

EVALUACIÓN Y FORMACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS

1

MF001-AMG/EVA_FORM_MAN INT

Mandos Intermedios y Responsables de Área
AMGEVICESA



OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

- ▶ Desarrollar en los profesionales de AMGEVICESA, con especial atención a mandos intermedios y responsables de área, la necesaria concienciación y motivación por la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- ▶ Promover la inquietud por una mejora continua sostenible como clave de pervivencia de la empresa asegurando el mandato social en aras de una óptima Calidad de Vida.
- ▶ saber conducir al equipo humano de AMGEVICESA, bajo su responsabilidad como líder, hacia la cohesión sobre la base de relaciones transparentes y duraderas.

ÍNDICE GENERAL

- PRESENTACIÓN DEL ALUMNADO Y CONTENIDOS DEL CURSO
- UNIDAD FORMATIVA 1 – CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO
- UNIDAD FORMATIVA 2 – COMPROMISO DE MEJORA, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
- UNIDAD FORMATIVA 3 – PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
- UNIDAD FORMATIVA 4 – MI APORTACIÓN AL EQUIPO, LIDERAZGO – COMUNICACIÓN
- UNIDAD FORMATIVA 5 – PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, PRIMEROS AUXILIOS

INTRODUCCIÓN

las Administraciones Públicas

- ▶ Las **Administraciones Públicas** constituyen los **instrumentos** de los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas de los gobiernos con el fin de **garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar.**
- ▶ Cuyas **decisiones, dudas o inoperancias inciden de manera decisiva en el nivel de bienestar** y desarrollo de las sociedades en que operan y a las que sirven.
- ▶ Por tanto, es conveniente y acertado que las administraciones se centren en **hacer bien aquello que es esencial para el desarrollo, estructurado y armónico desde el punto de vista de la sociedad a la que sirven y que no pueda o no deba hacer el sector privado.**

INTRODUCCIÓN

principios éticos de los servicios públicos

- **INTEGRIDAD** (honestidad, respeto, control emocional, puntualidad,...)
- **NEUTRALIDAD** (actitud del gestor público ante conflicto de intereses)
- **IMPARCIALIDAD** (objetividad en el ejercicio de una función)
- **RESPONSABILIDAD** (obligaciones a la que el gestor público debe responder)
- **ESPÍRITU DE SERVICIO** (intentar conseguir satisfacer las necesidades de los ciudadanos con una buena actitud y presencia)

INTRODUCCIÓN

evolución de la calidad en lo público

En el ámbito de la Administración Pública la preocupación por la calidad no puede considerarse como algo nuevo, sino que lo que ha variado es la orientación que se le ha dado a la misma a lo largo del tiempo.

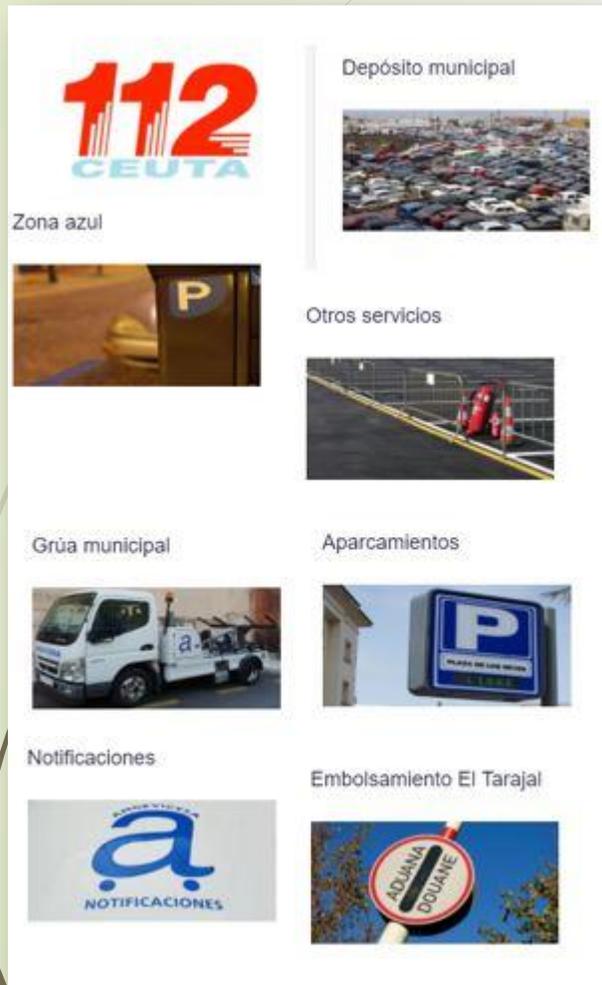
- **ORIENTACIÓN 1ª** : se prima el respeto a las normas y procedimientos.
- **ORIENTACIÓN 2ª** : se asimila la calidad a la eficiencia de su prestación (coste – resultado)
- **ORIENTACIÓN 3ª** : en la que se entiende la calidad como la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en función a sus expectativas. El ciudadano pasa a ser considerado como un “cliente activo” y no como un mero receptor pasivo de los servicios públicos.

