

**Evaluación de competencias del PAS de la
Universidad de Cádiz
Año 2010**

**Gerencia
Área de Personal**

1. La gestión por competencias en la Universidad de Cádiz

2. Modelo de evaluación

3. Plan de Desarrollo Personal

4. Evaluación de competencias genéricas año 2010. Comparativa año 2008

4.1. Cambios realizados respecto a la evaluación del año 2008

4.2. Resultados de la evaluación.

4.2.1. Autoevaluación

4.2.2. Evaluación del jefe

4.2.3. Gap 1 (diferencia autoevaluación y evaluación del jefe)

4.2.4. Nivel Actual

4.2.5. Gap2 (diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido)

4.2.6. Resultados competencias asistentes talleres competencias

5. Evaluación de competencias específicas comunes año 2010.

5.1. Autoevaluación

5.2. Evaluación del jefe

5.3. Gap 1 (diferencia autoevaluación y evaluación del jefe)

5.4. Nivel Actual

5.5. Gap2 (diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido)

6. Conclusiones

Anexos

Competencias genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

Anexo 2. Evaluación del jefe.

Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

Anexo 4. Nivel Actual

Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias específicas comunes

Anexo 6. Autoevaluación

Anexo 7. Evaluación del jefe.

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

Anexo 9. Nivel Actual

Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

1. La gestión por competencias en la Universidad de Cádiz.

Los principales factores que llevaron a la Universidad de Cádiz a establecer un sistema de gestión por competencias fueron los siguientes:

El *Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz* plantea, en la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento” la cuestión de cómo sostendremos la habilidad para cambiar y mejorar nuestros recursos y personas. Dentro de esta perspectiva, el PEUCA establece el objetivo de “desarrollar las capacidades de las personas”, objetivo que se concreta, entre otras, en la línea de acción 2.1.10: “establecer un modelo de gestión por competencias en el PAS”. Asimismo, la línea de acción 5.1.6 pretende “implantar y desarrollar un modelo de gestión por procesos en todos los servicios de la UCA”.

Por otra parte, un factor a tener en cuenta que justifica la implantación de la gestión por competencias lo encontramos en las Bases del **Modelo de Financiación de las Universidades públicas de Andalucía** para el periodo 2007-2011. En el apartado sobre Financiación Operativa vinculada a resultados en la Innovación, se establece como objetivo estratégico la introducción de “nuevos sistemas de gobernanza interna basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de las personas”, siendo uno de los objetivos operativos la implantación de un sistema de gestión por procesos y competencias.

El *Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)* aprobado por la Ley 7/2007, de 12 de abril, menciona expresamente las competencias en su preámbulo al señalar que el mismo “permite que se configuren modelos de carrera horizontal, desvinculada de los cambios de puesto de trabajo y basada en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento”. A su vez, considera “necesario facilitar la promoción interna de todos los empleados que adquieran las competencias y requisitos necesarios para progresar en su carrera”. Posteriormente en su articulado, aunque ya no vuelve a mencionar expresamente el término competencia, sí dedica su artículo 20 al establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño que mida y valore la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Por último, el 18 de mayo de 2007 se firmó en el Campus de Jerez de nuestra Universidad el acuerdo entre la Junta de Andalucía, las Universidades públicas andaluzas y las Centrales Sindicales mayoritarias, para el establecimiento de un **complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS** de las mencionadas Universidades. En dicho acuerdo se establecen 20 objetivos en materia de gestión de la calidad, mejora de los procesos y la gestión de las personas, distribuidos en cuatro niveles, a conseguir en el periodo 2007 a 2012. La superación de los niveles conlleva el abono del correspondiente tramo del complemento de productividad. Los objetivos que se refieren a la gestión por competencias están incluidos en los niveles 1, 2 y 4 del mencionado complemento.

La implantación de la gestión por competencias en la Universidad de Cádiz está previsto llevarla a cabo en cuatro fases, encontrándonos actualmente inmersas en la **tercera** de ellas:

Fase 1	Modelo general y determinación y evaluación de las competencias genéricas (2007-2010)
Fase 2	Determinación y evaluación de las competencias específicas comunes (2009-2012)
Fase 3	Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas (2010-2012)
Fase 4	Despliegue de la gestión por competencias al sistema integral de gestión de recursos humanos (2010-2012)

Las principales actividades llevadas a cabo hasta la actualidad son las siguientes:

Fase 1	2007	Elaboración modelo de evaluación Elaboración catálogo competencias genéricas
	2008	Evaluación competencias genéricas
Fase 2	2009	Revisión proceso evaluación Elaboración catálogo competencias específicas comunes
	Fase 3	2010

Tal y como comentábamos anteriormente, no encontramos inmersos en la fase 3, que finalizará el próximo año 2012. Dentro de la misma, está pendiente de acabar la experiencia piloto de las competencias específicas técnicas de los puestos de trabajo del Área de Personal. En concreto, ya se han definido las mismas para cada puesto, estando previsto llevar a cabo la evaluación a lo largo del presente año.

Una vez finalizada la experiencia piloto, se desplegará al resto de las Unidades de nuestra Universidad. El sistema de trabajo variará respecto al seguido en las competencias genéricas y las competencias específicas comunes, de forma que la implantación se realice de forma descentralizada por la Unidad correspondiente.

2. Modelo de evaluación

El modelo utilizado en la Universidad de Cádiz para la gestión de las competencias del personal de administración y servicios responde al siguiente esquema:



Para cada una de las competencias, se ha elaborado un cuestionario en el que aparecen las conductas asociadas a cada uno de los cuatro niveles establecidos. Dicho cuestionario ha sido utilizado tanto por el empleado (autoevaluación) como por el jefe (evaluación del jefe) para evaluar.

La **autoevaluación** consiste en una evaluación por el propio evaluado.

La evaluación del jefe: además de la autoevaluación, se realizará una segunda evaluación por otro evaluador conocedor de las conductas que manifiesta el evaluado en el desarrollo de su trabajo en relación con las competencias evaluadas. Como criterio general, el evaluador será el jefe del evaluado.

Testimonio: a diferencia de las dos evaluaciones anteriores, que serán aplicables a la totalidad del PAS de la Universidad, se utilizará la técnica del testimonio en aquellas ocasiones en las que el evaluador (jefe) no tenga los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado en las distintas conductas observables asociadas a los distintos niveles requeridos en cada competencia.

De la comparación entre la autoevaluación y la evaluación del jefe resultará el **nivel actual** de cada competencia para un trabajador determinado. En dicha comparación se podrán dar los siguientes resultados:

- *La autoevaluación y la evaluación del jefe coinciden.* En este caso se tomará el valor coincidente como el nivel existente de la correspondiente competencia.
- *Una diferencia de un nivel entre la autoevaluación y la evaluación del jefe.* Esta diferencia puede deberse a que el evaluado se haya otorgado un determinado nivel en una competencia y el jefe lo evalúe con un nivel superior, o por el contrario, que la evaluación del jefe esté en un nivel inferior al de la autoevaluación. Tanto en un caso como en otro, se tomará como nivel existente de la competencia el menor de ellos, independientemente de si éste ha sido evaluado por el jefe o por el propio evaluado.
- *Diferencia de dos niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe.* Se tomará como nivel existente la media entre ambos niveles.

- *Diferencia entre ambas evaluaciones de tres niveles (nivel 1 y nivel 4).* Será necesaria la intervención del Área de Personal para que, mediante la realización de las correspondientes entrevistas, aclare la incongruencia existente entre dichas evaluaciones, y establezca el nivel actual del empleado.

Una vez obtenido el **nivel actual** del trabajador, se procederá a comparar el mismo con el **nivel requerido** para su puesto de trabajo, de forma que el resultado nos devolverá el posible desfase (gap) entre ambos niveles. En el caso de empleados con desfase negativo (su nivel actual es inferior al requerido), se pondrán en marcha las actuaciones incluidas dentro del correspondiente **Plan de Desarrollo Personal**, que favorecerán la mejora del nivel competencial de los mismos.

3. Plan de Desarrollo Personal

El primer Plan de Desarrollo Personal se elaboró en diciembre de 2009 con el objetivo de desarrollar profesionalmente a los empleados de la Universidad de Cádiz, de forma que se facilitara la adquisición de las competencias que se les requiere en su puesto de trabajo.

En el mismo se establecieron las siguientes líneas de acción:

a. *Plan de Formación del PAS*

El nuevo modelo de gestión por competencias cambia, en parte, el esquema tradicional seguido para elaborar el Plan de Formación Anual del PAS. Anteriormente, la propuesta de actividades formativas se realizaba siguiendo una estrategia de abajo arriba (los propios trabajadores realizaban las propuestas de cursos de formación). A partir de ahora, la Universidad dispone de herramientas para analizar las actividades formativas necesarias para alcanzar la competencia plena en el desarrollo profesional de su personal. Tanto el anterior sistema como el actual coexisten juntos, complementándose a la hora de conformar los Planes de Formación. El Plan de Formación del PAS de la Universidad de Cádiz para los años 2009, 2010 y 2011 se ha elaborado combinando ambas estrategias.

b. *Plan Específico de Formación en competencias.*

Con el fin de corregir los desfases competenciales, desarrollar los niveles actuales de competencias y las necesidades formativas de todo el PAS de la Universidad a través de la evaluación de competencias, se han llevado a cabo las siguientes líneas de actuación:

b.1. Determinar personas que deben desarrollar las competencias: se detectó tanto el número de personas que tenían desfase competencial como el nivel de dicho desfase en cada una de las cinco competencias genéricas. De las mismas, todas aquellas que manifestaron su interés en participar en las acciones formativas se las incluyó en la planificación formativa prevista.

b.2. Seleccionar a personas que ayuden a desarrollar competencias: se ha contado con un grupo de 17 formadores internos, miembros del PAS de la Universidad de Cádiz, a los que se ha formado para poder desempeñar correctamente el despliegue formativo al resto de compañeros con desfase competencial.

El número de PAS que ha asistido a las acciones formativas impartidas para el desarrollo de las competencias genéricas durante los años 2009 y 2010, se puede ver en la tabla siguiente. En ella se aprecia que el porcentaje medio de personas con gap2 negativo en la evaluación de competencias genéricas del año 2008 y que se ha formado para el desarrollo de las mismas, es del 61 %, lo que evidencia el gran esfuerzo en materia formativa realizado.

	Nº PAS con gap2 negativo	nº Acciones Formativas	Asistentes	%
Taller Orientacion Usuarios	314	15	202	64
Taller Orientacion Resultados	135	6	75	56
Taller Adaptabilidad al Cambio	195	9	122	63
Taller Compromiso	156	6	78	50
Taller Solución de Problemas	240	12	171	71
TOTAL		48	648	61

La encuesta de satisfacción cumplimentada por los asistentes a las mencionadas acciones formativas muestra resultados satisfactorios, con una valoración global de los cursos de 3,89 sobre una escala de 1 a 5, tal como se observa en la tabla siguiente. Resulta destacable, por lo que a transferencia de los resultados de la formación se refiere, el ítem de la encuesta que se refiere a la opinión del asistente en relación con la aplicación de los contenidos del curso al puesto de trabajo, cuyo promedio es de 3,74.

TALLERES COMPETENCIAS GENERICAS DEL PAS						
Competencia	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	Promedio
Calificación global del curso	4,06	4,13	3,71	3,91	3,69	3,89
Participación y motivación	4,06	4,05	3,74	3,90	3,82	3,91
Grado de satisfacción	4,00	3,90	3,56	3,77	3,66	3,79
Asimilación y aplicación de los contenidos	3,99	3,91	3,46	3,84	3,51	3,74
Calificación global del profesorado	4,23	4,45	4,06	4,18	4,03	4,16

c. Tutorización.

