

GUÍA PARA A VALORACIÓN DO DESEMPEÑO NO CLUB NAUTICO DE PORTIVO DE RIVEIRA

xuño 2010



C.N.D.R.

1. Obxectivos da guía

A presente guía pretende proporcionar ás persoas con responsabilidade xerárquica sobre empregados, e aos propios empregados, a información necesaria para que poidan levar a cabo o proceso de Valoración do Desempeño.

Nela vaise a describir o proceso de Valoración do Desempeño, as ferramentas que se van a utilizar no mesmo e a forma de utilizar devanditas ferramentas.

Antes de proceder á valoración, todo supervisor debe ler esta guía con atención, para levar a cabo o proceso segundo as indicacións aquí contidas.

A presente guía deberá complementarse cos oportunos procesos de formación/comunicación que se desenvolvan e cuxo obxectivo será capacitar aos supervisores/ colaboradores para realizar os procesos de valoración.

1. Razóns para un sistema de Valoración do Desempeño no Club Náutico Deportivo de Riveira.

No Club Náutico Deportivo de Riveira, en diante Club Náutico, somos conscientes da importancia de levar a cabo un traballo eficaz que nos permita alcanzar os resultados desexados, pero non a calquera prezo. Preocúpanos facer as cousas ben no presente, pero, á vez, asentando as bases para o futuro, polo que o “Como” facemos as cousas ten unha importancia extraordinaria no ámbito da nosa xestión. Por outra banda, os empregados veñen manifestando reiteradamente e por distintas vías o desexo de que este club dótese de sistemas e ferramentas internos que permitan un recoñecemento o máis obxectivo posible da calidade coa que desenvolven o seu traballo.

Estas son as dúas razóns fundamentais que levaron ao Club a tomar a decisión de desenvolver e implantar un Sistema de Valoración do Desempeño, baseado fundamentalmente, no concepto de Competencias.

Este Sistema, definido, explicado e desenvolvido nos seguintes capítulos desta guía vai, por unha banda, a permitirnos lograr múltiples e importantes resultados e, por outro, a ser susceptible de aplicación en numerosos ámbitos da xestión das persoas que integran esta Club.

Entre os logros e resultados que estamos convencidos que nos vai a permitir alcanzar, atópanse:

1. Que toda a organización mire cara a unha mesma dirección.
2. Establecer, para cada un de nós, como elementos fundamentais para o éxito da xestión do Club Náutico, obxectivos referidos a como debemos afrontar o noso ámbito de responsabilidade.
3. Potenciar as canles de comunicación mando-colaborador.
4. Ser un método para apreciar, da forma máis sistemática e obxectiva posible, o rendemento das persoas da organización.
5. Axudar aos nosos profesionais a comprender o que esperamos deles e a asumir responsabilidades respecto do seu desempeño.
6. Proxectar accións futuras de desenvolvemento do colaborador, do grupo e da organización.

E entre os distintos ámbitos de xestión dos empregados do Club Náutico aos que será aplicable o sistema, atópanse, entre outros:

1. Formación e desenvolvemento:

Esta debe ser a aplicación fundamental do sistema. O resultado directo da Valoración do Desempeño é a valoración do nivel das competencias do colaborador e dos resultados alcanzados; e das conclusións da valoración identifícanse as necesidades de formación deste e os comportamentos que deben ser mellorados. Se percibimos que o sistema iníciase e finaliza na “avaliación” da persoa, sen centrarnos nos aspectos que permitan a súa “evolución”, estaremos perdendo unha gran oportunidade para axudar a mellorar e progresar aos nosos colaboradores.

2. Selección de empregados contratados:

A introdución do concepto de competencia nos procesos de selección a través das denominadas “entrevistas por competencias” supuxo un xiro radical no desenvolvemento deste tipo de procesos, xa que permite entrar a analizar a adecuación dunha persoa ao posto baixo unha perspectiva práctica e “non psicolóxica”.

3. Sistema de Valoración do Desempeño no Club Náutico: Competencias

O Club Náutico decidiu implantar un Sistema de Valoración do Desempeño dos seus traballadores que se canalizará sobre todo a través dunha entrevista anual mantida entre cada colaborador e o seu superior xerárquico na que se valorarán o nivel de desenvolvemento que posúe o colaborador en determinadas Competencias e na que se fixarán plans de mellora. Ademais desta entrevista anual, realizarase unha entrevista semestral de seguimento do desenvolvemento das competencias e de accións de mellora.

Que é un Sistema de Valoración do Desempeño?

A avaliación do desempeño xorde en EE.UU. Na década de 1920-1930, momento no que as empresas deciden introducir un procedemento que lles permita xustificar unha política retributiva que se relacionase coa responsabilidade do posto de traballo e coas achegas dos empregados ao éxito da empresa. En España, este sistema esténdese a partir da década dos oitenta, aínda que na actualidade séguese implantando en numerosas empresas.

Hai moitos detractores desta práctica de recursos humanos, tanto entre avaliadores como entre avaliados.

No entanto, calquera persoa que traballa nunha empresa foi avaliada polo seu superior, aínda que dunha forma anárquica e informal. Polo tanto, e dado que a experiencia demostra que esa valoración realízase inevitavelmente e pode repercutir en promocións, incentivos ou gratificacións, etc, a tendencia dentro do mundo empresarial leva a formalizar a avaliación dos empregados.

Para iso ponse a disposición dos responsables de realizar este tipo de avaliación unha serie de ferramentas e procedementos que permitan obxectivar e homoxeneizar a actuación a levar a cabo no desenvolvemento desta actividade.

Pódese falar da avaliación do desempeño como un proceso sistemático e periódico de estimación cuantitativa e cualitativa do grao de eficacia co que as persoas levan a

cabo as actividades, labores e responsabilidades dos postos que desempeñan, realizado mediante unha serie de instrumentos.

Para iso, devandito Sistema pode empregar un enfoque baseado na Dirección por Obxectivos ou ben no concepto de Competencias.

1. **OBXECTIVOS** (é dicir, as metas a alcanzar): responde á pregunta Que quere conseguir a organización no exercicio?

2. **COMPETENCIAS** (é dicir, os comportamentos a manter): responde á pregunta Como debemos traballar no Club Náutico?, ou dito doutra forma, como se conseguen as metas?.

Aínda que non cabe dúbida de que o Sistema de Dirección por Obxectivos pode ser considerado máis facilmente como algo “numérico” e aséptico, un adecuado Sistema de Valoración do Desempeño baseado en Competencias minimiza a subxectividade ao asentarse as súas valoracións na medición de determinados comportamentos que non nos sinalan “como é unha persoa”, senón que nos indican “**como fai o seu traballo**”. Ao mesmo tempo, a Valoración baseada en Competencias achega maior valor á organización por ser máis sostible e perdurable ao longo do tempo que a Valoración baseada en Obxectivos, evitando á organización caer no enfoque ás veces reduccionista de “conseguir os obxectivos sen importar o como”.

Por todas estas razóns o Sistema de Valoración do Desempeño do Club Náutico está baseado no concepto de Competencia.