DEFINICIONES DE CALIDAD

- Calidad de Conformidad:** cumplimiento de las especificaciones de Diseño, grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad.
- Calidad de Diseño:** enfoque eficiente de la prestación del servicio para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.
- Calidad del Servicio:** describe que lo que el ciudadano recibe se ajusta a lo esperado, en función de las expectativas creadas por los individuos con relación a dicho servicio.

INTRODUCCIÓN

características básicas de los servicios públicos



eficiencia + eficacia

- Coste + Resultados + satisfacción

Generalización social del servicio

- Enfocado a toda la ciudadanía

UF1 CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICOS

“No existe cosa más inútil que hacer perfectamente aquello que no sirve para nada” Peter Drucker

OBJETIVOS – UF1

Calidad en los servicios públicos

- Conocer las peculiaridades del concepto de Calidad en la prestación de servicios en la Administración Pública.
- Saber aplicar las herramientas de valoración y evaluación de la calidad del servicio.
- Promover el orgullo de pertenencia a una empresa, AMGIVECESA, en la que su principal valor es dar una óptima Calidad de Vida a los administrados y a la sociedad CEUTÍ en general.
- Dar a conocer el valor e importancia de la necesaria función del mando intermedio en la combinación de los valores de economía y calidad en los servicios públicos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS - UF1

1. CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO
Planificación avanzada de la calidad
2. MEDIR LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO
Indicadores, índices y estándares de la calidad
3. COSTES DE LA CALIDAD Y LA NO CALIDAD
ERROR INTERNO Y ERROR EXTERNO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO
4. RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES
Proceso de resolución de quejas y reclamaciones
5. CLIENTE PROVEEDOR INTERNO
6. OBJETIVOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD DEL MANDO INTERMEDIO EN CALIDAD
7. EJERCICIO FINAL DEL MÓDULO

PLANIFICACIÓN AVANZADA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

CÍRCULO DE DEMING



BENEFICIOS

- Una disminución de los tiempos en los procesos de producción y un aumento de la propia productividad.
- Se tiende a producir una disminución en la comisión de errores, incluso llegando a prevenirlos.
- Ayuda a optimizar el uso de los recursos de la empresa, ya sean materiales, humanos, financieros, etc., de manera que aumenta a su vez la eficiencia.
- Se produce un mejora de la calidad.

NORMA: UNE-EN – ISO 9.000

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

“Lo que no se puede medir no se puede gestionar”

PERCEPCIÓN & EXPECTATIVA

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

cuestionario - SERVQUAL

- ▶ El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Para ello utiliza un cuestionario estandarizado, si bien puede ajustarse según las necesidades de cada organización.
- ▶ Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.
- ▶ El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

5 elementos de la calidad del servicio

R.A.T.E.R.