Actividad de mejora que facilita la adquisición de las competencias genéricas requeridas en los puestos de trabajo. Tiene como objetivo el desarrollo del potencial y las habilidades de las personas, entendido como un proceso de mejora guiado, estructurado, flexible y con un apoyo y seguimiento continuo, que acerca a la persona tutorizada a los requisitos óptimos de desempeño.

Este proceso requiere tanto el compromiso por parte del trabajador como el compromiso de la Universidad, traducido éste último en apoyo al proceso y en reconocimiento de los logros alcanzados por el trabajador de forma concreta.

Para la puesta en marcha de esta iniciativa con garantías de éxito, se ha llevado a cabo una primera experiencia piloto sobre la materia, con cinco personas que voluntariamente están siendo tutorizadas por sus correspondientes tutores internos, formados previamente para realizar esta actividad.

La duración del proceso de tutorización será, aproximadamente, de cinco meses a partir del mes de abril de 2011, teniendo previsto que se realicen dos tutorías (presenciales) al mes, de no más de una hora de duración cada una, en horario de trabajo, así como algunas actividades complementarias de trabajo individual, donde tutor y tutorizado abordarán diferentes aspectos sobre las competencias establecidas en la Universidad.

La participación voluntaria en este proceso de tutorización se recogerá en el expediente administrativo del tutorizado, de forma que equivalga a una actividad formativa de 40 horas.

4. Evaluación de competencias genéricas año 2010. Comparativa año 2008

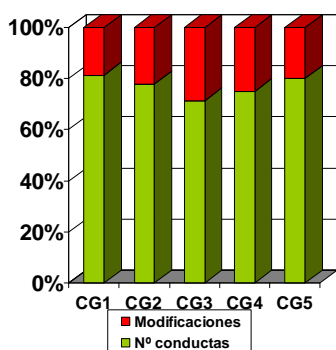
Las competencias genéricas establecidas por la Universidad de Cádiz para todo su personal de administración y servicios son las siguientes:

Competencias genéricas
CG1 - Orientación al usuario
CG2 - Orientación a resultados
CG3 - Adaptabilidad al cambio
CG4 - Compromiso
CG5 - Solución de problemas

4.1. Cambios realizados respecto a la evaluación del año 2008

El proceso de evaluación de competencias llevado a cabo en 2010, ha supuesto un cambio significativo respecto a la realizada en el año 2008 en los siguientes aspectos:

- ✓ En el año 2008, previo a la evaluación, se llevaron a cabo sesiones informativas a todo el PAS de los cuatro campus, a fin de dar a conocer el modelo que se iba a implantar. En el 2010, además de realizar de nuevo las mencionadas sesiones informativas, se han ampliado las mismas a los responsables de las Unidades en materia de gestión y evaluación de las competencias, con el fin de que actúen como elementos transmisores del proceso.
- ✓ Los cuestionarios utilizados en la segunda evaluación de las competencias genéricas son el resultado de la revisión y mejora de los usados en la primera evaluación, en los que se han incluido las aportaciones de un grupo de trabajo formado por personas de cada uno de los puestos tipo representativos de la Universidad de Cádiz que, voluntariamente, manifestaron su interés en participar en el mismo. Las modificaciones introducidas fueron las siguientes:



Competencia	Número conductas	Número modificaciones	Porcentaje
Orientación al Usuario	13	3	23.08
Orientación a Resultados	14	4	28.57
Adaptabilidad al Cambio	15	6	40.00
Compromiso	12	4	33.33
Solución de Problemas	12	3	25.00
Total	66	20	30.30

- ✓ Se ha utilizado por primera vez una herramienta informática (Meta4) específicamente diseñada para la evaluación de competencias. El mencionado programa dispone de un portal Web para el empleado, a través del cual se han efectuado las evaluaciones de competencias.
- ✓ Se ha confeccionado un manual de instrucciones para la evaluación competencias a través de Meta4, disponible para todas las personas que han evaluado a través del portal del empleado de la aplicación informática.

- ✓ Mientras que en el año 2008 los cuestionarios de evaluación eran los mismos para todo el PAS, en el 2010 se han elaborado, cuando las conductas lo requerían, dos cuestionarios distintos, dirigidos a personal directivo/no directivo.
- ✓ En la evaluación realizada en 2008, la persona que evaluaba conocía el nivel al que estaba asociado la conducta que estaba valorando. En la del año 2010, se ha utilizado un cuestionario ciego, en el que la persona que está evaluando desconoce el nivel asociado a la conducta que valora. Cada una de ellas ha sido evaluada mediante una escala de cuatro valores (siempre, habitualmente, algunas veces y nunca).
- ✓ Mientras que en el año 2008 los niveles requeridos para cada puesto tipo en cada una de las competencias genéricas no eran públicos, en la evaluación del 2010, el evaluador (tanto el jefe como el autoevaluado) conoce, antes de valorar, el nivel competencial que se requiere para cada competencia.

4.2. Resultados de la evaluación.

De las 683 personas que se han sometido a la evaluación de competencias en el año 2010, los resultados que aparecen a continuación, en algunas ocasiones, no hacen referencia al total de los mismos, por los siguientes motivos:

- No se ha realizado la evaluación por parte del jefe:

El número de personas pendientes de evaluación por parte del jefe son las siguientes:

EVALUADOR	Nº PERSONAS SIN EVALUAR
EVALUADOR PAS	28
EVALUADOR PDI	27
TOTAL	55

- Aún no se han autoevaluado tres personas.
- Hay una diferencia de tres niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, por lo que resulta necesaria la intervención del Área de Personal a fin de determinar su nivel actual. A este respecto, el número de intervenciones necesarias ascienden a 137 referentes a 103 personas, de las cuales en el momento de realizar el presente estudio, se han llevado a cabo 16 de ellas (concretamente también en 16 personas), cuyos resultados aparecen reflejados en el presente informe, estando pendiente de realizarse en breve 121 intervenciones entre las 87 personas restantes.

4.2.1. Autoevaluación

La media de autoevaluación en el año 2010 se sitúa en 3,21, medio punto por encima de la realizada en 2008 (2,68). En las cinco competencias genéricas, la media de la autoevaluación en el año 2010 es superior a la del año 2008.

		MEDIA AUTOEVALUACIÓN					
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008		2,58	2,98	2,50	2,68	2,68	2,68
2010		3,35	3,12	3,08	3,15	3,36	3,21

4.2.2. Evaluación del jefe

La media de la evaluación del jefe en el año 2010 se sitúa en 3,07, medio punto por encima de la realizada en 2008 (2,53). Al igual que en la autoevaluación, la media de la evaluación del jefe de cada competencia genérica en el año 2010 es superior a la del año 2008.

		MEDIA EVALUACIÓN JEFE					
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008		2,47	2,68	2,42	2,54	2,57	2,53
2010		3,14	2,97	2,96	3,11	3,19	3,07

Si analizamos las medias de los jefes evaluadores, distinguiendo entre PAS y PDI, observamos que tanto en el año 2008 como en el 2010, la media de evaluación del jefe PDI es superior a la del jefe PAS. Concretamente, en el año 2010, la media del PDI ha aumentado 0,76 puntos. La media del evaluador PAS también ha aumentado, aunque no tanto (0,57 puntos). Si ya en el año 2008 pudimos apreciar que el evaluador PDI tendía a evaluar más alto que el evaluador PAS, en la evaluación llevada a cabo en 2010 no sólo se mantiene este hecho, sino que resulta más evidente, a la vista de los resultados.

		MEDIA EVALUACIÓN JEFE					
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
PAS	2008	2,36	2,52	2,25	2,35	2,41	2,38
	2010	2,98	2,76	2,79	2,94	3,02	2,90
PDI	2008	2,76	3,09	2,86	3,03	3,00	2,95
	2010	3,69	3,66	3,53	3,67	3,74	3,66

4.2.3. Gap 1 (diferencia autoevaluación y evaluación del jefe)

El número de autoevaluaciones con nivel igual o superior a la evaluación del jefe, es decir, los empleados que se han puntuado igual, o más alto que sus jefes, ha aumentado en el año 2010 respecto al año 2008 en todas las competencias genéricas. El porcentaje medio de incremento de las mismas es de casi siete puntos.

	Año	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	%
autoevaluación igual o superior a evaluación jefe	2008	412	379	403	430	409	63,83
	2010	430	452	433	440	449	70,69
autoevaluación inferior a evaluación jefe	2008	225	258	234	207	228	36,17
	2010	194	171	190	183	176	29,31
TOTAL	2008	637	637	637	637	637	
	2010	624	623	623	623	625	

4.2.4. Nivel actual

Recordemos que el nivel actual es el resultado de comparar la autoevaluación con la evaluación del jefe, de acuerdo a los criterios establecidos en el apartado 2 del presente informe. La media del nivel actual de todas las competencias genéricas ha aumentado respecto a la evaluación realizada en el año 2010.

La competencia genérica “Compromiso” es la que experimenta un mayor aumento (0,74), mientras que la competencia “Orientación a resultados” es el que ha aumentado menos (0,31).

	MEDIA NIVEL ACTUAL					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,27	2,61	2,24	2,47	2,42	2,40
2010	3,06	2,92	2,82	2,89	3,16	2,97

La media del nivel actual es superior cuando el evaluador es PDI que cuando es PAS, algo que resulta lógico si se tiene en cuenta los resultados presentados en el apartado 4.2.2. “Evaluación del jefe”. Cuando quien evalúa es un PDI, la media de nivel actual es 3,40, siendo el resultado 2,84 cuando el que evalúa es un PAS.

4.2.5. Gap2 (diferencia entre nivel actual y nivel requerido)

En la evaluación realizada en el año 2010, el 92,56% del PAS tiene nivel actual igual o superior al nivel que le requiere su puesto de trabajo. Sólo el 7,44% del PAS se encuentra por debajo del nivel que le requiere su puesto de trabajo.

Si comparamos dichos resultados con los obtenidos en la evaluación realizada en 2008, observamos que el porcentaje de PAS con nivel actual inferior al nivel requerido se ha visto reducido en 25 puntos.

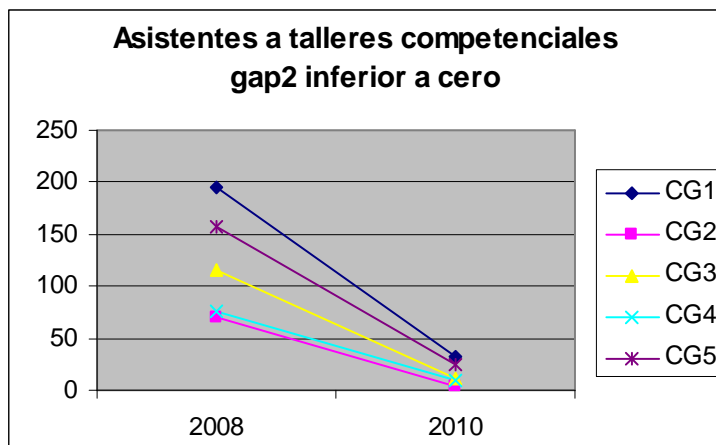
	Año	NÚMERO DE PERSONAS					%
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
NA MAYOR O IGUAL NR	2008	317	493	436	476	383	66,93
	2010	537	569	564	575	542	92,56
NA MENOR NR	2008	314	135	195	156	240	33,07
	2010	68	37	39	35	45	7,44
TOTAL	2008	631	628	631	632	623	
	2010	605	606	603	610	587	

4.2.6. Resultados competenciales asistentes talleres competenciales

A continuación aparece el número de personas que asistieron a los talleres de competencias genéricas al tener un nivel competencial inferior al nivel requerido en la evaluación realizada en 2008. Como se puede observar, de las mismas, en la evaluación realizada en 2010 el número de personas con nivel actual inferior al nivel requerido se ha visto considerablemente reducido, incluso en un porcentaje mayor que en el total de la plantilla, por lo que podemos concluir que la asistencia a los talleres competenciales ha permitido que el PAS mejore sus niveles competenciales.