Que son as competencias? Tipos de competencias

As competencias fan referencia aos comportamentos de éxito que debemos manter os empregados do Club Náutico . Dalgunha forma son as habilidades diferenciadoras daquelas persoas que teñen un desempeño superior fronte a aquelas persoas cun desempeño normal ou baixo. Para iso procedemos a identificar, definir e detallar eses comportamentos.

Identificamos un total de seis competencias consideradas como críticas na nosa organización, que foron clasificadas en dous tipos fundamentais:

A. CORPORATIVAS. Son compartidas por todos os postos do Club Náutico.

B. ESPECIFICAS DE CADA POSTO. Son aplicables a cada empregado en función do posto que ocupe.

| COMPETENCIA | TIPO | DEFINICIÓN |
|--|--------------|---|
| ENFOQUE AO USUARIO | CORPORATIVAS | Predisposición e habilidade para actuar orientándose sempre á solución das necesidades do usuario, relacionándose de forma eficaz, mediante un trato amable. |
| ESPÍRITU DE EQUIPO | CORPORATIVAS | Capacidade para manter e promover unha actitude de cooperación cos distintos traballadores e directiva, con obxecto de alcanzar logros comúns, facilitando o intercambio de comunicación, o traballo compartido, e un clima de diálogo e confianza. |
| COÑECEMENTO TÉCNICO | POSTO | Domina os conceptos, tarefas, contidos e implicacións do seu ámbito de traballo, o cal permítelle desempeñar as súas actividades de acordo ás esixencias técnicas do posto. |
| ORGANIZACIÓN DO TRABALLO | POSTO | Capacidade para distribuír e supervisar as tarefas do equipo de forma eficiente e equitativa, de forma que todos os integrantes traballen coordinada e eficazmente. |
| RIGOR E PRECISIÓN | POSTO | Capacidade para amosar no seu traballo un elevado estándar de calidade. |
| FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN | POSTO | Capacidade para adaptarse con facilidade ás novas situacións de traballo, modificando as actuacións a emprender en función das novas circunstancias. |

Tendo en conta esta dobre tipoloxía e o feito de que no Club Náutico dispomos dunha estrutura na que se sitúan todos os postos dos nosos empregados, puidemos deseñar a seguinte matriz de Competencias e Postos que nos permite identificar o conxunto de competencias asociadas a cada posto:

| Club Náutico Deportivo de Riveira. | Competencias Corporativas | | Competencias de Posto | | | |
|------------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|---|
| | Enfoque ao Usuario | Espírito de Equipo | Coñecemento Técnico | Organización do Traballo | Rigor e Precisión | Flexibilidade e Capacidade de Adaptación. |
| Administrativo | | | | | | |
| Xerente | | | | | | |
| Prof. De Vela | | | | | | |
| Monitores de Vela | | | | | | |
| Responsable de Mariña Seca | | | | | | |
| Mariñeiros | | | | | | |
| Limpadora | | | | | | |
| Restauración. | | | | | | |

A cada un destes postos, aplicaremos dun xeito individualizado e particular o Sistema de Valoración do Desempeño.

Que son os indicadores de comportamento?

Para “traducir” as competencias no “linguaxe do día a día” cada competencia vén desglosada en indicadores de comportamento. Devanditos indicadores describen o que “**di ou fai**” a persoa que posúe esa competencia, é dicir, son comportamentos, accións ou condutas observables e obxectivas que facilitan o proceso de valoración. Desta forma o supervisor non vai ter que “interpretar” o comportamento do colaborador, senón, simplemente indicar se este manifesta ou non devandito comportamento.

No **Anexo III** aparece o Dicionario de Competencias no que se detallan as competencias, a súa definición e os indicadores de comportamento de cada unha.

4. Calendario

No exercicio hai dous momentos fundamentais na Valoración do Desempeño.

XXX:

Valoración anual competencias
Reflexión plans de mellora

XXX:

Seguimento plans de mellora

5. Documentos soporte da Valoración do Desempeño

Sen dúbida, un dos elementos crave do Sistema de Valoración do Desempeño do Club Náutico son os documentos soporte que se inclúen nos Anexos I e II.

Son os documentos que necesariamente deberán completar colaborador e mando para levar a cabo a valoración do desempeño do colaborador, polo que cremos indispensable recoller nun capítulo desta guía as instrucións para a súa cumprimentación.

Trátase de dous documentos diferentes:

1º Documento de autovaloración. Documento soporte que completará o colaborador antes da entrevista de valoración (Anexo I)

2º Documento de valoración polo supervisor. Documento soporte que completará o supervisor antes, durante e logo da entrevista de valoración (Anexo II)

Documento de autovaloración

Esta sección ten como obxectivo explicar de forma detallada o documento soporte para a entrevista de valoración a ser enchido polo colaborador, para facilitar a súa cumprimentación.

INFORMACIÓN PREVIA

| | |
|-------------|---|
| Colaborador | Nome e dous apelidos do colaborador. |
| Supervisor | Nome e dous apelidos do supervisor (Xefe da persoa cuxo desempeño vai ser valorado). |
| Ano | Ano no que se produce a entrevista de valoración. |
| Posto | Cargo que ocupa o colaborador. |
| Área | Área do Club Náutico á que está adscrito o colaborador. (P.ej. Mariña seca, escola de vela, etc.) |

Tal e como se indica xunto á táboa de datos de Información previa, para realizar as valoracións, é necesario apoiarse nos indicadores de comportamento asociados a cada competencia, que se recollen no Anexo III.

VALORACION DE COMPETENCIAS

Tras os datos iniciais atoparás unha táboa con tres columnas para a valoración das competencias.

- 1 - Inicio: Non se observa practicamente case ningún dos indicadores de comportamento Competencia
- 2 - Progreso: Obsérvanse **algúns** dos indicadores de comportamento
- 3 - Madurez: Obsérvanse a **metade** dos indicadores de comportamento
- 4 - Dominio: Obsérvanse a **maioría** dos indicadores de comportamento
- 5 - Excelencia: Obsérvanse de forma consistente a **práctica totalidade** de indicadores de comportamento

| Competencia | Valoración | | Comentarios. |
|--|---------------|----------------|--------------|
| | Nivel esixido | Autovaloración | |
| ENFOQUE AO USUARIO | | | |
| ESPÍRITU DE EQUIPO | | | |
| COÑECEMENTO TÉCNICO | | | |
| ORGANIZACIÓN DO TRABALLO | | | |
| RIGOR E PRECISIÓN | | | |
| FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN | | | |

Na primeira columna recóllense todas as competencias (corporativas e de posto) valorables do Club Náutico. Non todas serán de aplicación para ti. O teu supervisor debe informarche de cales son as competencias aplicables no teu caso A segunda columna céntrase na valoración de devanditas competencias e conta con dúas subcolumnas.

Recorda que xusto encima da táboa atoparás a equivalencia das valoracións de 1 a 5 en función do nivel de cumprimento dos indicadores de comportamento asociados a cada competencia.

- Nunha primeira subcolumna recóllese o Nivel mínimo esixido para cada competencia, que en principio será 3 para todos os casos. Para aquelas

competencias non aplicables ao teu posto, nesta columna verás recollida a palabra “NON”

- Na segunda subcolumna debes encher a túa autovaloración de 1 a 5 para cada unha das competencias aplicables ao teu posto.
Para iso, será esencial que fagas o seguinte:

Primeiro, revisa e comprende o modelo de competencias.