- 1. Reliability** (Fiabilidad) - la habilidad de realizar (entregar) el servicio prometido de una manera consistente y precisa.
- 2. Assurance** (Aseguramiento) - el nivel de conocimiento y cortesía de los empleados, y hasta qué punto generan confianza y seguridad.
- 3. Tangibles** - la apariencia; por ejemplo, del edificio, sitio web, equipo y empleados.
- 4. Empatía** - en qué medida los empleados toman acción y prestan atención individual.
- 5. Responsiveness** (Capacidad de respuesta) - qué tan dispuestos están los empleados a ofrecer un servicio rápido.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO SERVQUAL

Dimensión de fiabilidad

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. La empresa debe insistir en registros libres de error. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dimensión de sensibilidad

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados de la empresa, nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dimensión de seguridad

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en ud. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados, deben ser corteses de manera constante con uds. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados de la empresa de publicidad, deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dimensión de empatía

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. La empresa debe dar atención individualizada a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. La empresa de publicidad debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados deben entender las necesidades específicas de uds. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. La empresa de publicidad debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dimensión de elementos tangibles

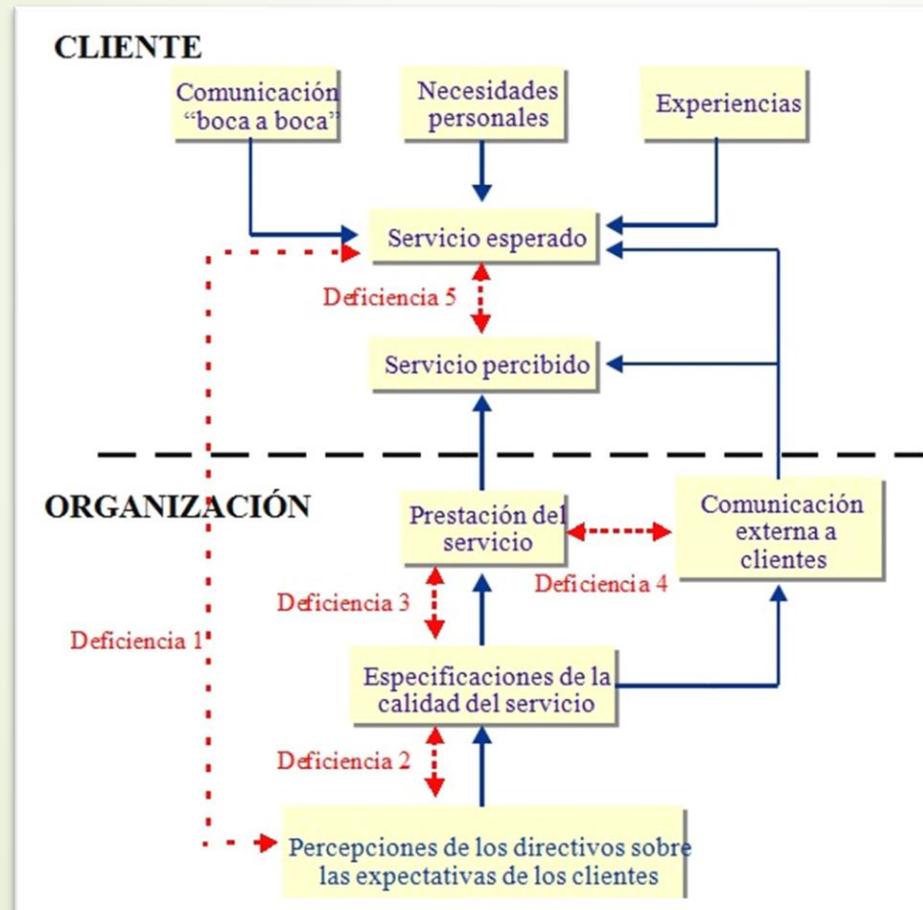
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. La empresa debe tener equipos de aspecto moderno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Las instalaciones físicas de la empresa, deben ser atractivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados de la empresa deben verse pulcros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para la empresa de publicidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

La primera mitad del cuestionario se centra en la percepción que tienen el ciudadano del servicio realizado ("cómo es"), y la otra mitad en sus expectativas ("cómo debería ser").