GAP2 < 0	ASISTENTES TALLERES			TOTAL		
	2008	2010	%	2008	2010	%
CG1	195	32	83,5	314	68	78,3
CG2	71	3	95,7	135	37	72,5
CG3	115	11	90,4	195	39	80
CG4	76	9	88,1	156	35	77,5
CG5	157	24	84,7	240	45	81,25

Asimismo, podemos observar gráficamente la evolución del gap2 negativo de los asistentes a los talleres competenciales:



5. Evaluación de competencias específicas comunes año 2010

Para determinar las competencias específicas comunes (CEC) del PAS de nuestra Universidad, se partió de un listado de 18 posibles competencias, en base a las funciones propias de las correspondientes categorías y puestos tipo. Las mismas se enviaron a una muestra de 155 PAS pertenecientes a distintos puestos tipo, para que valoraran cada una de ellas de 1 a 4, según el criterio de “importancia para el desempeño del puesto de trabajo”, recibiendo 135 respuestas (87%). Posteriormente, las 18 CEC seleccionadas se enviaron a todo el PAS para su valoración, contestando 386 personas (59%). Como resultado, se eligieron tres CEC por cada uno de los puestos tipo establecidos en la Universidad. Las 11 competencias específicas comunes fueron aprobadas por el Consejo de Dirección en el mes de diciembre de 2009, pasando a formar parte del Catálogo de competencias del PAS de nuestra Universidad.

Una vez seleccionadas las competencias específicas comunes de cada puesto tipo, se elaboraron los cuestionarios con las conductas asociadas a cada uno de los cuatro niveles de cada competencia. Para ello, se solicitó a 272 personas, pertenecientes al PAS, que nos remitieran comportamientos asociados a su puesto de trabajo en relación con cada una de las competencias específicas asignadas a su puesto. Cuarenta y seis personas nos enviaron sus aportaciones, que fueron tenidas en cuenta e incorporadas a cada uno de los cuestionarios que elaboró el grupo de trabajo del Área de Personal.

A fin de establecer el nivel requerido para cada puesto tipo en las competencias específicas asignadas a los mismos, se creó un grupo de trabajo integrado por miembros del Área de Personal, dos Administradores y un Director de Área. A la vista de las conductas asociadas a cada uno de los niveles, se establecieron los niveles requeridos.

A continuación aparecen las 11 competencias específicas comunes, así como el número de personas que las tienen asignadas. Cada PAS tiene establecidas tres de ellas, en función de su puesto tipo:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES		Nº PAS
CE1	APRENDIZAJE	598
CE2	COMUNICACION	32
CE3	CONTROL DIRECTIVO	16
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	21
CE5	DECISION	60
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	7
CE7	GESTION DEL TIEMPO	304
CE8	HABILIDAD ANALÍTICA	69
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	78
CE10	RIGUROSIDAD	493
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	371

El análisis de resultados que aparece a continuación se ha efectuado sobre el siguiente número de personas en cada una de las competencias específicas comunes:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES		Nº personas por CEC
CE1	APRENDIZAJE	569
CE2	COMUNICACION	23
CE3	CONTROL DIRECTIVO	4
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	19
CE5	DECISION	44
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	4
CE7	GESTION DEL TIEMPO	290
CE8	HABILIDAD ANALITICA	62
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	55
CE10	RIGUROSIDAD	462
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	358

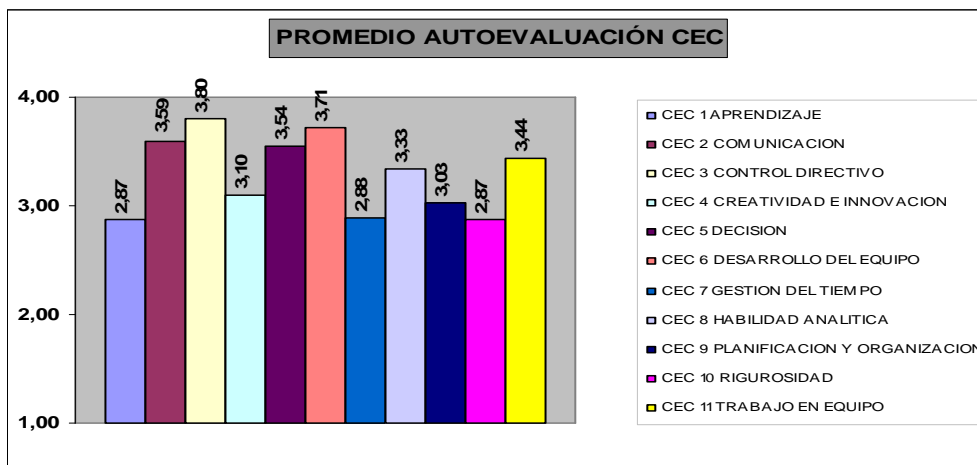
En cada una de las competencias específicas comunes, el número de personas que restan hasta el 100% de la población, corresponden a aquellas a las que no se les ha podido calcular el nivel actual, por alguno de los motivos establecidos en el apartado 4.2. del presente informe.

5.1. Autoevaluación

A continuación aparece la media de la autoevaluación de cada una de las competencias específicas comunes:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES		MEDIA
CEC 1	APRENDIZAJE	2,87
CEC 2	COMUNICACION	3,58
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,80
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,10
CEC 5	DECISION	3,55
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,71
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,88
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,33
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,03
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,87
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,44
		3,29

La competencia específica común que ha obtenido la media mayor en autoevaluación es “Control Directivo” (3,80), siendo las competencias “Aprendizaje” y “Rigurosidad” las que obtienen las medias más bajas (ambas con 2,87). Resulta llamativo que la media mayor corresponda a una competencia que afecta a un número reducido de PAS (16 personas), mientras que las competencias con medias más bajas con las que afectan al mayor número de personas (598 para “Aprendizaje” y 493 personas para “Rigurosidad”).



5.2. Evaluación del jefe

Las medias de las evaluaciones de jefes de cada una de las competencias específicas comunes nos indican que la mayor es la competencia “Comunicación” con 3,77, siendo, la competencia “Desarrollo del Equipo” la media de menor valor.

CEC		MEDIA
CEC 1	APRENDIZAJE	2,95
CEC 2	COMUNICACION	3,77
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,00
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,05
CEC 5	DECISION	3,42
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,90
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,27
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,27
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,84
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18
		3,10

No obstante, si diferenciamos los resultados dependiendo de si el evaluador es PAS o PDI, podemos observar que en todas las competencias, el evaluador PDI valora más alto que el evaluador PAS.

Para el PDI evaluador, la competencia menos valorada es “Creatividad e Innovación”, con 3,11, mientras que para el PAS evaluador es la competencia “Rigurosidad” (2,53). Por otra parte, la más valorada por el PDI ha sido “Decisión”, con 4 puntos (el valor máximo), mientras que para el PAS evaluador ha sido la competencia “Comunicación”, con 3,56.

MEDIA EVALUACION JEFE				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES			PAS	PDI
CE1	APRENDIZAJE		2,79	3,49
CE2	COMUNICACION		3,56	3,86
CE3	CONTROL DIRECTIVO		3,00	0,00
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION		3,00	3,11
CE5	DECISION		3,40	4,00
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO		2,43	
CE7	GESTION DEL TIEMPO		2,66	3,84
CE8	HABILIDAD ANALITICA		3,13	3,50
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION		3,20	3,00
CE10	RIGUROSIDAD		2,53	3,61
CE11	TRABAJO EN EQUIPO		3,11	3,62

5.3. Gap 1 (diferencia autoevaluación y evaluación del jefe)

Tal y como se puede observar en la tabla que aparece a continuación, en el 74% de las evaluaciones de competencias específicas comunes, el resultado de la autoevaluación ha sido igual o superior al de la evaluación del jefe, mientras que en el 26% de las mismas, la autoevaluación ha sido inferior a la evaluación del jefe.

Destaca la competencia “Desarrollo del equipo” (CE6), en la que no ha habido ningún resultado de autoevaluación inferior a la evaluación del jefe, siendo en la competencia “Aprendizaje” (CE1) donde se han producido más autoevaluaciones inferiores a la evaluación del jefe.

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	CEC10	CEC11	TOTAL
autoevaluación igual o superior a evaluación jefe	410	26	3	12	45	7	215	47	44	338	249	1396
autoevaluación inferior a evaluación jefe	126	4	1	6	14	0	73	14	12	122	109	481

5.4. Nivel actual

La competencia específica común con el nivel actual más alto es “Comunicación”, con 3,48 sobre un valor máximo de 4. Asimismo, la que obtiene el nivel actual más bajo es “Rigurosidad”, con 2,68.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		PROMEDIO NIVEL ACTUAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2,77
CEC 2	COMUNICACION	3,48
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,25
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,07
CEC 5	DECISION	3,34
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,5
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,81
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,19
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2,85
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,68
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18

5.5. Gap2 (diferencia entre nivel actual y nivel requerido)

A continuación aparecen el número de personas con gap2 negativo, es decir, con nivel actual inferior al nivel requerido.

	APRENDIZAJE	COMUNICACION	CONTROL DIRECTIVO	CREATIVIDAD E INNOVACION	DECISION	DESARROLLO DEL EQUIPO	GESTION DEL TIEMPO	HABILIDAD ANALITICA	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	RIGUROSIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
	Nº PERSONAS										
Nivel Actual INFERIOR al nivel requerido	50	14	2	4	18	0	11	6	11	43	26
Nivel Actual IGUAL al nivel requerido	232	4	2	5	23	3	115	34	26	203	183
Nivel Actual SUPERIOR al nivel requerido	255	5	0	5	3	1	131	18	16	185	130
TOTAL	537	23	4	14	44	4	257	58	53	431	339

Los porcentajes de personas sobre las que habrá que desplegar el Plan de Desarrollo Personal son los que aparecen a continuación:

PERSONAS CON GAP2 NEGATIVO	%
APRENDIZAJE	9,31
COMUNICACION	60,86
CONTROL DIRECTIVO	50
CREATIVIDAD E INNOVACION	28,57
DECISION	40,90
DESARROLLO DEL EQUIPO	0
GESTION DEL TIEMPO	4,28
HABILIDAD ANALITICA	10,34
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	20,75
RIGUROSIDAD	9,97
TRABAJO EN EQUIPO	7,66

Resulta llamativo el resultado de la competencia “Desarrollo del equipo”, en el que no hay ninguna persona con desfase negativo. Asimismo, destaca la competencia “Gestión del tiempo”, en el que sólo 11 personas de 257 tienen un nivel actual inferior al nivel requerido para su puesto de trabajo.

En el otro extremo, habría que resaltar el resultado de la competencia “Comunicación”, pues de las 23 personas evaluadas, 14 de ellas (60,86%) tiene nivel actual inferior al nivel requerido.

6. Conclusiones

Las principales conclusiones que podemos destacar tras el análisis llevado a cabo son las siguientes:

- ✓ Los resultados de la evaluación de las competencias indican que el PAS de la Universidad de Cádiz tiene, en términos generales, un nivel competencial que lo sitúa en una situación ventajosa para afrontar los objetivos de gestión de la organización.
- ✓ La formación y el desarrollo en materia de competencias está repercutiendo en una mejora de la cualificación profesional del PAS, lo que sin duda redundará también en los servicios que se prestan.
- ✓ Resulta necesario continuar haciendo hincapié en los procesos de análisis y revisión del sistema, para asegurar una correcta evaluación, en especial, en lo referente a resultados de la evaluación del 2010 en comparación con la realizada en 2008.
- ✓ La actitud positiva del personal de administración y servicios durante el proceso de implantación de la gestión de competencias, así como su interés por desarrollar sus competencias, palpable en el número de personas haciendo uso de las opciones planteadas en el Plan de Desarrollo Personal (tales como talleres competenciales o tutorización).
- ✓ Los resultados positivos de la transferencia de los resultados de la formación de los asistentes a los talleres competenciales, que han mejorado sus resultados competenciales en mayor proporción que las personas que no acudieron a los mismos.