* Repasa con detalle as principais situacións e circunstancias que viviches ao longo de todo o exercicio (non só as últimas), e que estean relacionadas coas competencias a comentar.

* É importante que compares os teus comportamentos ao longo do exercicio fronte aos indicadores de comportamento (ver Anexo III). Ten presente a necesidade de que as túas valoracións apóiense en observacións concretas e obxectivas, podendo ser apoiadas en base a “o observado”.

Para rematar, en cada unha das competencias inclúese o apartado “**Comentarios**” para que poidas engadir ou matizar a información que estimes oportuna.

FORTALEZAS, ASPECTOS DE MELLORA, ACCIÓNS A EMPRENDER E OUTROS COMENTARIOS

A continuación, atoparás unha táboa final na que completar varios aspectos.

| |
|------------------------|
| Fortalezas |
| Aspectos de mellora |
| Accións a emprender. |
| Actividades formativas |
| Outros comentarios |

En primeiro lugar, no apartado “**Fortalezas**”, deberás recoller o que consideras, en relación coas competencias autovaloradas, as túas principais fortalezas.

Por outra banda, no apartado “**Aspectos de mellora**”, tamén deberás recoller o que consideras, igualmente en relación coas competencias autovaloradas, como os aspectos claramente mellorables.

Así pois, entende as competencias cun bo nivel de desempeño como “**fortalezas**” e as de baixo nivel de desempeño como “**aspectos de mellora**”. Ten presente que todas as persoas sempre temos algunha “**fortaleza**” e algún “**aspecto de mellora**”.

No que se refire en particular aos “Aspectos de mellora”, debes incluír as áreas principais nas que crees debes centrarte no seguinte exercicio e que permitan un desenvolvemento das túas capacidades e coñecementos, sempre desde a perspectiva das competencias que estamos valorando. Os teus comentarios serán de gran utilidade para a reunión posterior que vas manter co teu supervisor.

Por outro lado, tamén se plasmarán as actividades de formación planificada que permitan a túa mellora nos aspectos identificados como mellorables (“Actividades Formativas”).

Para rematar, atoparás o apartado “**Outros comentarios**” no que recoller ou matizar

o incluído nos anteriores apartados ou recoller outros aspectos talles como logros adicionais que cres que conseguiches e que merece a pena indicar, ademais de circunstancias ou feitos excepcionais que consideres que che impediron alcanzar un bo nivel na valoración dalgunha ou varias competencias.

De calquera forma, se tes algunha dúbida no momento de encher o presente documento, invitámosche a que contactes con **XXXXXXXX**

Documento de valoración polo supervisor

Esta sección ten como obxectivo explicar de forma detallada o documento soporte para a entrevista de valoración a ser enchido polo supervisor antes da entrevista e durante a mesma, para facilitar a súa cumprimentación.

INFORMACIÓN PREVIA

| | |
|--------------|---|
| Colaborador. | Nome e dous apelidos do colaborador. |
| Supervisor. | Nome e dous apelidos do supervisor (Xefe da persoa cuxo desempeño vai ser valorado). |
| Ano | Ano no que se produce a entrevista de valoración. |
| Posto | Cargo que ocupa o colaborador. |
| Área | Área do Club Náutico á que está adscrito o colaborador. (P.ej. Mariña seca, escola de vela, etc.) |

Tal e como se indica xunto á táboa de datos de Información previa, para realizar as valoracións, é necesario apoiarse nos indicadores de comportamento asociados a cada competencia, que se recollen no Anexo III.

VALORACION DE COMPETENCIAS

Tras os datos iniciais atoparás unha táboa con cinco columnas para a valoración das competencias.

1 - Inicio: Non se observa practicamente case ningún dos indicadores de comportamento Competencia

2 - Progreso: Obsérvanse **algúns** dos indicadores de comportamento

3 - Madurez: Obsérvanse a **metade** dos indicadores de comportamento

4 - Dominio: Obsérvanse a **maioría** dos indicadores de comportamento

5 - Excelencia: Obsérvanse de forma consistente a **práctica totalidade** de indicadores de comportamento

| Competencia | Valoración | | | | Comentarios. |
|--|---------------|------------|----------------|-------|--------------|
| | Nivel esixido | Supervisor | Autovaloración | Final | |
| ENFOQUE AO USUARIO | | | | | |
| ESPÍRITU DE EQUIPO | | | | | |
| COÑECEMENTO TÉCNICO | | | | | |
| ORGANIZACIÓN DO TRABALLO | | | | | |
| RIGOR E PRECISIÓN | | | | | |
| FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN | | | | | |

Na primeira columna recóllense todas as competencias (corporativas e de posto) valorables do Club Náutico. Non todas serán de aplicación para o colaborador ao que valoras. A táboa recollida no capítulo 3 desta guía de valoración permitirache identificar as competencias aplicables a cada caso. A segunda columna céntrase na valoración de devanditas competencias e conta con catro subcolumnas.

Recorda que xusto encima da táboa atoparás a equivalencia das valoracións de 1 a 5 en función do nivel de cumprimento dos indicadores de comportamento asociados a cada competencia.

- Nunha primeira subcolumna recóllese o Nivel mínimo esixido para cada competencia, que en principio será 3 para todos os casos. Para aquelas competencias non aplicables ao posto valorado, nesta columna verás recollida a palabra “**NON**”

- Na segunda subcolumna debes encher, antes da entrevista, a túa valoración de 1 a 5 para cada unha das competencias aplicables ao posto do colaborador valorado.

Para iso, será esencial que fagas o seguinte:

* Primeiro, revisa e comprende o modelo de competencias.

* Repasa con detalle as principais situacións e circunstancias que viviu o colaborador ao longo de todo o exercicio (non só as últimas), e que estean relacionadas coas competencias a comentar.

* É importante que compares os seus comportamentos ao longo do exercicio fronte aos indicadores de comportamento (ver Anexo III). Ten presente a necesidade de que as túas valoracións apóiense en observacións concretas e obxectivas, podendo ser apoiadas en base a “**o observado**”.

- Na terceira subcolumna debes encher, durante a entrevista, a autovaloración levada a cabo polo colaborador antes da entrevista. Dita autovaloración será de 1 a 5 para cada unha das competencias aplicables ao posto valorado.

- Na cuarta subcolumna deberás recoller a valoración final, que acordedes durante a entrevista colaborador e mando.

En todo caso, recorda:

* Non se trata dunha valoración media das valoracións do supervisor e colaborador, senón da valoración acordada entre colaborador e supervisor tras analizar durante a entrevista as razóns para a valoración feita por cada un.

- En caso de discrepancia entre colaborador e mando, recorda que a valoración final é responsabilidade final do supervisor.

Para rematar, en cada unha das competencias inclúese o apartado “**Comentarios**” para que poidas engadir ou matizar a información que estimes oportuna.