Por lo general son 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

1. Elementos tangibles: 1 – 4.
2. Fiabilidad: 5 – 9.
3. Capacidad de respuesta: 10 – 13.
4. Seguridad: 14 – 17.
5. Empatía: 18 – 22.

Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente (ciudadano) espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

PERCEPCIÓN & EXPECTATIVAS



Es así que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

unidades de medida - KPI

- ▶ Las siglas KPI provienen de la expresión inglesa “Key Performance Indicators” y se traduce como “Indicadores clave de desarrollo”. Son aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en una ACTIVIDAD.
- ▶ Los KPI’s son métricas (medibles y cuantificables) que determinaran numéricamente una variable de dos términos, por ejemplo: ingresos / gastos, número de visitas / búsquedas en el web, intervenciones/ reclamaciones, unidad de tiempo / número de incidencias...,
- ▶ Los KPI’s están directamente relacionadas con los objetivos marcados y referidos a las estrategias definidas en los procedimientos o plan de actuaciones (por ej.: tiempo de espera en la atención al ciudadano,...)

INDICADOR – ÍNDICE – ESTÁNDAR DE LA CALIDAD

- ▶ **Los indicadores de calidad:** son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones (estándar de calidad) establecidas para una determinada actividad o proceso .
- ▶ **El índice de la calidad:** es la calificación global de la calidad de una organización.
- ▶ **Estándar de calidad:** De acuerdo con la definición de la Real Academia Española, “estándar es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”. ¿Qué es un estándar de calidad? Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

COSTES DE LA CALIDAD Y LA NO CALIDAD

ERRORES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

ERROR INTERNO Y ERROR EXTERNO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

COSTES DE LA NO CALIDAD

- ▶ **ERROR INTERNO:** errores del servicio ocurrentes **antes de la ejecución del servicio** al ciudadano. Exigen rehacer el servicio para posteriormente proceder a su ejecución.
- ▶ **ERROR EXTERNO:** **errores del servicio percibido por el cliente.** Exige rehacer el servicio, se sufre en la bondad del servicio percibida por el cliente. Suele avocar a quejas y reclamaciones del ciudadano (cliente)

COSTES DE LA NO CALIDAD



COSTES DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

COSTE TOTAL DE LA CALIDAD

Avant consultoría y formación – FORMADOR: Emilio Aragón

RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES EN CALIDAD

- ▶ siempre se encontrarán un clientes que, por diferentes razones, tienen una reclamación que hacer. Es por ello que hay que estar preparado para gestionarlas. Una queja o reclamación mal gestionada solo puede traer malas consecuencias.

Clasificación básica de reclamaciones o quejas:

- El ciudadano tiene razón
- El ciudadano no tiene razón
- Mala información del ciudadano

PROCESO DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES EN CALIDAD

Proceso en 7 pasos:

1. **INMEDIATEZ A LA HORA DE AFRONTAR UNA QUEJA O RECLAMACIÓN:** Ante una queja o reclamación, lo más importante es actuar con rapidez y evitar que el cliente se enfade más por culpa de la inoperancia.
2. **ESCUCHAR CON ATENCIÓN:** Es muy importante que dejes todo lo que estás haciendo y escuches con atención la explicación del cliente.
3. **MOSTRAR COMPRENSIÓN:** deberemos mostrar comprensión y hacer ver al cliente que comprendes el problema y que muestras interés en el caso y en ayudarlo.
4. **OFRECER DISCULPAS:** En el caso de que realmente el cliente esté en lo cierto y su queja o reclamación es legítima, es necesario ofrecer disculpas y hacer ver que nunca más volverá a suceder.
5. **OFRECE UNA SOLUCIÓN:** Dependiendo del tipo de queja, las soluciones serán una u otras. Siempre hay que tratar de ofrecer aquella solución que satisfaga a ambas partes teniendo en cuenta las circunstancias.
6. **RESOLVER LA QUEJA LO ANTES POSIBLE:** Una vez comunicado al cliente la solución que se va a llevar a cabo, ponerse manos a la obra.
7. **ASEGURARSE DE LA CONFORMIDAD DEL CLIENTE:** Una vez solucionado el problema no olvides hacer el pertinente seguimiento al cliente y asegurarte de que ha quedado satisfecho.

CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO

- ▶ Cada integrante de la organización ha de conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento de su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.
- ▶ Ha de tener elementos de medición (generalmente indicadores y feedback con el cliente interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- ▶ Ha de tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones (errores), qué criterios utilizar, hasta donde puede llegar, etc.

OBJETIVOS, FUNCIONES Y REPOSNSABILIDAD DEL MANDO INTERMEDIO EN CALIDAD

La calidad de un equipo de trabajo (sistema complejo) se mide por el peor de sus elementos

- ▶ OBJETIVOS: Empoderar al equipo y conciliar todos los objetivos planteados.
- ▶ FUNCIONES: Liderazgo, motivación, formación, gestión, buen ambiente laboral y reconocimiento del trabajo bien hecho (comunicación efectiva con el equipo de trabajo).
- ▶ RESPONSABILIDAD: Solo se delega la función no la responsabilidad de los resultados obtenidos.



Stephen R. Covey

Para lograr la Calidad Total es esencial que exista una comunicación eficaz entre la gerencia y los trabajadores, entre la compañía y sus proveedores, y entre los clientes (CIUDADANOS) y la organización.

26

EJERCICIO

DEFININE Y VALORA LA CALIDAD DE SERVICIO EN TU ÁREA DE TRABAJO

EJERCICIO

MISIÓN DE **AMGEVICESA**

- ▶ **AMGEVICESA (Aparcamientos Municipales y Gestión Vial de Ceuta, Sociedad Anónima)** es una sociedad municipal constituida en el año 2002 que tiene por objeto todas las actividades conducentes a la consecución de la máxima seguridad en la red viaria local y carreteras de la Ciudad Autónoma de Ceuta, la prevención de los accidentes referentes a la circulación rodada y la continua mejora, en todo lo referente a estas materias y en lo relacionado con ellas, de las condiciones de vida en la Ciudad de Ceuta.
- ▶ MISIÓN DE TU ÁREA DE TRABAJO (defínela con tus palabras)
- ▶ OBJETIVOS de calidad de tu área de trabajo (2)
- ▶ KPI's (2)
- ▶ Cual es/son tus principales clientes externos e internos

¿Tienes algunas sugerencias de mejora para tu área de trabajo?

UF2 COMPROMISO DE MEJORA

La mejora continua un propósito ineludible

OBJETIVOS – UF2

Compromiso de mejora

- ▶ Promover una inquietud profesional y sincera por la mejora continua de la eficiencia y efectividad social del servicio.
- ▶ Significar que los valores de la excelencia en el trabajo son la única posibilidad del reconocimiento profesional.
- ▶ Facilitar herramientas para la mejora de las competencias profesionales, pero, también, exige un necesario compromiso personal.
- ▶ Iniciar un proceso de evaluación de competencias que sirva de guía objetiva de los procesos de mejora específico a realizar por cada evaluado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS – UF2

Compromiso de mejora

- INTRODUCCIÓN
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDIR PARA MEJORAR.
- VALORES DE AMGEVICESA
- COMPETENCIAS PROFESIONALES
- PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
- REALIZACIÓN DEL TEST DE AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN

¿Qué es una evaluación 360°?