Anexos

Competencias genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

Anexo 2. Evaluación del jefe.

Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

Anexo 4. Nivel Actual

Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias específicas comunes

Anexo 6. Autoevaluación

Anexo 7. Evaluación del jefe.

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

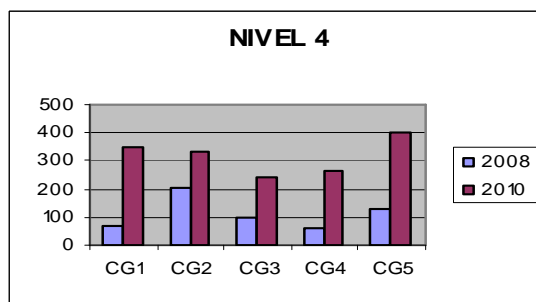
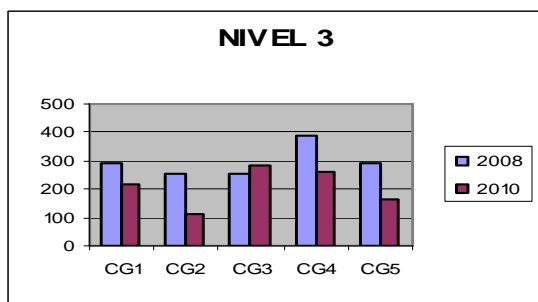
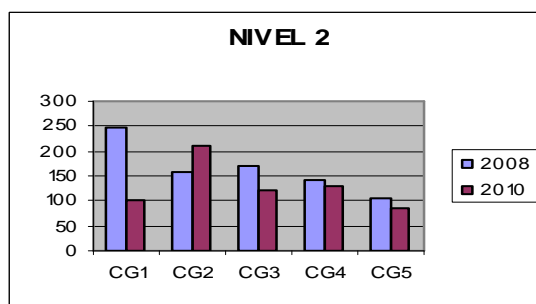
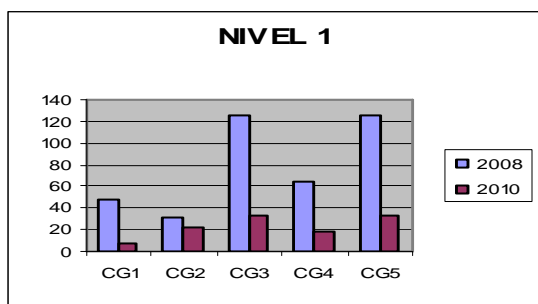
Anexo 9. Nivel Actual

Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	48	31	126	64	125
	2010	7	23	33	19	33
2	2008	247	159	170	141	105
	2010	100	210	121	130	86
3	2008	288	255	254	387	293
	2010	220	109	280	259	161
4	2008	67	205	100	58	127
	2010	351	335	243	268	398
TOTAL	2008	650	650	650	650	650
	2010	678	677	677	676	678

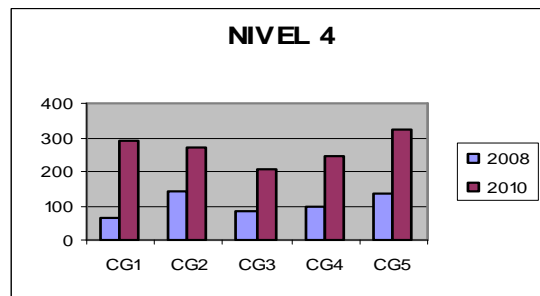
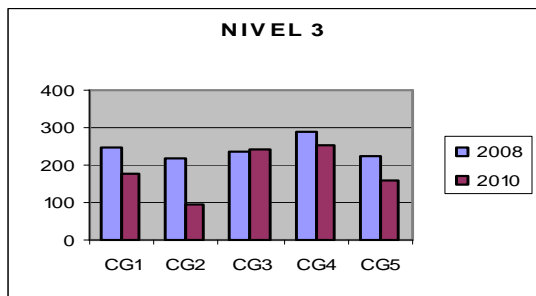
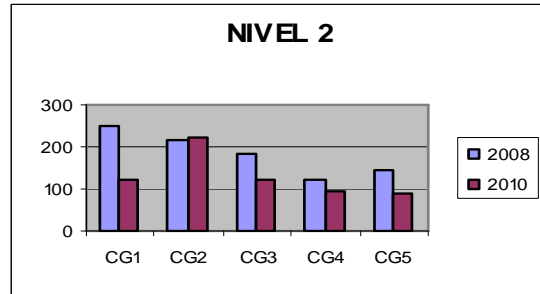
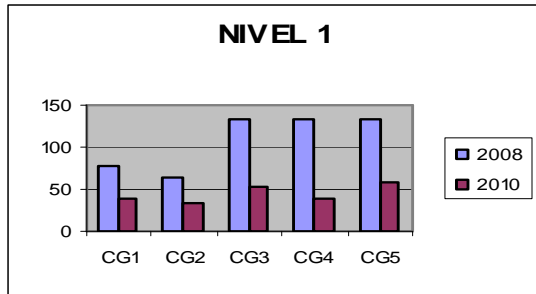


	MEDIA AUTOEVALUACIÓN					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,58	2,98	2,50	2,68	2,68	2,68
2010	3,35	3,12	3,08	3,15	3,36	3,21

Anexo 2. Evaluación del jefe

2.1. Resultados generales

NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	77	65	134	133	132
	2010	39	34	54	40	58
2	2008	250	215	186	122	144
	2010	123	225	125	95	88
3	2008	245	217	235	288	226
	2010	176	96	241	252	159
4	2008	65	140	82	94	135
	2010	291	273	209	243	325
TOTAL	2008	637	637	637	637	637
	2010	629	628	629	630	630



	MEDIA EVALUACIÓN JEFE					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,47	2,68	2,42	2,54	2,57	2,53
2010	3,14	2,97	2,96	3,11	3,19	3,07

2.2. Resultados evaluador PAS/PDI

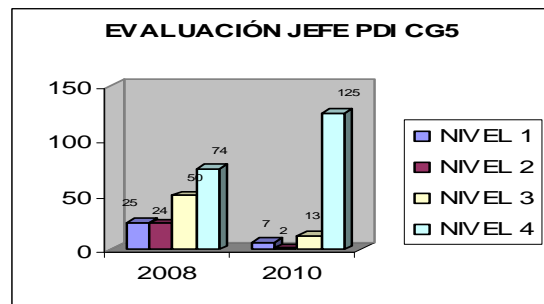
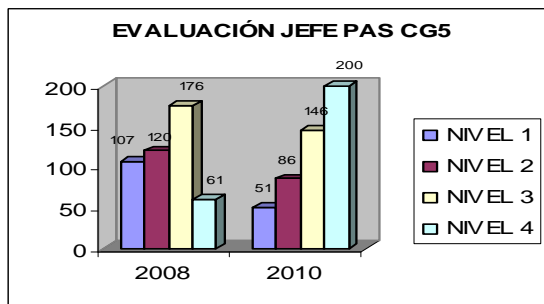
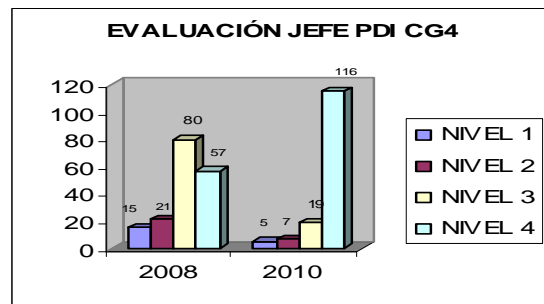
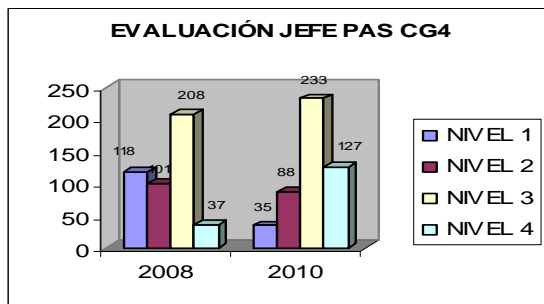
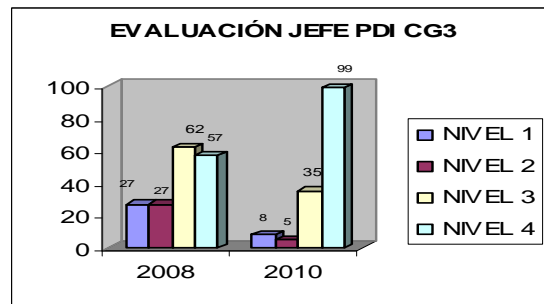
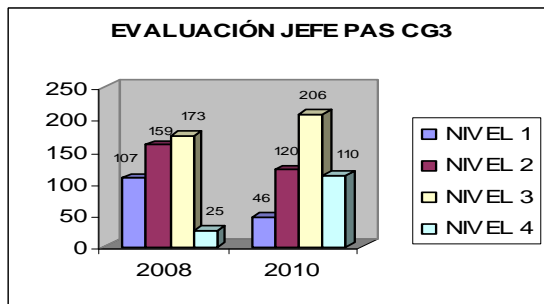
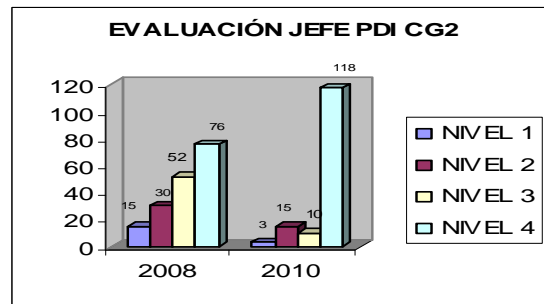
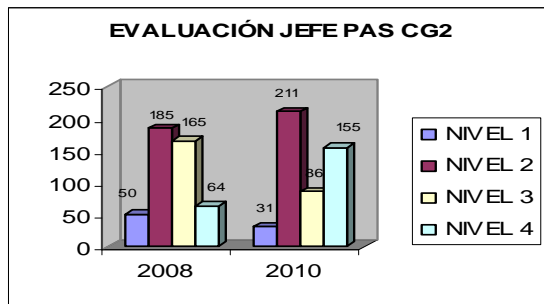
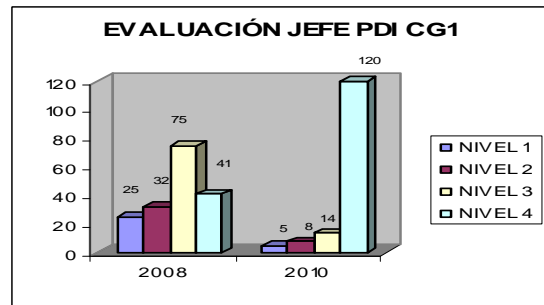
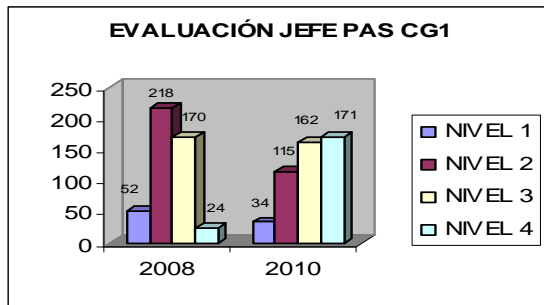
EVALUACION JEFE CG1						
EVALUADOR	AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
PAS	2008	52	218	170	24	464
	2010	34	115	162	171	482
PDI	2008	25	32	75	41	173
	2010	5	8	14	120	147

EVALUACION JEFE CG2						
EVALUADOR	AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
PAS	2008	50	185	165	64	464
	2010	31	211	86	155	483
PDI	2008	15	30	52	76	173
	2010	3	15	10	118	146