FORTALEZAS, ASPECTOS DE MELLORA, ACCIÓNS A EMPRENDER E OUTROS COMENTARIOS

A continuación, atoparás unha táboa final na que completar varios aspectos.

| |
|------------------------|
| Fortalezas |
| Aspectos de mellora |
| Accións a emprender. |
| Actividades formativas |
| Outros comentarios |

En base ás anotacións do apartado anterior, completaranse os apartados “**Accións a Emprender**” e “**Accións formativas**”. Neles debes indicar as principais actividades de formación ou desenvolvemento que consideras que lle poderían permitir a mellora dos aspectos identificados e que che gustaría comentar co teu colaborador.

Por unha banda, plasmaranse as actividades a desenvolver no propio posto de traballo que permitan unha mellora nos aspectos indicados (“**Actividades a desenvolver**”).

Por outro, tamén se plasmarán as actividades de formación planificadas que permitan a súa mellora nos aspectos identificados como mellorables (“**Actividades Formativas**”).

Un pouco despois, atoparás o apartado “**Outros comentarios**” no que recoller ou matizar o incluído nos anteriores apartados ou recoller outros aspectos talles como logros adicionais que cres que conseguiu o colaborador e que merece a pena indicar, ademais de circunstancias ou feitos excepcionais que consideres que lle impediron alcanzar un bo nivel na valoración dalgunha ou varias competencias.

VALORACIÓN FINAL

Para rematar, atoparás unha casa que, en base a todo o proceso anterior, deberás completar coa túa Valoración Final xeneral do desempeño do colaborador (nunha escala de 0 a 7, sendo 0 “Moi por baixo do requirido” e 7 “Excelente”, de acordo cos niveis descritos xunto a devandita casa).

Deberás comunicar ao colaborador devandita valoración final ao terminar a entrevista ou nun prazo máximo de 2 días logo da mesma.

Valoración final: tomar como nivel de referencia o nivel de "madurez" e MARCAR UNHA ÚNICA OPCIÓN.

- 0 - Moi por baixo do requirido (non chega á solicitado en ningunha das competencias)
- 1 - Bastante por baixo do requirido (non chega á solicitado na maioría das competencias)
- 3 - Case alcanza o requirido (cumpre co requirido, con matizacións)
- 2 - Por baixo do requirido (non chega á solicitado nalgunha competencia)
- 4 - Alcanza o requirido (cumpre o requirido nas competencias)
- 5 - Algo por encima do requirido (cumpre o requirido nas competencias e nalgunha ata o supera)
- 6 - Excede o requirido (supera o requirido na maior parte das competencias)
- 7 - Excelente, moi por encima do requirido (excede, con diferenza, ao esixido en todas as competencias)

| | |
|------------------|---|
| VALORACIÓN FINAL | 4 |
|------------------|---|

De calquera forma, se tes algunha dúbida no momento de encher o presente documento, invitámosche a que contactes con **XXXX,XXXXX,XXX**.

6. Desenvolvemento do proceso de Valoración do Desempeño

Circuíto de información

A continuación, descríbese o circuíto que segue a información e documentación no proceso de Valoración do Desempeño do Club Náutico.

Mes de XXX

1. O Coordinador do Sistema de Valoración do desempeño comeza o proceso facilitando a cada avaliador un exemplar da Guía de valoración do desempeño, unha relación dos colaboradores que ten que valorar, así como os documentos a encher (“Documento de autovaloración” e “Documento de valoración polo supervisor”).
2. Con suficiente antelación, aconsellamos 15 días, o supervisor informará ao colaborador do día e hora para manter a entrevista
3. Anticípase ao colaborador a necesidade de que proceda a unha autovaloración do grao de consecución das súas competencias e ao establecemento dunha proposta de accións de mellora. Facilítaselle o documento correspondente á autovaloración (Anexo I) e a definición e indicadores de comportamento asociados ás competencias corporativas e ás aplicables exclusivamente ao seu posto (Anexo III).
4. Un ou dous días antes da reunión, o mando revisa en profundidade o desempeño do colaborador e prepara a reunión, completando o documento correspondente a Valoración do supervisor. (Anexo II).
5. Entre o xx e o xx de XXX, terá lugar a reunión de valoración de competencias, na que se termina de completar o documento de valoración (Anexo II).
6. Ao finalizar a entrevista ou nun máximo de 2 días tras o seu peche, o avaliador realiza a valoración final global e completa o oco “**valoración final**” correspondente ao documento de valoración (Anexo II).
7. O avaliador contrasta e comenta a valoración co seu superior xerárquico.
8. Comunícase ao avaliado a valoración final.
9. O Avaliador envíalle ao Coordinador do Sistema o documento de valoración completado antes de xxx.

Mes de XXX

10. A mediados de xxx (é aconsellable que se faga con 15 días de antelación) o supervisor informará ao colaborador do día e hora para manter a entrevista a inicios de xxx.
11. Solicítase ao entrevistado-colaborador que prepare unha aproximación ou valoración provisional do grao de cumprimento dos seus plans de mellora ata a data xxxx. Facilítaselle de novo o documento de autovaloración (Anexo II).
12. Entre o xxx e o xxx de xxxxx, a través dunha reunión entre o mando e o colaborador, realizarase un seguimento dos plans de mellora (“**actividades a realizar**” e “**actividades formativas**”) fixados na data XXX indicando o nivel de cumprimento de cada un dos aspectos de mellora e, no seu caso, os novos plans a desenvolver.

Como realizar a valoración e o establecemento de accións de mellora

Propósito da fase:

Nesta etapa, os obxectivos do supervisor son dous:

- 1) Valorar as competencias mostradas polo empregado no desempeño do seu

traballo.

2) Definir posibles áreas de mellora e, en base ás mesmas, formular accións de mellora para o desempeño.

É importante que teñamos en conta que o primeiro ano de utilización do sistema de valoración, loxicamente, non existirán nin valoracións previas coas que contrastar o nivel de evolución de desenvolvemento de competencias nin accións de mellora do desempeño que medir, senón que máis ben o noso obxectivo será comunicar as competencias aplicables ao seu posto, e realizar unha valoración do exercicio pasado.

O propósito específico desta fase pódese desglosar nos seguintes aspectos:

- * Facilitar ao colaborador feedback acerca da valoración do seu desempeño e resultados.
- * Que os colaboradores sentan unha maior motivación.
- * Que os colaboradores perciban que o seu supervisor áimalles a mellorar.
- * Que os empregados advirtan que os seus xefes valoran os seus acertos e estimulan a súa capacidade de traballo.

Orde de Actividades:

- Con suficiente antelación, aconsellamos 15 días, o supervisor informará ao colaborador do día e hora para manter a entrevista (aconséllase prever unha duración de polo menos 90 minutos para a mesma).
- Anticípase ao colaborador a necesidade de que proceda a unha autovaloración do grao de consecución das súas competencias e ao establecemento dunha proposta de accións de mellora.
- Un ou dous días antes da reunión, o mando revisa en profundidade o desempeño do colaborador e prepara a reunión.
- Entre o **XX e o XX de XX**, terá lugar a reunión de valoración de competencias.
- Antes do **xxxxx**, deberá ser efectuada a valoración global e pechado o proceso anual de Valoración do Desempeño.

Método:

Fases da etapa:

PREPARACIÓN

- * Fixa unha data e avisa ao entrevistado- colaborador da entrevista con antelación suficiente.
- * Prepara unha axenda para a sesión (recorda que deberás tratar todos os temas da axenda).
- * Escolle un lugar para a entrevista que asegure a privacidade e evite posibles interrupcións por parte doutras persoas.