- ▶ Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor.
- ▶ La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que se consideran a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado



INTRODUCCIÓN

¿Para qué sirve una evaluación 360°?

- ▶ La evaluación de 360 grados pone en el centro al empleado, siendo evaluado por sus compañeros de mismo nivel, clientes internos y externos, colaboradores, supervisor, y por él mismo (*autoevaluación*), por lo tanto, el resultado es muy rico en información ya que proporciona puntos de mejora, cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes positivas y negativas que el evaluado posee. Le da una visión más amplia del desempeño del empleado en relación a su función.
 - Hacer promociones de puesto.
 - Hacer planes de capacitación o detección de necesidades de capacitación.
 - Generar planes de vida y carrera.
 - Obtener evidencia objetiva del desempeño de la persona, con el fin de tomar acciones sobre: desvinculación, promoción, desarrollo, incrementos de sueldo, ampliación de responsabilidades, entre otros.
 - Desarrollo del personal para puestos de mayor responsabilidad

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDIR PARA MEJORAR.

- ▶ **En el proceso no se evalúa a la persona si no a sus comportamientos,** habilidades y actitudes que desarrolla en su labor profesional y que otras personas, de su entorno directo, perciben y aprecian. Además, cada evaluado realiza una autoevaluación de las competencias contempladas en el proceso de 360 grados.

Ejecutar un proceso de evaluación de 360 grados, es una herramienta extraordinaria para hacer crecer a los líderes en las organizaciones.

COMPETENCIAS PROFESIONALES

1

Tipos de Competencias evaluadas en un proceso de 360 grados:

- Competencias Técnicas.
- Competencias de liderazgo.
- Competencias estratégicas.
- Competencias sociales.
- Competencias personales

“Las COMPETENCIAS, son aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre”.

-Richard E. Boyatzis-



COMPETENCIAS PROFESIONALES

2

- ▶ En el proceso de Evaluación de 360 grados se deben considerar las competencias más oportunas, en nuestro caso, recogemos 11 competencias. La valoración y posterior análisis de estas nos resultará una visión amplia y clara de la apreciación de las competencias del evaluado.

1. Competencia en Comunicación.
2. Competencia en Liderazgo.
3. Competencia en Motivación.
4. Competencia en Valores de AMGEVICESA.
5. Competencia en Seguridad, Orden Y Limpieza (SOL)
6. Competencia en Actitud y Colaboración.
7. Competencia en Capacitación y Desarrollo
8. Competencia en Solución de problemas.
9. Competencia en Ambiente de trabajo.
10. Competencia Personal (conocimientos, habilidades y experiencia – Capacidad personal).
11. Competencia en Costes y Productividad.

MODELO INSTRUMENTAL PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

Las 11 competencias se ordenan en tres Niveles Competenciales para proceder a su análisis:

- ▶ Nivel Funcional (competencias técnicas)
- ▶ Nivel Conductista (asociado a actitudes directivas)
- ▶ Nivel Constructivista (asociado a actitudes de mejora y adaptabilidad a los cambios)

A continuación, definimos los tres niveles para facilitar la interpretación y uso de los datos arrojados en una encuesta de evaluación del desempeño 360 grados.

MODELO INSTRUMENTAL PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

Métrica del desempeño -
Evaluación 360°



EVALUACIÓN
DE
DESEMPEÑO
360

Condiciones de Trabajo
Costes y Productividad
Capacidad Personal

Nivel Funcional

Valor supremo 15 puntos.
Cada una 5 puntos

Ambiente de Trabajo
Comunicación
Liderazgo
Valores AMGEVICESA

Nivel Conductista

Valor supremo 20 puntos.
Cada una 5 puntos

Motivación
Capacitación y desarrollo
Actitud y colaboración
Solución de Problemas

Nivel Constructivista

Valor supremo 20 puntos.
Cada una 5 puntos

Nota: Valor supremo es el máximo valor posible o máximo teórico.