EVALUACION JEFE CG3						
EVALUADOR	AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
PAS	2008	107	159	173	25	464
	2010	46	120	206	110	482
PDI	2008	27	27	62	57	173
	2010	8	5	35	99	147

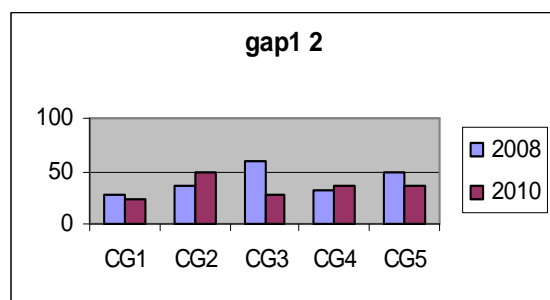
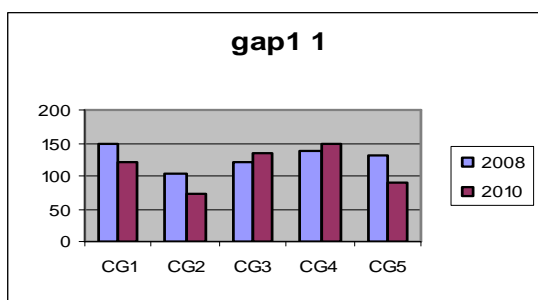
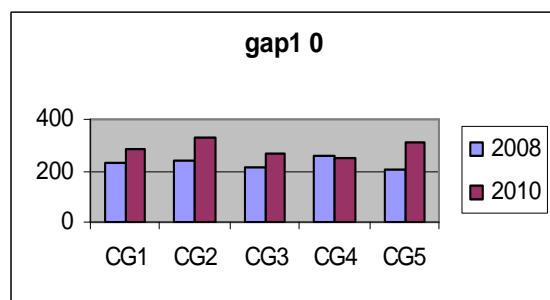
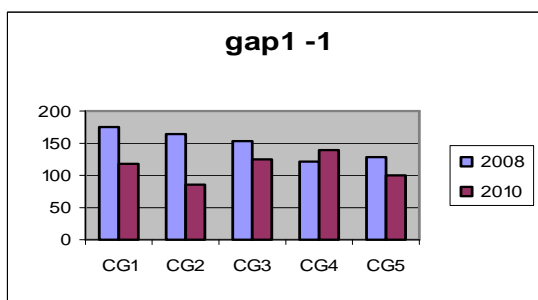
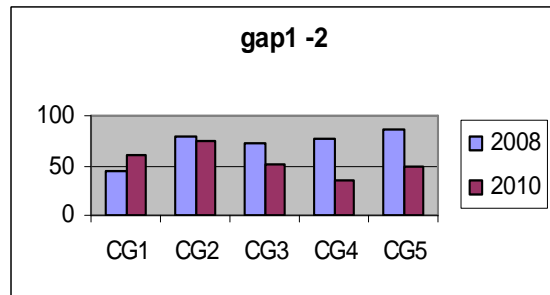
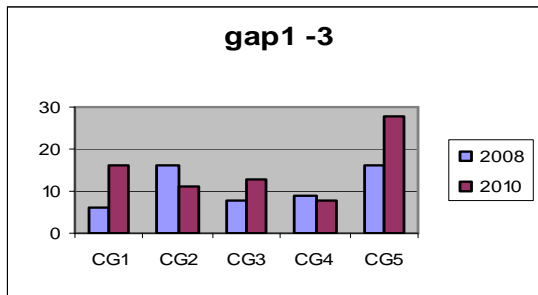
EVALUACION JEFE CG4						
EVALUADOR	AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
PAS	2008	118	101	208	37	464
	2010	35	88	233	127	483
PDI	2008	15	21	80	57	173
	2010	5	7	19	116	147

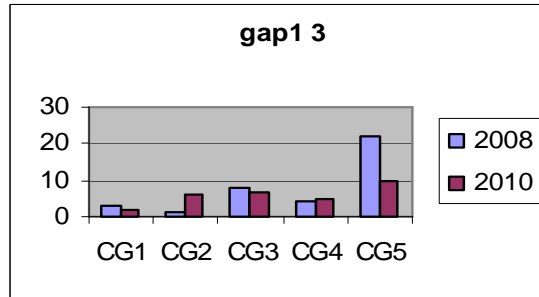
EVALUACION JEFE CG5						
EVALUADOR	AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
PAS	2008	107	120	176	61	464
	2010	51	86	146	200	483
PDI	2008	25	24	50	74	173
	2010	7	2	13	125	147



Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación jefe (gap 1)

gap1	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
-3	2008	6	16	8	9	16
	2010	16	11	13	8	28
-2	2008	44	78	71	76	85
	2010	60	75	51	35	48
-1	2008	175	164	155	122	127
	2010	118	85	126	140	100
0	2008	233	237	213	256	207
	2010	283	326	265	252	313
1	2008	149	104	122	138	131
	2010	122	71	133	147	89
2	2008	27	37	60	32	49
	2010	23	49	28	36	37
3	2008	3	1	8	4	22
	2010	2	6	7	5	10
TOTAL	2008	637	637	637	637	637
	2010	624	623	623	623	625

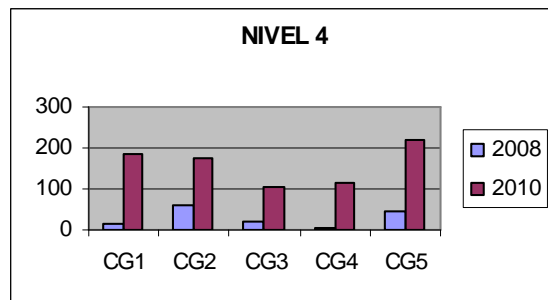
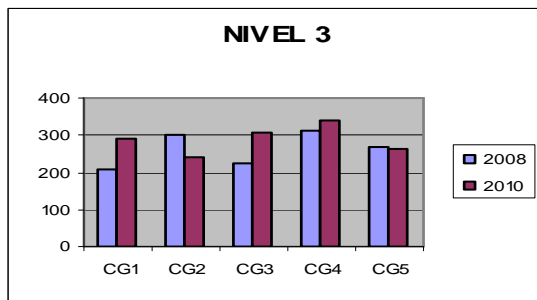
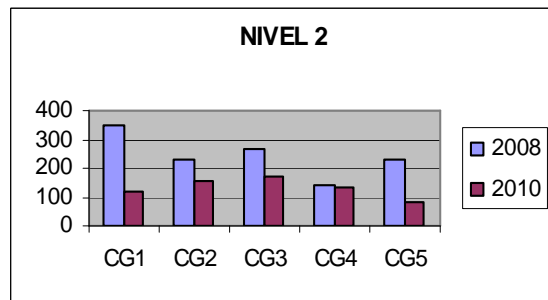
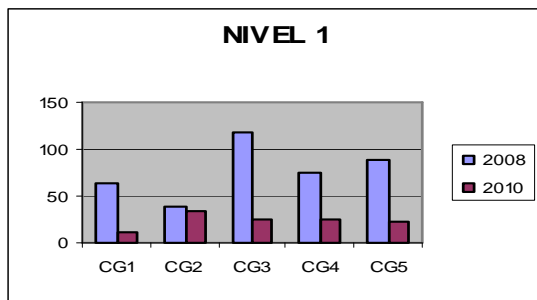




Anexo 4. Nivel Actual

4.1. Resultados generales

NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	64	39	118	76	88
	2010	12	33	24	25	22
2	2008	347	230	267	138	226
	2010	122	158	167	131	82
3	2008	206	299	224	311	266
	2010	288	240	308	338	264
4	2008	14	60	22	7	43
	2010	184	175	104	116	219
TOTAL	2008	631	628	631	532	623
	2010	606	606	603	610	587



	MEDIA NIVEL ACTUAL					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,27	2,61	2,24	2,47	2,42	2,40
2010	3,06	2,92	2,82	2,89	3,16	2,97

4.2. Resultados evaluador PAS/PDI

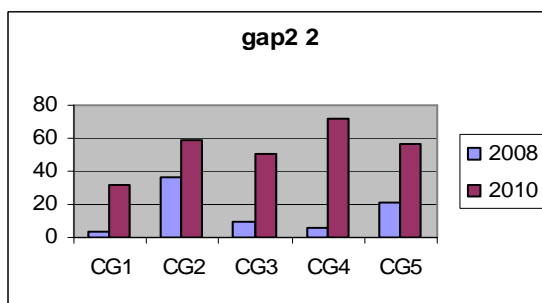
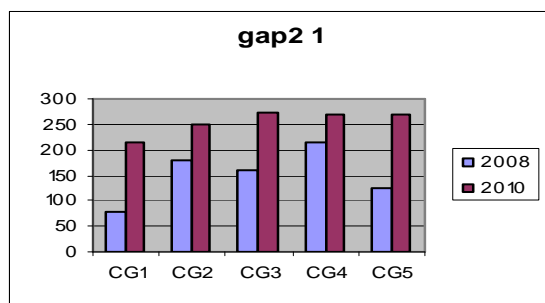
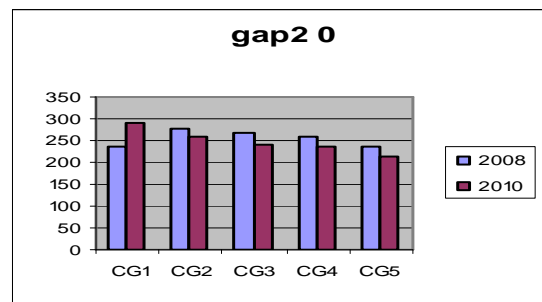
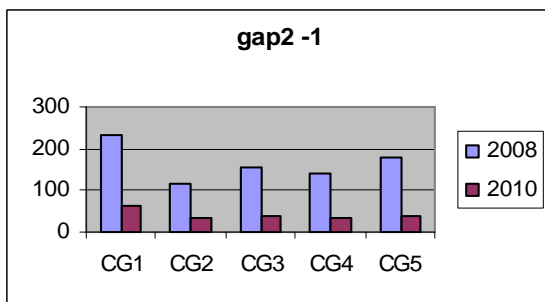
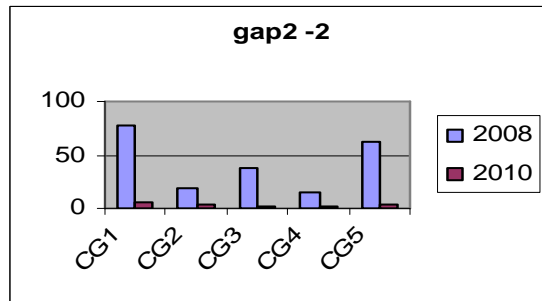
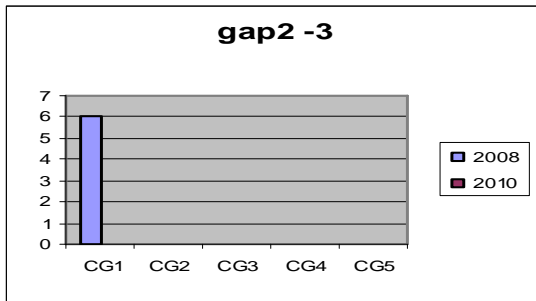
EVALUADOR PAS		NÚMERO DE PERSONAS				
NIVEL ACTUAL	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	50	35	97	64	72
	2010	11	31	21	24	21
2	2008	276	192	221	203	176
	2010	115	151	153	124	80
3	2008	131	201	136	189	190
	2010	230	186	231	255	219
4	2008	3	28	5	4	14
	2010	108	100	59	68	131
TOTAL	2008	460	456	459	460	452
	2010	464	468	464	471	451