* En referencia ás competencias:

Revisa e comprende o modelo de competencias.

Repasa con detalle as principais situacións e circunstancias vividas polo colaborador no período (non só as últimas), e que estean relacionadas coas competencias a comentar.

Identifica as fortalezas e deficiencias de actuación; é importante que compares os comportamentos do colaborador ao longo do exercicio fronte aos indicadores de comportamento (ver Anexo III). Ten presente a necesidade de que as túas valoracións apóiense en observacións concretas e obxectivas, podendo ser apoiadas en base a “**ou observado**”.

Para terminar este proceso será necesario abordar outros aspectos do desempeño, como son outros logros adicionais.

Neste sentido, como supervisor debes recoller outros proxectos ou actividades extraordinarios non incluídos nas accións de mellora establecidas no ano anterior e revisadas ao final do segundo semestre do exercicio anterior. Podes preparar unha proposta para analizar posibles logros adicionais e pide ao colaborador que tamén elabore a súa propia proposta respecto diso.

DURANTE A ENTREVISTA

* Evita posibles interrupcións.

* escoita.

* Mantén un estilo de comunicación aberto e claro.

* Emite mensaxes positivas.

* Asegura a privacidade.

* Elimina barreiras entre ambos.

* Fai referencia a datos de desempeño e de comportamento, non ao individuo.

* Refíreche ás competencias cun bo nivel de desempeño como “**fortalezas**” e ás de baixo nivel de desempeño como “**oportunidades de mellora**”. Ten presente que todas as persoas sempre terán algunha “fortaleza” e algunha “oportunidade de mellora”.

* Evita cualificar á persoa. Fala dos comportamentos da persoa (o que di ou fai), non do que a persoa é.

* Presenta percepcións, reaccións e opinións como talles, non como feitos.

* Sobre todo, mantén unha actitude relaxada e aberta pero tamén de absoluta profesionalidade.

Recorda que o obxectivo esencial da entrevista é a valoración do grao de desenvolvemento mostrado polo entrevistado-colaborador, nas competencias. Para iso:

* O colaborador debe comentar a valoración da primeira competencia, xustificando a súa valoración en base aos indicadores de comportamento (ver Anexo III).

* É importante ser receptivo ao que di o colaborador: ¡Escoita!

* En caso de coincidencia ou pequena diferenza respecto da autovaloración do colaborador, pásase á seguinte competencia.

* En caso de discrepancia, é importante considerar que nesta fase debe haber dous momentos diferenciados: un primeiro momento onde é necesario extraer a máxima información, e onde é conveniente manter unha postura aberta e de escoita; e unha segunda fase onde é necesario clarificar o noso punto de vista como mando.

- Non se trata de atopar un consenso e calcular a media aritmética das valoracións, senón de compartir e transmitir ao colaborador como viches o seu desempeño ao longo do exercicio.

- Para iso é necesario describir os síntomas; falar de comportamentos, non da personalidade.

- A meta é obter acordo en que o problema ou discrepancia na valoración é crítico.

- Finalmente, se non hai acordo, o supervisor debe:

 - Explicar o seu punto de vista do problema.

 - Describir os seus sentimentos e reaccións (“preocúpame que teñamos puntos de vista tan diferentes...”).

 - Comentar os cambios esperados e as consecuencias se eses cambios non se producen.

Resulta especialmente necesario identificar áreas de mellora e, en base ás mesmas, definir accións de mellora (“*actividades a realizar*” e “*actividades formativas*”):

Para iso, completa os apartados seguintes á valoración das competencias (“fortalezas”, “aspectos de mellora” ...), tendo en conta os seguintes aspectos:

- * Como consecuencia de todo o proceso de valoración de competencias, deberás indicar, para o colaborador, as principais “fortalezas” e “aspectos de mellora detectados”.

- * Ten en conta as “*actividades a realizar*” e “*actividades formativas*” definidas no exercicio anterior. É importante recordar de novo que o primeiro ano de utilización do sistema de valoración cun colaborador, lxicamente, non existirán nin valoracións previas coas que contrastar o nivel de evolución de desenvolvemento de competencias nin accións de mellora do desempeño que

medir.

- * En todo caso, non xulgues, describe os feitos ou condutas mellorables.
- * Se coidadoso coa crítica.
- * Explica claramente o impacto da conduta negativa en ti mesmo, no equipo, na unidade ou no grupo.
- * Explica a necesidade de modificar a situación nesa área de mellora.

As accións poden referirse a: 1) actividades desenvolvidas no propio posto de traballo, e 2) actividades formativas. En ambos os casos deberá indicarse o momento no que levarán a cabo.

Na identificación destas actividades é importante:

- * Implicar ao colaborador.
- “ Usar escoita activa.
- * Descubrir tantas actividades como sexan posibles.
- * Avaliar conxuntamente as máis adecuadas.
- * Determinar se o colaborador as acepta.
- * Elixir as actividades principais.

Para que devanditas accións sexan efectivas deben ser específicas, estar referidas a un número limitado de áreas ou aspectos a desenvolver e expor pasos concretos e razoables.

Recorda que tamén é necesario definir e avaliar outros posibles aspectos como logros adicionais do colaborador.

Para terminar a entrevista:

- * Pregunta sempre ao entrevistado a súa valoración global da entrevista e se ten algún comentario adicional.
- * Non asumas que non hai queixa se o entrevistado non o expresa.
- * Anima ao colaborador a alcanzar as melloras propostas.
- * Programa a reunión de seguimento seguinte.
- * Ofrece a túa axuda para posibilitar a mellora no desempeño do colaborador no exercicio seguinte.
- * Ten presente que o seguimento é o paso máis crítico, no que é importante proporcionar reforzo positivo e demostrar a importancia do resultado, a través

da túa implicación.

AO FINALIZAR/ DESPOIS DA ENTREVISTA

Ao finalizar ou nun máximo de 2 días logo da entrevista e en base a toda a información obtida a través da mesma, debes levar a cabo unha valoración global do desempeño do colaborador.

Ten en conta que a distribución habitual destas valoracións adoita ser: un 5% dos colaboradores teñen un desempeño cualificado como excelente (valoración final de 7), un 20% como moi bo (valoración final de 5 ó 6), un 40% como adecuada (valoración final de 4), un 25% como mellorable (valoración final de 2 ou 3) e un 10% como deficiente (valoración final de 0, 1 ó 2).

Como supervisor debes comentar e contrastar a túa valoración co seguinte nivel superior xerárquico de dirección, de modo que queden asegurados a comprensión e o acordo en torno ao desempeño, ou ben se poña de manifesto diferenzas na percepción que poidan supor que sexa necesario unha nova análise antes de comunicar o resultado final ao colaborador.

Tempo estimado:

O tempo estimado para o desenvolvemento da entrevista será de 90 minutos.

Documentos necesarios.

- * Documento “Guía para a Valoración do Desempeño no Club Náutico Deportivo de Riveira”.
- * Documentos de soporte para a Valoración do Desempeño (Anexos I e II).
- * Dicionario de Competencias cos indicadores de comportamento (ver Anexo III).