MODELO INSTRUMENTAL -ANÁLISIS- nivel Funcional

- Desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo (nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos)



MODELO INSTRUMENTAL -ANÁLISIS- nivel Conductista

- Se centra a identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (o imprevistas)



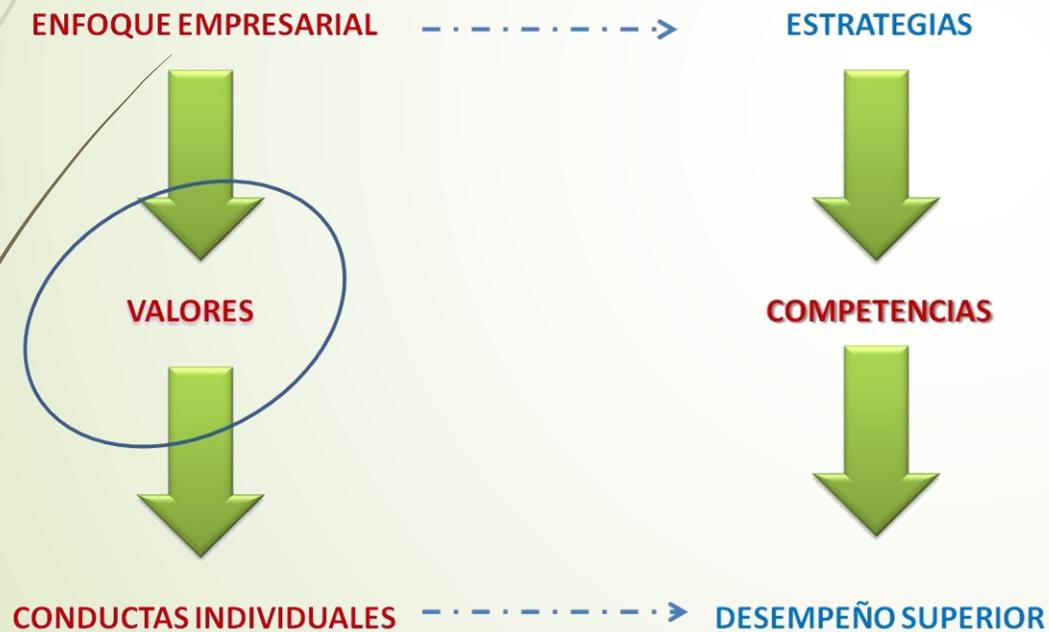
MODELO INSTRUMENTAL -ANÁLISIS- nivel Constructivista

- Las competencias enfocadas a la mejora de los procesos y a la solución de problemas o disfunción que se presente en la organización. Son así mismo el camino para el desarrollo de las competencias existentes coherentemente con la mejora de los procesos. Esto es, a la vez que se diseñan nuevas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van mejorando.



VALORES DE AMGEVICESA

Los valores de una empresa son el nexo de unión entre el enfoque de la organización y las Conductas Individuales



PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

CUPLIMENTAR LA AUTOEVALUACIÓN



Ficha de evaluación de competencias
360 grados



Esta Ficha es de Auto evaluación 360º: SÍ NO

Nombre del Evaluado	Punto del Evaluado
Nombre de quién evalúa (evaluador)	Punto de quién evalúa (evaluador)
Fecha de la evaluación	Su cargo en relación con el evaluado es: <input type="checkbox"/> superior <input type="checkbox"/> igual <input type="checkbox"/> inferior



UF3 PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

“Ningún viento es favorable para el barco que no tiene un destino”
(Séneca)