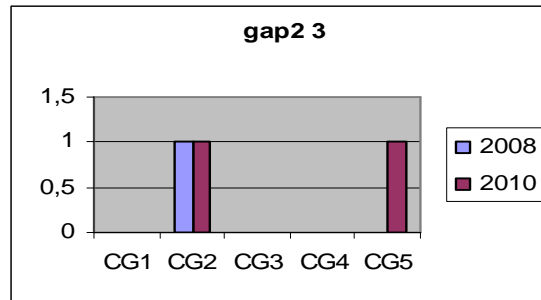
EVALUADOR PDI		NÚMERO DE PERSONAS				
NIVEL ACTUAL	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	14	4	21	12	16
	2010	1	2	3	2	1
2	2008	71	38	46	35	50
	2010	7	7	14	6	2
3	2008	75	98	88	122	76
	2010	58	54	77	83	45
4	2008	11	32	17	3	29
	2010	76	75	45	48	88
TOTAL	2008	171	172	172	172	171
	2010	142	138	139	139	136

		MEDIA NIVEL ACTUAL					
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
EVALUADOR PAS	2008	2,19	2,49	2,11	2,29	2,32	2,28
	2010	2,94	2,76	2,71	2,78	3,02	2,84
EVALUADOR PDI	2008	2,49	2,92	2,59	2,67	2,69	2,67
	2010	3,47	3,46	3,18	3,27	3,62	3,40

Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap 2)

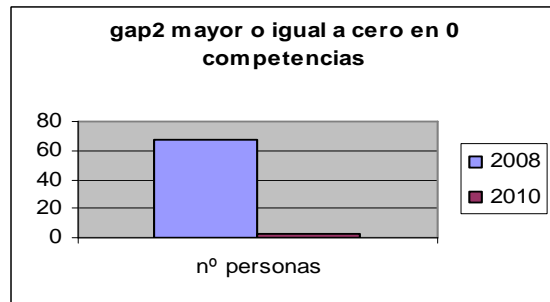
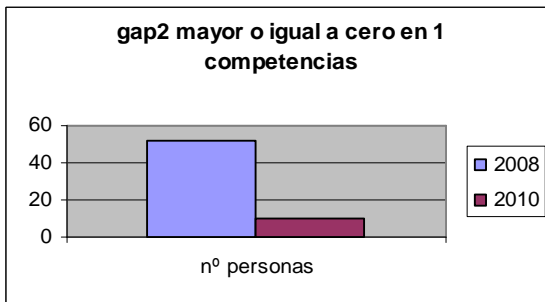
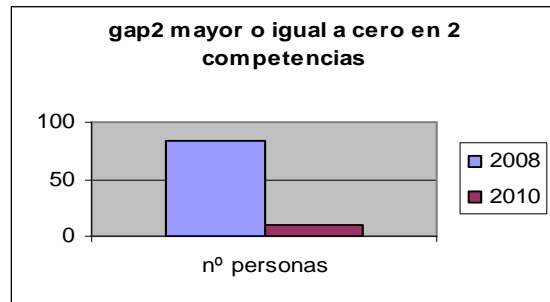
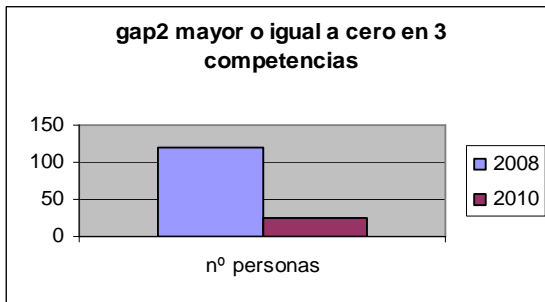
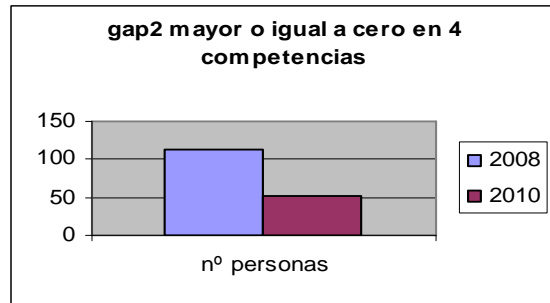
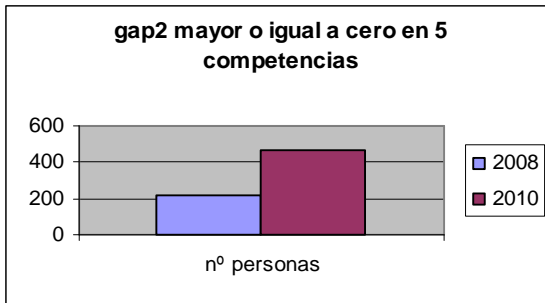
NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
-3	2008	6	0	0	0	0
	2010					
-2	2008	77	18	38	16	62
	2010	6	3	2	1	4
-1	2008	231	117	157	140	178
	2010	62	34	37	34	41
0	2008	235	276	266	257	236
	2010	292	259	242	236	215
1	2008	78	180	160	213	126
	2010	214	250	271	267	269
2	2008	4	36	10	6	21
	2010	32	59	51	72	57
3	2008	0	1	0	0	0
	2010		1			1
TOTAL	2008	631	628	631	632	623
	2010	606	606	603	610	587





NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
NA SUPERIOR NR	2008	82	217	170	219	147
	2010	245	310	322	339	327
NA IGUAL NR	2008	235	276	266	257	236
	2010	292	259	242	236	215
NA INFERIOR NR	2008	314	135	195	156	240
	2010	68	37	39	35	45
TOTAL	2008	631	628	631	632	623
	2010	605	606	603	610	587

	año	nº personas
gap2 mayor o igual a cero en las 5 competencias	2008	216
	2010	464
gap2 mayor o igual a cero en 4 competencias	2008	112
	2010	52
gap2 mayor o igual a cero en 3 competencias	2008	119
	2010	25
gap2 mayor o igual a cero en 2 competencias	2008	84
	2010	10
gap2 mayor o igual a cero en 1 competencias	2008	52
	2010	10
gap2 mayor o igual a cero en 0 competencias	2008	67
	2010	3



Competencias Específicas Comunes

Anexo 6. Autoevaluación

CEC		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
CEC 1	APRENDIZAJE	87	107	196	203
CEC 2	COMUNICACION	3	1	2	26
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	1	0	0	14
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3	1	8	9
CEC 5	DECISION	0	4	19	38
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	0	1	0	6
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	56	56	57	132
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	2	5	30	32
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	8	11	29	29
CEC 10	RIGUROSIDAD	63	115	134	177
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	11	28	116	213
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		234	329	591	877

CEC		MEDIA
CEC 1	APRENDIZAJE	2,87
CEC 2	COMUNICACION	3,58
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,80
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,10
CEC 5	DECISION	3,55
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,71
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,88
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,33
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,03
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,87
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,44
		3,29

Anexo 7. Evaluación del jefe

7.1. Resultados generales

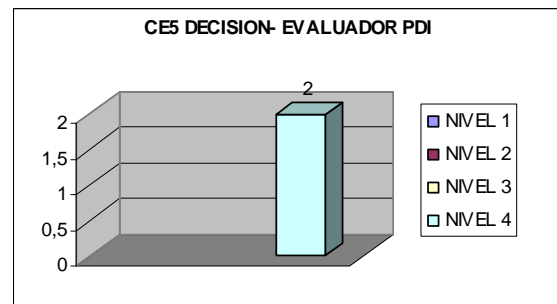
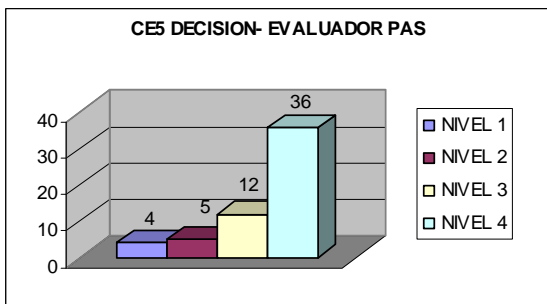
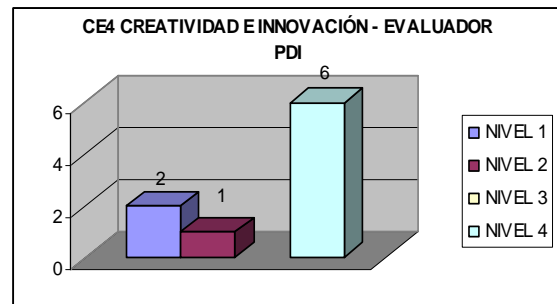
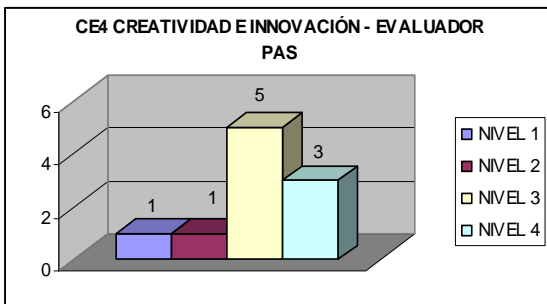
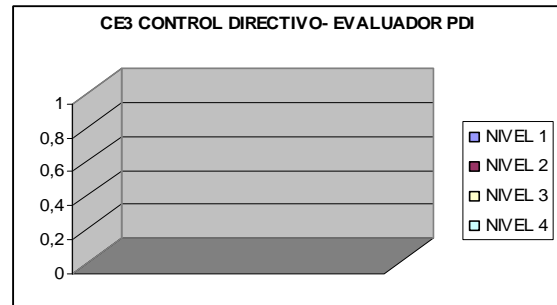
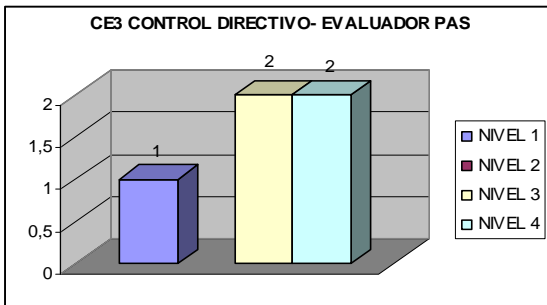
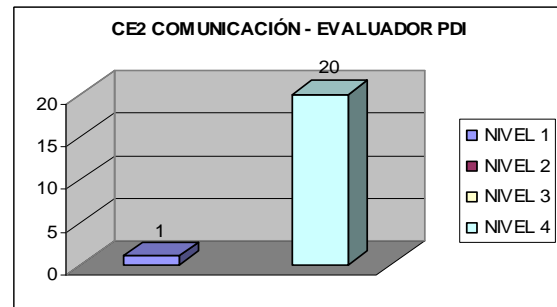
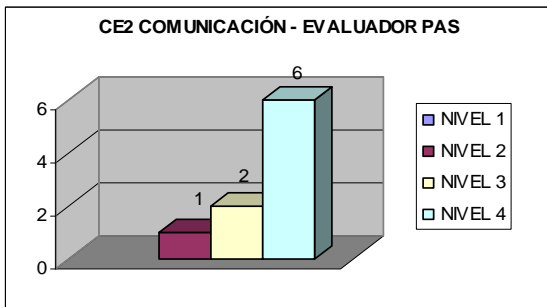
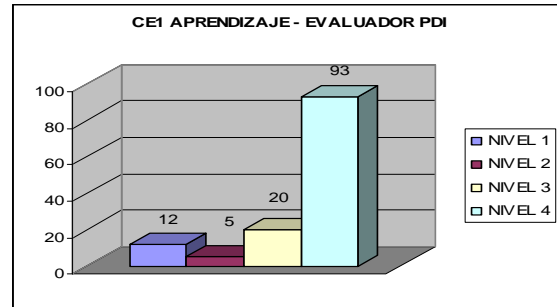
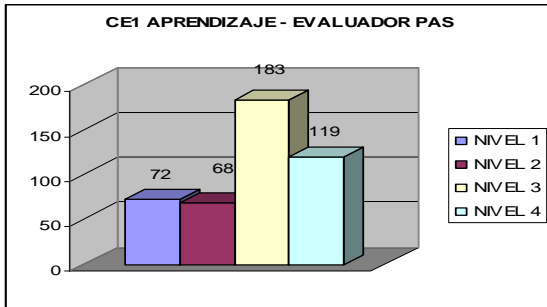
CEC		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	84	73	203	212	572
CEC 2	COMUNICACION	1	1	2	26	30
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	1	0	2	2	5
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3	2	5	9	19
CEC 5	DECISION	4	5	12	38	59
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3	1	0	3	7
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	50	58	53	130	291
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	4	4	25	29	62
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	6	9	13	29	57
CEC 10	RIGUROSIDAD	81	72	152	159	464
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	34	40	114	173	361
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		271	265	581	810	1927