Casos especiais:

* Na valoración é necesario ter en conta as condicións internas e externas de carácter imprevisto que poidan influír significativamente, xa sexa de forma positiva ou negativa no nivel de cumprimento das accións de mellora. Así, unhas circunstancias moi positivas ou claramente negativas, que influían nos resultados, han de matizarse no momento de avaliar, para non atribuírlas ao colaborador.

* É importante que insistamos en que o primeiro ano de utilización do sistema de valoración cun colaborador, loxicamente, non existirán nin valoracións previas coas que contrastar o nivel de evolución de desenvolvemento de competencias nin accións de mellora do desempeño que medir, senón que máis ben o noso obxectivo será comunicar as competencias aplicables ao seu posto, e valorar o exercicio pasado.

Mes de XXXX: seguimento das accións de mellora

Propósito da fase:

O propósito desta entrevista será levar a cabo un seguimento das accións de mellora (“actividades a realizar” e “actividades formativas”) establecidas na reunión de **XXX**.

Orde de Actividades:

- A mediados de **XXXX** (é aconsellable que se faga con 15 días de antelación) o supervisor informará ao colaborador do día e hora para manter a entrevista (aconséllase prever unha duración de polo menos 1 hora para a mesma).
- Solicítase ao entrevistado-colaborador que prepare unha aproximación ou valoración provisional do grao de cumprimento das súas accións de mellora individuais ata a data **XXXX**.
- Entre **o xx e o xxx de xxxx**, a través dunha reunión entre o mando e o colaborador, realizarase un seguimento das accións de mellora fixadas en **xxx**.

Método:

A fase fundamental do proceso é a entrevista de seguimento de accións de mellora.

Fases da entrevista:

PREPARACIÓN

- Fixa unha data e comunícala ao entrevistado-colaborador con antelación suficiente (aconséllase 15 días).
- Prepara unha axenda para a sesión (recorda que deberás tratar todos os temas da axenda).
- Solicita ao entrevistado-colaborador que prepare unha aproximación ou valoración provisional do grao de cumprimento das súas accións de mellora individuais ata a data.
- Revisa as accións de mellora establecidas na reunión de **xxx** pasado, e a súa evolución ao longo do ano; que actividades emprendéronse, e o seu resultado.
- Revisa con especial atención aquelas accións de mellora nas que o nivel de cumprimento ata a data sexa significativamente baixo, por exemplo alcáncese menos do 25% de grao de cumprimento.

* No caso de que este baixo nivel de cumprimento poidase deber a circunstancias excepcionais alleas ao propio desempeño do individuo (por exemplo: proceso excepcional de redución dos recursos dos que dispón o colaborador que impida dedicar tempo ao desenvolvemento das accións de mellora) estuda a posibilidade de revisar estas accións de acordo coas novas circunstancias.

* No caso de que este baixo nivel de cumprimento poidase imputar ao propio desempeño do entrevistado-colaborador, determina accións que permitan corrixir devandita desviación.

- Escolle un lugar para a entrevista que asegure a privacidade e evita posibles interrupcións por parte doutras persoas.

DURANTE A ENTREVISTA

É moi importante o modo en que conduces a entrevista:

* Mantén unha actitude que cre un clima positivo para a entrevista:

- Evita posibles interrupcións.
- escoita.
- Mantén un estilo de comunicación aberto e claro.
- Emite mensaxes positivas.
- Asegura a privacidade.
- Elimina barreiras entre ambos.
- Fai referencia a datos de desempeño e de comportamento, non ao individuo.
- Presenta percepcións, reaccións e opinións como talles, non como feitos.
- Sobre todo, mantén unha actitude relaxada e aberta pero tamén de absoluta profesionalidade.

Practica a escoita activa, tratando de escoitar e entender ao entrevistado-colaborador, e favorece a participación activa do entrevistado, prestando especial atención aos fluxos de información:

- escoita con atención.
- Reformula o que creas entender para contrastar a súa percepción.
- Non penses no que vas dicir mentres o teu interlocutor está falando.
- Non penses en cousas alleas nin che deixes distraer por outras circunstancias.
- Pide que se aclaren aspectos pouco claros ou nos que existan discrepancias.
- Facilita que o entrevistado-colaborador manifieste a súa opinión, suxestións, reaccións ou preguntas.
- Establece un clima no que o colaborador senta libre para expresar a súa opinión, incluídos posibles desacordos.
- Demostra que che interesa a opinión do entrevistado.

Recorda que o obxectivo esencial da entrevista é o seguimento das accións de mellora ("*actividades a realizar*" e "*actividades formativas*"). Para iso:

- Aclara que o obxectivo da reunión é detectar e comentar posibles desviacións significativas do resultado esperado en canto a realización das accións de mellora, determinando de forma consensuada, no seu caso, que accións débense levar a cabo para tratar de corrixir as posibles desviacións.
- Solicita ao entrevistado a proposta que lle solicitaches antes da entrevista.
- Revisa os niveis de cumprimento das accións de mellora de devandita proposta.

- Se estiveses en desacordo con algún ou varios dos niveis de cumprimento por el preparados, exprésao e sinala por que. Fala de datos e comportamentos concretos e observables, non xerais e globais.
- Mostra e explica ao entrevistado a proposta preparada por ti.
- En canto ás accións de mellora, identifica as actividades previstas e a súa evolución. En caso de non habelas posto en práctica, identifica a razón. En caso afirmativo, valora o seu resultado. Solicita do entrevistado que valore se estas supuxeron unha mellora real no seu traballo.
- Solicita ao entrevistado que comente a proposta que pensaches e o seu acordo ou non respecto dela.
- Emprega a documentación clara, precisa e coherente preparada previamente como respaldo á túa proposta. Neste sentido, evita confundir *potencial con posibilidades actuais de desempeño, non deas un excesivo peso a referencias pasadas e evita pór demasiada énfase nunha fortaleza ou debilidade.*
- *Finalmente, define, co acordo do entrevistado, unha lista indicando o nivel de cumprimento de cada un das accións de mellora e, no seu caso, a novas accións a desenvolver.*
- *Recorda ser especialmente claro na definición de resultados esperados e nos tempos para alcanzalos.*
- *Recorda ao entrevistado que nesta entrevista realízase un seguimento do cumprimento das accións de mellora para logo determinar o seu grao de cumprimento.*

Para terminar a entrevista:

- Aínda que o propósito da reunión é o seguimento das accións de mellora (“*actividades a realizar*” e “*actividades formativas*”), cremos interesante aproveitar a mesma para recordar ao colaborador as competencias que “lle afectan” e sobre as que se vai a realizar o seguimento no exercicio. Pode ser recomendable facer unha valoración estimativa de avance (analizar como van as competencias do **primeiro semestre** e en que debemos esforzarnos **o segundo** para conseguir un desempeño desas competencias en liña co esperado).
- Pregunta sempre ao entrevistado a súa valoración global da entrevista e se ten algún comentario adicional.
- Non asumas que non hai queixa se o entrevistado non o expresa.
- Asegúrate de que a revisión-seguimento das accións de mellora, foi comprendida polo entrevistado.