EJERCICIO DE PLANIFICACIÓN



OBJETIVOS – UF3

PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

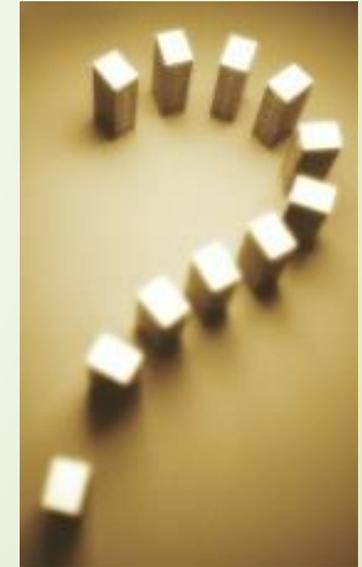
- ▶ Aumentar la efectividad a todos los niveles organizativos, "Hacer más con menos esfuerzo".
- ▶ Desarrollar una actitud de búsqueda de rentabilidad como criterio rector de actuación.
- ▶ Sensibilizar del peso que comporta en su actividad diaria una mala gestión del tiempo.
- ▶ Identificar los malos hábitos que se asocian a la gestión del tiempo.
- ▶ Establecer pautas que permitan, en todo momento, establecer prioridades a la hora de realizar tareas o de atender a las incidencias que se les presentan.
- ▶ Ofrecer técnicas y herramientas que permitan optimizar el tiempo que cada uno posee
- ▶ Establecer criterios a la hora de gestionar el tiempo en aquellas actividades que deban desarrollarse en equipo.
- ▶ Crear un plan de acción individual que permita a cada asistente trasladar a su día a día aspectos comentados en el curso y que fortalezcan sus pautas de gestión del tiempo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS – UF3 PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- ▶ RENTABILIDAD Y OBJETIVOS
 - ▶ ¿Por qué los objetivos?
- ▶ PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 - ▶ Estrategias y Tácticas
 - ▶ Control y gestión
- ▶ GESTIÓN DEL TIEMPO
 - ▶ ¿Cómo utilizamos el tiempo? – El tiempo como recurso
 - ▶ Identificación de malos hábitos
 - ▶ Principios de priorización de las tareas
 - ▶ Gestión de fugas de tiempo
- ▶ PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

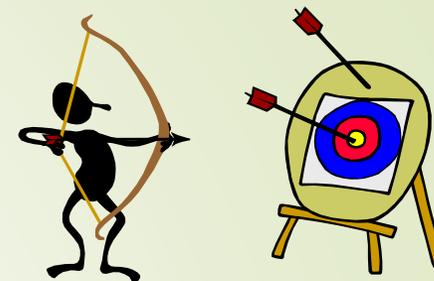
Rentabilidad y Objetivos

¿Por qué son tan importantes los objetivos?



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

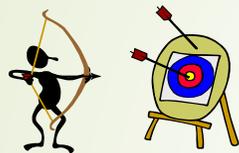
¿por qué?



- **Proporcionan un sentido de dirección:** al establecer objetivos las personas y sus organizaciones refuerzan su motivación y obtienen una fuente de inspiración que les sirve para superar los obstáculos
- **Enfocan esfuerzos:** establecer prioridades y compromisos con el uso de los recursos limitados
- **Guían los planes y decisiones:** ayudan a establecer los planes a largo y corto plazo
- **Evalúan el avance:** objetivo definido con claridad, medible, y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

requisitos de los objetivos



Es fundamental que los objetivos que se marquen sean “**META**”

Medibles: Pueden ser determinados de manera cuantitativa o cualitativa

Específicos: Describen claramente el resultado que se quiere obtener

Temporales: Especifican el periodo de tiempo en el que se tienen que alcanzar

Alcanzables: Es razonable que puedan ser cumplidos, pero también deben ser muy retadores

Si falta alguno de estos requisitos, no será un verdadero objetivo

ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS DE EMPRESA

- ☑ **Meta:** Objetivo que se debe conseguir y conservar.
- ☑ **Etapas:** Cada uno de los pasos a seguir para lograr el objetivo.
- ☑ **Valor:** Objetivo al que sirve de Guía para la acción.
- ☑ **Coherencia:** Cuando los objetivos concuerdan con la razón de ser de una persona en la empresa.