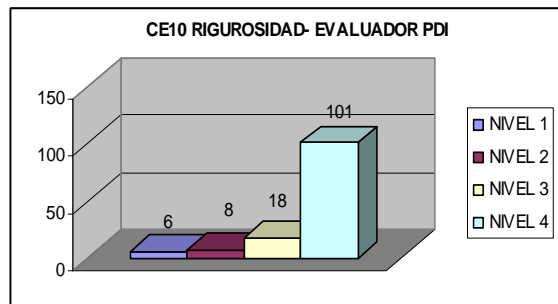
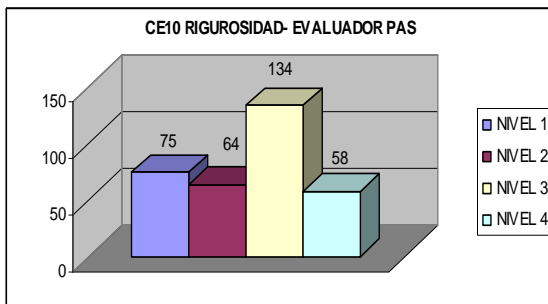
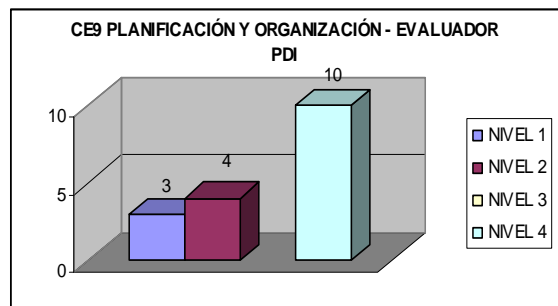
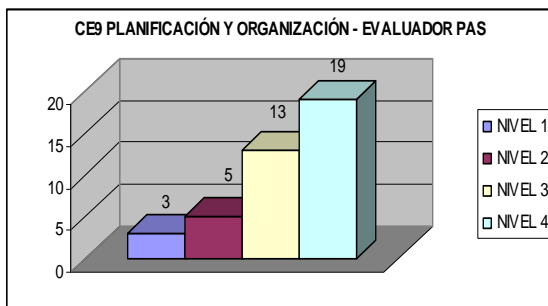
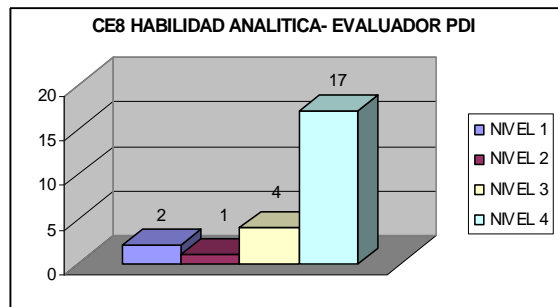
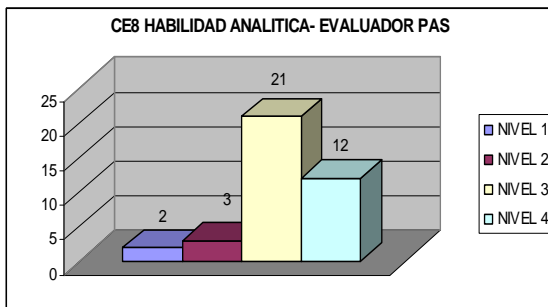
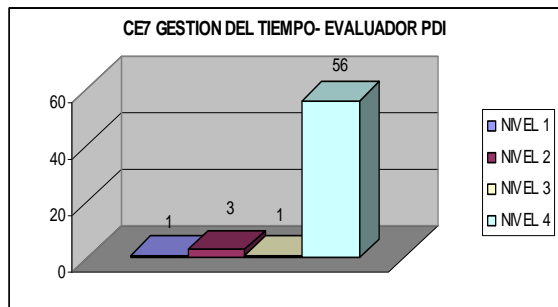
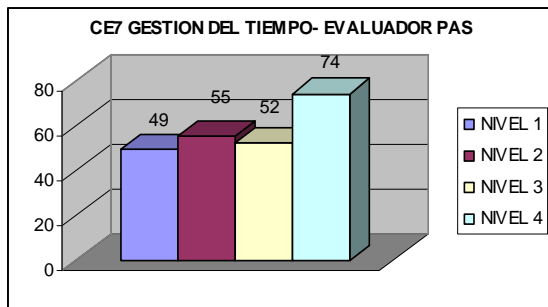
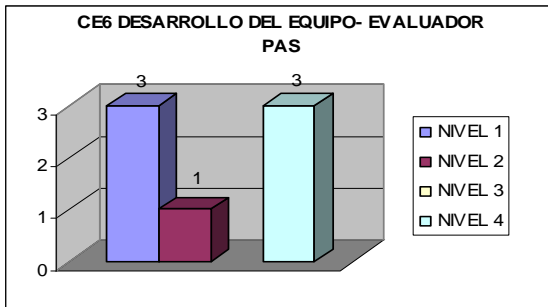
CEC		MEDIA
CEC 1	APRENDIZAJE	2,95
CEC 2	COMUNICACION	3,77
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,00
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,05
CEC 5	DECISION	3,42
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,90
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,27
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,14
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,84
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18
		3,10

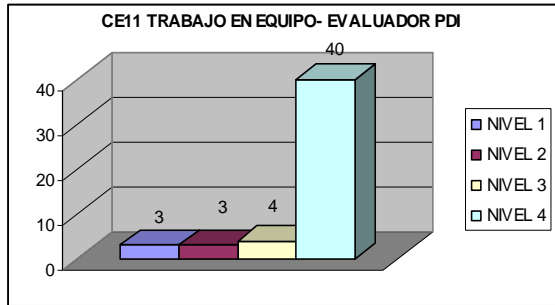
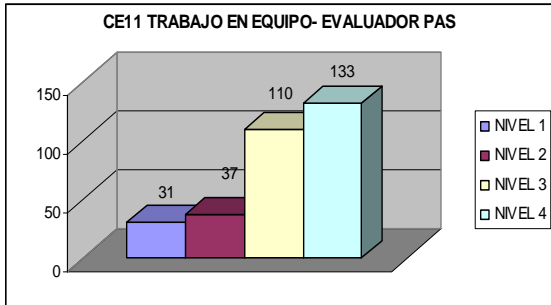
7.2. Resultados evaluador PAS/PDI

EVALUACION JEFE PAS						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CE1	APRENDIZAJE	72	68	183	119	442
CE2	COMUNICACION		1	2	6	9
CE3	CONTROL DIRECTIVO	1		2	2	5
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	1	1	5	3	10
CE5	DECISION	4	5	12	36	57
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3	1		3	7
CE7	GESTION DEL TIEMPO	49	55	52	74	230
CE8	HABILIDAD ANALITICA	2	3	21	12	38
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3	5	13	19	40
CE10	RIGUROSIDAD	75	64	134	58	331
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	31	37	110	133	311
		241	240	534	465	1480

EVALUACION JEFE PDI						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CE1	APRENDIZAJE	12	5	20	93	130
CE2	COMUNICACION	1			20	21
CE3	CONTROL DIRECTIVO					0
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	2	1		6	9
CE5	DECISION				2	2
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO					0
CE7	GESTION DEL TIEMPO	1	3	1	56	61
CE8	HABILIDAD ANALITICA	2	1	4	17	24
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3	4		10	17
CE10	RIGUROSIDAD	6	8	18	101	133
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	3	3	4	40	50
		30	25	47	339	441







MEDIA EVALUACION JEFE			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		PAS	PDI
CE1	APRENDIZAJE	2,79	3,49
CE2	COMUNICACION	3,56	3,86
CE3	CONTROL DIRECTIVO	3,00	
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,00	3,11
CE5	DECISION	3,40	4,00
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43	
CE7	GESTION DEL TIEMPO	2,66	3,84
CE8	HABILIDAD ANALITICA	3,13	3,50
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,20	3,00
CE10	RIGUROSIDAD	2,53	3,61
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	3,11	3,62
		2,98	3,55

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación jefe (gap 1)

Gap 1		-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	APRENDIZAJE	22	26	78	269	115	13	13
CEC 2	COMUNICACIÓN		2	2	24	1	1	
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO			1	2		1	
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2	1	3	8	2		2
CEC 5	DECISIÓN		2	12	31	7	5	2
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO				4			3
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	18	16	39	135	43	18	19
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2	3	9	35	10		2
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		2	10	24	13	4	3
CEC 10	RIGUROSIDAD	22	24	76	200	91	38	9
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	15	23	71	189	48	8	4
		81	99	301	921	330	88	57

Anexo 9. Nivel actual

9.1. Resultados generales

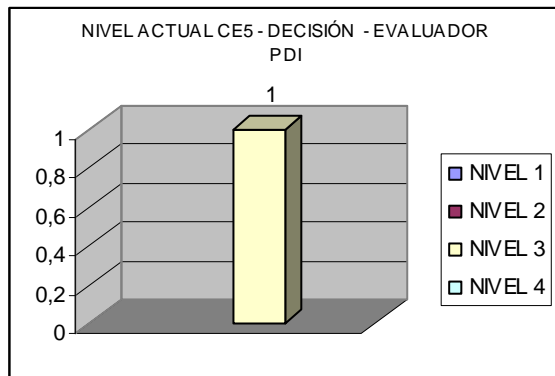
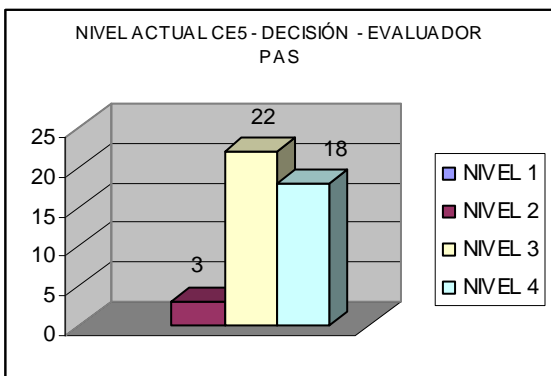
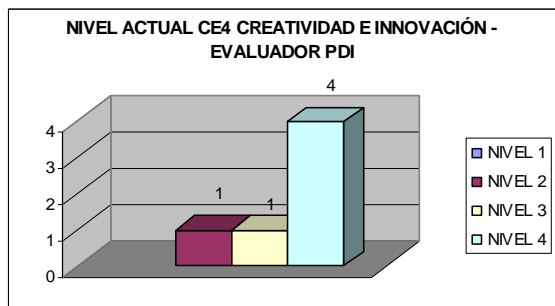
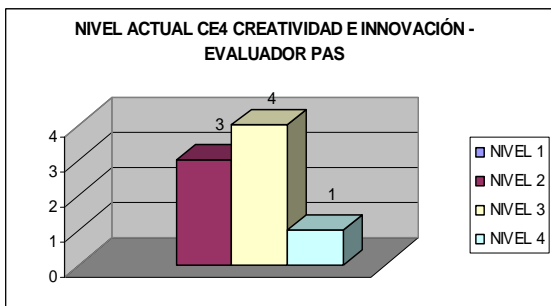
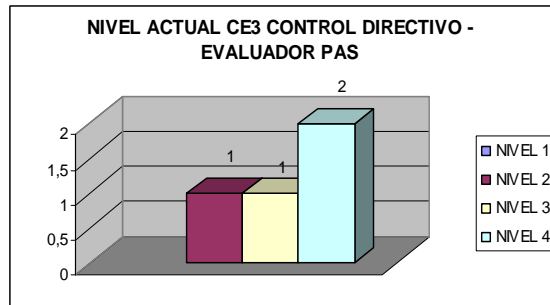
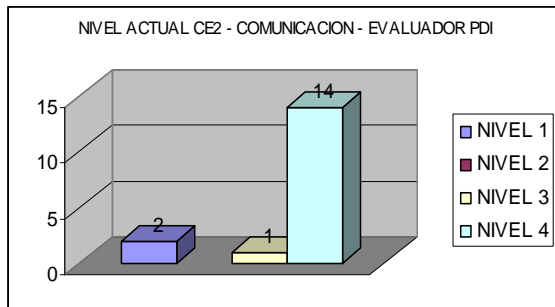
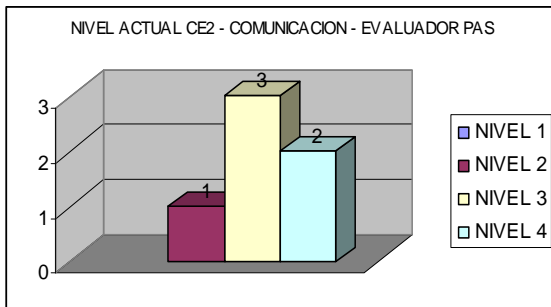
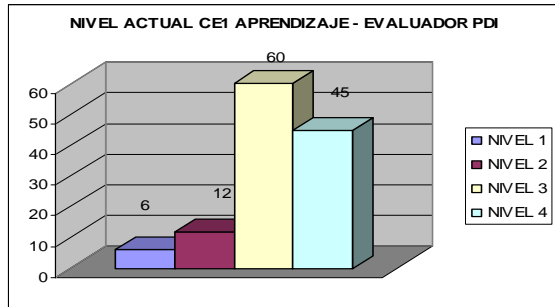
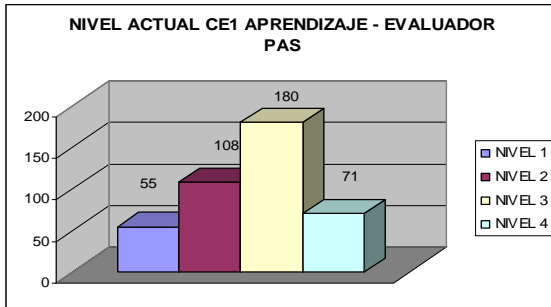
COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
CEC 1	APRENDIZAJE	61	120	240	116
CEC 2	COMUNICACION	2	1	4	16
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	0	1	1	2
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	0	4	5	5
CEC 5	DECISION		3	23	18
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO		1		3
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	42	41	99	75
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	1	5	34	18
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	6	8	27	12
CEC 10	RIGUROSIDAD	59	105	182	85
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	13	37	165	124
TOTAL NIVEL ACTUAL POR NIVEL		184	326	780	474

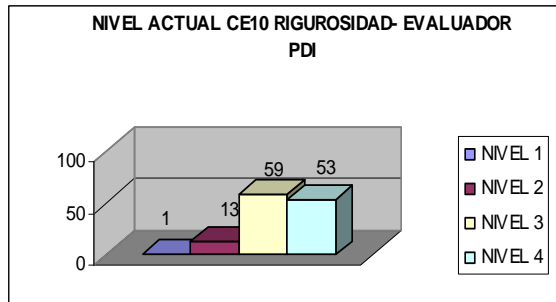
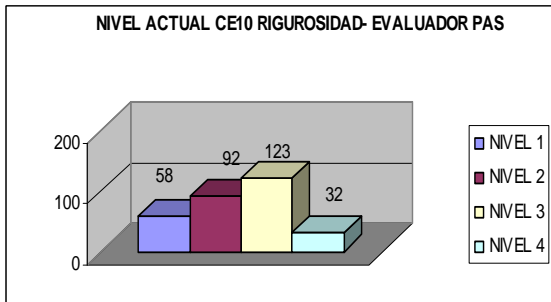
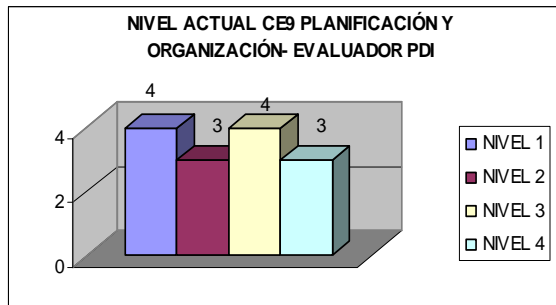
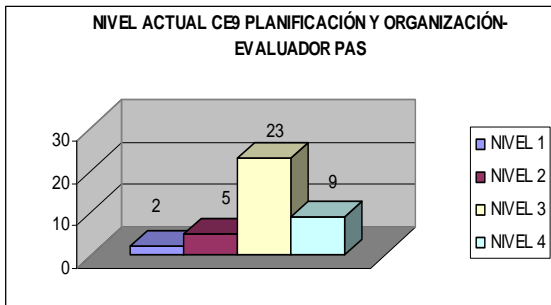
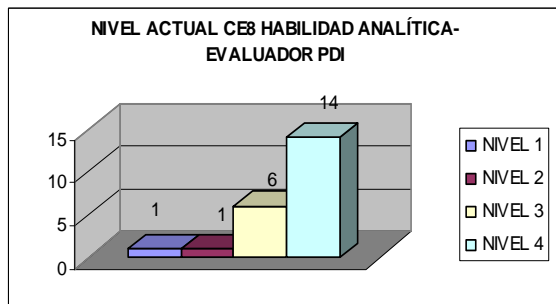
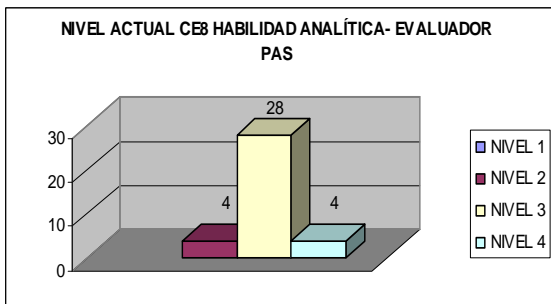
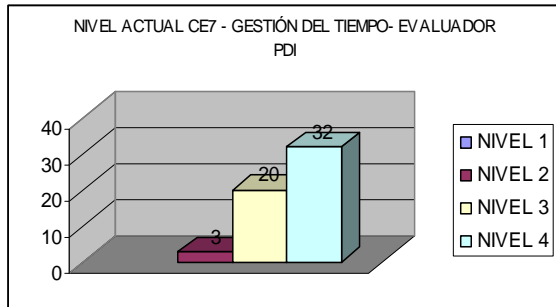
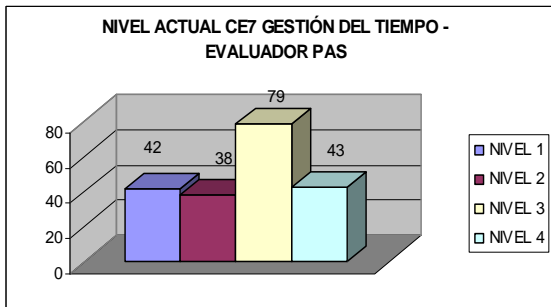
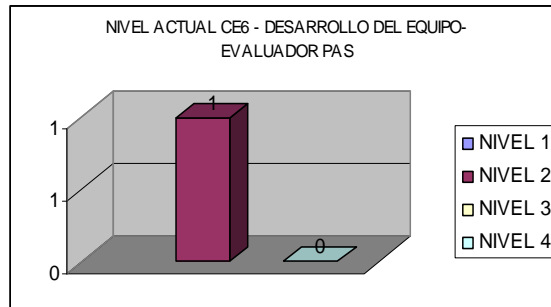
COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		PROMEDIO NIVEL ACTUAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2,77
CEC 2	COMUNICACION	3,48
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,25
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,07
CEC 5	DECISION	3,34
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,5
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,81
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,19
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2,85
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,68
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18
		3,10

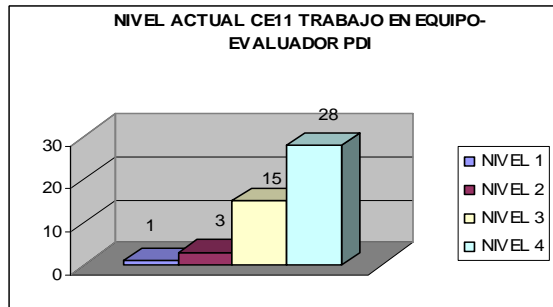
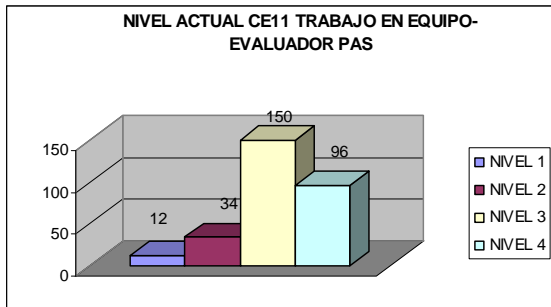
9.2. Evaluador PAS/PDI

NIVEL ACTUAL						
EVALUADOR PAS		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CE1	APRENDIZAJE	55	108	180	71	414
CE2	COMUNICACION		1	3	2	6
CE3	CONTROL DIRECTIVO		1	1	2	4
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION		3	4	1	8
CE5	DECISION		3	22	18	43
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO		1		3	4
CE7	GESTION DEL TIEMPO	42	38	79	43	202
CE8	HABILIDAD ANALITICA		4	28	4	36
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2	5	23	9	39
CE10	RIGUROSIDAD	58	92	123	32	305
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	12	34	150	96	292
		169	290	613	281	1353

NIVEL ACTUAL						
EVALUADOR PDI		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CE1	APRENDIZAJE	6	12	60	45	123
CE2	COMUNICACION	2		1	14	17
CE3	CONTROL DIRECTIVO					
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION		1	1	4	6
CE5	DECISION			1		1
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO					
CE7	GESTION DEL TIEMPO		3	20	32	55
CE8	HABILIDAD ANALITICA	1	1	6	14	22
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	4	3	4	3	14
CE10	RIGUROSIDAD	1	13	59	53	126
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	1	3	15	28	47
		15	36	167	193	411







Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap 2)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	0	5	45	232	195	51	9	537
CEC 2	COMUNICACION	0	0	14	4	3	2	0	23
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	0	1	1	2	0	0	0	4
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	0	0	4	5	5	0	0	14
CEC 5	DECISION	0	0	18	23	3	0	0	44
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	0	0	0	3	0	1	0	4
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	0	1	10	115	64	40	27	257
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	0	1	5	34	18	0	0	58
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	0	2	9	26	11	5	0	53
CEC 10	RIGUROSIDAD	0	2	41	203	139	40	6	431
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	0	3	23	183	112	18	0	339
		0	15	170	830	550	157	42	1764

	APRENDIZAJE	COMUNICACION	CONTROL DIRECTIVO	CREATIVIDAD E INNOVACION	DECISION	DESARROLLO DEL EQUIPO	GESTION DEL TIEMPO	HABILIDAD ANALITICA	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	RIGUROSIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
	Nº PERSONAS										
Nivel Actual INFERIOR al nivel requerido	50	14	2	4	18	0	11	6	11	43	26
Nivel Actual IGUAL al nivel requerido	232	4	2	5	23	3	115	34	26	203	183
Nivel Actual SUPERIOR al nivel requerido	255	5	0	5	3	1	131	18	16	185	130