Tempo estimado:

Unha hora para o seguimento das accións de mellora.

Documentos necesarios.

Para a entrevista de seguimento de accións de mellora é fundamental dispor dos seguintes documentos:

- * Documento “Guía para a Valoración do Desempeño do Club Náutico Deportivo de Riveira”.
- * Documentos Soporte para a Valoración do Desempeño (Anexos I e II).
- * Dicionario de Competencias cos indicadores de comportamento (ver Anexo III).
- * Documento enchido en **XXX** que inclúe as “*actividades a realizar*” e “*actividades formativas*”.

Casos especiais:

- Se houbo unha importante desviación sobre o nivel de cumprimento esperado das accións de mellora, tal e como se comentou, é necesario reaxustalas para que poidan ser alcanzables en **XXX**.

7. Outras consideracións

É fundamental ter en conta que unha avaliación moi negativa, obviamente, ten un efecto devastador na moral do empregado. De feito, ata avaliacións positivas pero non tan positivas como a persoa espera, ten un efecto negativo na súa moral.

E aquí aparece a dificultade principal. A maioría da xente cre que traballa moi ben (ata se non o fan). É simplemente un truco que nos xoga a mente para facer soportable a nosa existencia e permitírnos xuntar forzas para levantarnos todas as mañás para ir ao traballo. E aqueles que realmente traballan ben, esperarán un resultado extraordinario en todos os puntos, cousa que de poucas veces sucede porque senón non existirían novos aspectos por mellorar.

Entón, se todos pensan que fan un bo traballo, ou extraordinario, a maioría das persoas estarán desilusionadas polo resultado das súas avaliacións de desempeño.

Os máis curtidos poderán recuperase nunha semana, outros necesitarán máis tempo para directamente esquecer todo o asunto da avaliación de desempeño e seguir traballando normalmente.

Cal é entón a alternativa?

Primeiro, hai que capacitar a toda persoa que vaia realizar unha avaliación ao empregado.

As Competencias que se avalían deben estar moi ben pensadas. Cada posible cualificación debe estar adecuadamente exemplificada. *O máis valioso non son os números senón o exercicio de ter un espazo supervisor/colaborador no cal pódase conversar sobre os puntos de vista de cada parte co único fin de lograr sacar algo*

produtivo da experiencia.

O proceso debe permitir ao empregado seguir evolucionando e á organización mellorar grazas ás novas capacidades que desenvolva. Débese focalizar esta reunión de feedback en dous obxectivos fundamentais:

1. Recoñecer ante o empregado aqueles puntos nos cales destacouse.
2. Identificar en conxunto aquelas oportunidades de mellora e definir unha proposta concreta para axudar a logralo.

Pensen que é mellor, se dicirle a un empregado que na competencia “Enfoque ao Usuario” cualifícallo cun 2 sobre 7, ou se é preferible comentarlle que este é un aspecto no que pode mellorar, que o axudará a desenvolverse profesionalmente, e que para facelo un acompañarao (recomendando material de lectura, procurando quen o asesore, estando ao seu lado naqueles momentos onde sente que pode axudalo a superar os seus obstáculos respecto diso)” a condición de que sexa do interese da persoa mellorar ese aspecto : porque en realidade, o *mellor que un pode facer para intentar “ensinar” algo é espertar o interese da outra persoa en “aprendelo”*.

Anexo 1. Documento de Autoevaluación



DOCUMENTO SOPORTE PARA A ENTREVISTA DE VALORACIÓN

Para ser enchedo polo colaborador.

C.N.D.R.

| | | |
|--------------|--|--|
| Colaborador. | | Para facer as valoracións é necesario apoiarse na folla de indicadores de competencia. |
| Supervisor. | | |
| Ano. | | |
| Posto | | |
| Área | | |

1 - Inicio: Non se observa practicamente case ningún dos indicadores de comportamento Competencia

2 - Progreso: Obsérvanse algúns dos indicadores de comportamento

3 - Madurez: Obsérvanse a metade dos indicadores de comportamento

4 - Dominio: Obsérvanse a maioría dos indicadores de comportamento

5 - Excelencia: Obsérvanse de forma consistente a práctica totalidade de indicadores de comportamento

| Competencia | Valoración. | | Comentarios |
|--|---------------|----------------|-------------|
| | Nivel Esixido | Autoavaliación | |
| ENFOQUE AO USUARIO | | | |
| ESPÍRITU DE EQUIPO | | | |
| COÑECEMENTO TÉCNICO | | | |
| ORGANIZACIÓN DO TRABALLO | | | |
| RIGOR E PRECISIÓN | | | |
| FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN | | | |

Fortalezas

Aspectos de mellora

Accións a emprender.

Actividades formativas

Outros comentarios

Anexo II: Documento de valoración polo supervisor

**DOCUMENTO SOPORTE PARA A ENTREVISTA DE VALORACIÓN**

Para ser enchido polo supervisor.

C.N.D.R.

| | | |
|--------------|--|--|
| Colaborador. | | Para facer as valoracións é necesario apoiarse na folia de indicadores de competencia. |
| Supervisor. | | |
| Ano. | | |
| Posto | | |
| Área | | |

- 1 - Inicio: Non se observa practicamente case ningún dos indicadores de comportamento Competencia
 2 - Progreso: Obsérvanse algúns dos indicadores de comportamento
 3 - Madurez: Obsérvanse a metade dos indicadores de comportamento
 4 - Dominio: Obsérvanse a maioría dos indicadores de comportamento
 5 - Excelencia: Obsérvanse de forma consistente a práctica totalidade de indicadores de comportamento

| Competencia | Valoración. | | | | Comentarios |
|--|---------------|------------|----------------|--------|-------------|
| | Nivel Esixido | Supervisor | Autoavaliación | Final. | |
| ENFOQUE AO USUARIO | | | | | |
| ESPÍRITU DE EQUIPO | | | | | |
| COÑECEMENTO TÉCNICO | | | | | |
| ORGANIZACIÓN DO TRABALLO | | | | | |
| RIGOR E PRECISIÓN | | | | | |
| FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN | | | | | |

| |
|------------------------|
| Fortalezas |
| Aspectos de mellora |
| Accións a emprender. |
| Actividades formativas |
| Outros comentarios |

Valoración final: tomar como nivel de referencia o nivel de "madurez" e MARCAR UNHA ÚNICA OPCIÓN.

- 0 - Moi por baixo do requirido (non chega á solicitado en ningunha das competencias)
 1 - Bastante por baixo do requirido (non chega á solicitado na maioría das competencias)
 3 - Case alcanza o requirido (cumpre co requirido, con matizacións)
 2 - Por baixo do requirido (non chega á solicitado nalgunha competencia)
 4 - Alcanza o requirido (cumpre o requirido nas competencias)
 5 - Algo por encima do requirido (cumpre o requirido nas competencias e nalgunha ata o supera)
 6 - Excede o requirido (supera o requirido na maior parte das competencias)
 7 - Excelente, moi por encima do requirido (excede, con diferenza, ao esixido en todas as competencias)

VALORACION FINAL.

Anexo III: Diccionario de Competencias

DICIONARIO DE COMPETENCIAS

***CLUB NAUTICO DEPORTIVO
DE
RIVEIRA***



C.N.D.R.

Listaxe de Competencias

Competencias Corporativas

**ENFOQUE AO USUARIO
ESPÍRITO DE EQUIPO**

Competencias de Posto

**COÑECEMENTO TECNICO.
ORGANIZACIÓN DO TRABALLO
RIGOR E PRECISIÓN
FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN**

ENFOQUE AO USUARIO

Predisposición e habilidade para actuar orientándose sempre á solución das necesidades do usuario, relacionándose de forma eficaz, mediante un trato amable.

Indicadores de comportamento.

- 1. Diríxese ao usuario con educación, respecto e corrección.**
- 2. Esfórzase por escoitar ao usuario de forma que dedica o tempo suficiente a entender a súa necesidade, formulando preguntas adecuadas.**
- 3. Proporciona ao usuario información suficiente e axustada ás súas necesidades.**
- 4. Ante calquera consulta do usuario, proporciona, ademais da información que se lle solicitou, outros datos de interese que este puido non ter en conta.**
- 5. Serve de enlace entre o usuario e o resto da organización, canalizando as consultas dos primeiros á persoa apropiada.**
- 6. Propón iniciativas que favorecen o mellor coñecemento do usuario.**
- 7. Ten en conta as características particulares de cada usuario e adapta o seu traballo en función destas.**
- 8. É capaz de lograr que todos traballen pola satisfacción do usuario: comunica aos demais a necesidade de traballar nesa dirección, comparte cos demais iniciativas para a mellora do servizo ao usuario, etc.**

ESPÍRITO DE EQUIPO

Capacidade para manter e promover unha actitude de cooperación cos distintos traballadores e directiva, con obxecto de alcanzar logros comúns, facilitando o intercambio de comunicación, o traballo compartido, e un clima de diálogo e confianza.

Indicadores de Comportamento:

- 1. Satisfai adecuadamente as demandas de axuda que lle fan outros compañeiros.**
- 2. Ofrece activamente a súa axuda ás persoas que se acaban de incorporar.**
- 3. Transmite a outras persoas a información que considera que pode resultarles de utilidade.**
- 4. Cando abandona un posto ou tarefa, transmite a quen lle substitúe a información, experiencia e coñecementos relevantes.**
- 5. Cando outras persoas fan suxestións sobre o seu traballo, estúdaas e incorpóraas na medida do posible.**
- 6. Acepta as críticas que outros poidan formular do seu traballo ou propostas de forma aberta, sen porse á defensiva, sondando o por que das mesmas e tratando de identificar aspectos de mellora.**
- 7. Interésase activamente polos obxectivos da Dirección, facendo preguntas respecto diso aos seus superiores inmediatos.**

COÑECEMENTO TECNICO

Domina os conceptos, tarefas, contidos e implicacións do seu ámbito de traballo, o cal permítelle desempeñar as súas actividades de acordo ás esixencias técnicas do posto.

Indicadores de Comportamento:

1. Responde con rapidez e precisión cando se lle fai unha pregunta relacionada coa súa área de actividade.
2. Ten localizadas e actualizadas unha gran variedade de fontes de consulta sobre información técnica.
3. Dedicar tempo da súa xornada a manter ou incrementar os coñecementos técnicos que posúe.
4. Cando os seus coñecementos non son suficientes, sabe a quen acudir para solicitar axuda técnica.
5. Transforma a información e coñecementos que posúe en solucións concretas para o seu traballo.
6. Ante os problemas, achega ideas e solucións cun compoñente técnico que supón unha clara mellora.
7. Non só é capaz de trasladar os seus coñecementos técnicos á súa actividade diaria, senón que é capaz de comunicar eses coñecementos de modo que sexan intelixibles e poidan ser compartidos por todos.

ORGANIZACIÓN DO TRABALLO

Capacidade para distribuír e supervisar as tarefas do equipo de forma eficiente e equitativa, de forma que todos os integrantes traballen coordinada e eficazmente.

Indicadores de Comportamento:

- 1. Establece obxectivos concretos, medibles e realistas.**
- 2. Establece un plan de acción no que define fases e tempos para a consecución dos obxectivos.**
- 3. Ten en conta os recursos de que dispón ao definir obxectivos e planificar o traballo, polo que non se compromete a actividades irrealizables ou datas "imposibles".**
- 4. Non só optimiza os recursos dispoñibles, senón que consegue outros cando é necesario.**
- 5. Coñece os recursos de que dispón e optimízalos, evitando ter recursos ociosos.**
- 6. Non abandona as tarefas que delega, fai seguimento do traballo dos seus colaboradores.**
- 7. Fai seguimento periódico do cumprimento de obxectivos.**
- 8. Avalía a realización do traballo de acordo cos criterios establecidos.**
- 9. Unha vez realizada a actividade, analízala introducindo melloras no modo de desenvolver o traballo (non "tropeza dúas veces na mesma pedra").**

RIGOR E PRECISIÓN

Capacidade para mostrar no seu traballo un elevado estándar de calidade.

Indicadores de Comportamento:

- 1. Realiza o seu traballo de acordo cos procedementos e pautas establecidos para o mesmo.**
- 2. Executa o seu traballo de acordo cos prazos establecidos para iso.**
- 3. Ten baixo control as ferramentas do seu traballo de modo que sempre están no seu lugar correcto ou, na súa falta, sabe onde están.**
- 4. É minucioso na realización do seu traballo e este apenas contén erros de forma ou contido, polo que se pode confiar nel.**
- 5. É capaz de detectar e corrixir erros no traballo.**
- 6. Comparte a información cruce do seu traballo coas persoas necesarias e a través dos procedementos adecuados.**
- 7. Sabe planificar o seu traballo de forma independente e apenas necesita dirección para levalo a termo con éxito.**
- 8. Ademais de cumprir coas indicacións que se lle dan, cando é necesario, é capaz de emprender actuacións adicionais.**

FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN

Capacidade para adaptarse con facilidade ás novas situacións de traballo, modificando as actuacións a emprender en función das novas circunstancias.

Indicadores de Comportamento:

- 1. É flexible na súa dedicación e ritmo de traballo, de forma que ante unha punta de traballo é capaz de realizar esforzos adicionais.**
- 2. Asiste de forma positiva ás accións de formación que se lle propón, cun óptimo aproveitamento.**
- 3. Suxire accións formativas que considera de interese para desempeñar mellor o seu traballo.**
- 4. Sabe elixir, de entre os procedementos ou ferramentas dispoñibles, aquel que mellor se adapta ao traballo en cada caso.**
- 5. Aínda en situacións de moita carga de traballo, mostra unha actitude aberta mostrando unha actitude positiva e asumindo os compromisos temporais de acordo ás súas posibilidades.**
- 6. Cando se incorpora un novo compañeiro, actúa como facilitador para a súa integración, prestandole apoio e información durante os primeiros días.**
- 7. Realiza tarefas diferentes cun nivel de desempeño adecuado en todas elas.**
- 8. Sabe aproveitar os coñecementos e a sistemática na realización dunha tarefa para levar a cabo outras diferentes.**
- 9. Cando asume tarefas diferentes ás habituais, logra darlles un novo enfoque, atopando novos modos de facer e propondo melloras.**