromisos de mejora propuestos que queden pendientes de cumplir:

AVI. 8. PLANTILLA DE EVALUACIÓN PARA SUPERVISORES

Recuerde que las respuestas contenidas en esta plantilla son totalmente anónimas por lo que se ruega la máxima objetividad y sinceridad.

Nombre del supervisor: _____

Proyecto dirigido por el evaluado: _____

Indique con una “X” la casilla que más se aproxime a su percepción del evaluado en los siguientes aspectos, siguiendo la escala que se indica a continuación:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 4. De acuerdo |
| 2. Desacuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
| 3. Término medio | |
| 99. No dispongo de la información suficiente/necesaria para valorar este aspecto | |

Todas las oraciones que aparecen a continuación comienzan con: Mi supervisor...

	1	2	3	4	5	99
Ha informado en todo momento de la gestión del proyecto						
Ha sabido liderar el grupo						
Ha sabido dirigir el proyecto						
Ha contribuido a crear un buen clima de trabajo						
Se ha interesado por las opiniones de sus subordinados						
Ha permitido contribuir a sus subordinados activamente en la organización y/o gestión del proyecto						
Ha conseguido que me sienta valorado y/o útil						
Ha pactado los plazos con los subordinados redistribuyendo las cargas de trabajo						
Ha presionado excesivamente al grupo						
Se ha mostrado autoritario						
Se ha preocupado por animar al equipo						
Se ha implicado tanto como sus subordinados en la realización del proyecto						

A continuación, puede realizar observaciones si lo desea:

¡Muchas gracias por su colaboración!

AVI. 9. PLANTILLA DE EVALUACIÓN PARA COMPAÑEROS

El objetivo de esta plantilla es disponer de la información suficiente y necesaria para poder garantizar el éxito de los equipos de trabajo. Agradecemos de antemano su colaboración, objetividad y sinceridad.

Nombre de la persona que evalúa: _____

Nombre del evaluado: _____

Proyecto/actividad en el que han colaborado: _____

Indique con una "X" la casilla que más se aproxime a su percepción del evaluado en los siguientes aspectos, siguiendo la escala que se indica a continuación:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 4. De acuerdo |
| 2. Desacuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
| 3. Término medio | |
| 99. No dispongo de la información suficiente/necesaria para valorar este aspecto | |

Todas las oraciones que aparecen a continuación comienzan con: El evaluado...

	1	2	3	4	5	99
Ha contribuido a lograr un flujo de información clara y precisa						
Se ha mostrado cooperativo						
Se ha mostrado competitivo y poco colaborador						
Ha aportado idea/s que han contribuido y facilitado el trabajo. Si ha aportado alguna idea útil para el equipo, indícala:						
Ha contribuido a lograr un buen clima de trabajo						
Se ha interesado por las opiniones de sus compañeros						
Ha cambiado adaptado algún planteamiento o idea inicial para adaptarse al grupo y facilitar el trabajo en equipo. Si es así, indica cuál y como:						
Se ha preocupado en todo momento por integrarse en el grupo						
Ha apoyado a sus compañeros y cuando ha sido necesario ha compartido con ellos sus conocimientos						
Ha sido fuente de inspiración y motivación en el equipo						

A continuación, puede realizar observaciones si lo desea:

AVI.10. PLANTILLA DE EVALUACIÓN: CLIENTES

El objetivo de esta encuesta es contribuir a la mejora continua y la calidad del servicio prestado a nuestros clientes y al desarrollo de nuestros empleados; disponer de la información suficiente y necesaria para poder garantizar la satisfacción del cliente. Su opinión es importante para nosotros, ayúdenos a mejorar.

Nombre/s de la persona/s que evalúa: _____

Servicio prestado o proyecto: _____

Indique con una "X" la casilla que más se aproxime a su percepción del servicio recibido en los siguientes aspectos, siguiendo la escala que se indica a continuación:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 4. De acuerdo |
| 2. Desacuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
| 3. Término medio | |
| 99. No dispongo de la información suficiente/necesaria para valorar este aspecto | |

	1	2	3	4	5	99
Estoy satisfecho con el servicio recibido. En caso contrario, por favor, indíquenos cómo podemos mejorar:						
Estoy satisfecho con la atención recibida por parte de los empleados que me prestaron el servicio. En caso contrario, por favor, indíquenos las razones:						
Recomendaría el servicios a otras empresas						
Los empleados me han informado en todo momento sobre el desarrollo del proyecto/tarea y han sabido aclarar mis dudas.						
Considero que los empleados que me atendieron son profesionales en su ámbito de actuación						
Considero que el servicio prestado por los empleados es de calidad						

A continuación responda a las siguientes cuestiones:

Estoy especialmente satisfecho por _____

El empleado que más confianza y profesionalidad me ha trasmitido es _____

Lo que mejoraría del servicio es _____

Quejas, reclamaciones, sugerencias y/o felicitaciones:

