

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

“Diseño, aplicación y validación del proceso de evaluación del desempeño por competencias en la Dirección Provincial de Salud del Azuay en el período de Junio-Septiembre del 2005”

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

DIRECTOR: PSC. MARIO ALEMÁN CALDERÓN

AUTORA: ELIZABETH CARVALLO

CUENCA-ECUADOR

2005

DEDICATORIA

Esta monografía se la dedico de manera muy especial a mis padres por su incondicional apoyo brindado en este gran paso que he dado en mi vida. Gracias por todo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera muy especial al Psicólogo Mario Alemán Calderón, Director de este trabajo monográfico por su paciencia y apoyo para el logro de esta meta. Gracias Mario

ABSTRACT

El presente trabajo monográfico tiene como tema “ Diseño, aplicación y validación de evaluación de desempeño por competencias” de cinco cargos de la Dirección Provincial de Salud del Azuay, a dos de ellos se aplicará todo el proceso de la prueba piloto de 180 grados con sus respectivas matrices, cuadros de tabulación y gráficos que mostrarán los resultados obtenidos en todo el proceso de evaluación.

This monographic work named “Desing, application and validity of evaluation for competences” will be apply to two of the five positions of the “Dirección Provincial de Salud del Azuay”. The pilot process of 180 degrees with its respective master copies, tabulation tables and graphics will show the results in whole evaluation process.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1-2
MARCO TEORICO	3
Evaluación de desempeño por competencias	4--5
Prejuicios Personales	6-7
Problemas que surgen en el proceso de evaluación	8-9
Competencias que posee la persona y que se pueden desarrollar	10
Competencias laborales	10
Quién debe calificar el desempeño	10
Feedback o Evaluación de 360°	11
Feedback o Evaluación de 180°	12
Cuándo se aplica 180°	12
Cuándo se aplica 360°	13
Quiénes participan como evaluadores	13
Diseño de la herramienta de 180°	14
Aplicación práctica	16
CAPITULO II	
Levantamiento de los cinco perfiles en la Dirección Provincial de Salud del Azuay	17
Presentación de los dos perfiles en los que se aplicó la prueba piloto	19
Elaboración y aplicación de las matrices de Evaluación de desempeño	29
Validación del proceso de evaluación	30
Informe final del proceso de evaluación	31

Conclusiones	34
Recomendaciones	35-36
Bibliografía	37

ANEXOS

ANEXO 1

Copia del esquema de la monografía

ANEXO 2

Matrices de levantamiento de perfiles de los 3 cargos no aplicados

ANEXO 3

Diseño de matrices de evaluación de desempeño por competencias para los tres cargos que no fueron aplicados.

INTRODUCCIÓN

La Dirección Provincial de Salud del Azuay es una empresa que depende del Ministerio de Salud Pública, es una institución destinada a la atención de la comunidad en sus diferentes aspectos a fin de prevenir la salud por medio de sus unidades operativas divididas en áreas dentro de las cuales se encuentran hospitales, centros y subcentros de salud.

El presente trabajo monográfico trata del proceso de evaluación de desempeño por competencias que constituye una herramienta importante para tomar como referencia la calidad de trabajo de las personas que laboran en la Dirección Provincial de Salud del Azuay. Se inició con un primer capítulo de marco teórico en el que consta aspectos generales sobre la evaluación de desempeño, como y quienes evalúan el proceso, definiciones de evaluación de 360 y 180 grados, a demás como se aplica correctamente la evaluación de 180 grados y como se realiza el informe final para los evaluados.

En la parte práctica se tomaron como referencia los formatos proporcionados en el curso de graduación en lo que a levantamiento de perfiles se refiere, a demás se elaboró las respectivas matrices de evaluación de 180 grados y los formatos de tabulación de datos que al igual que en levantamiento de perfiles fueron tomados como referencia del curso de graduación.

Estos fueron aplicados y validados obteniendo en este proceso resultados de gran importancia para tomar como referencia las falencias que se encontraron en las competencias así como también sus porcentajes mayores al nivel requerido por la empresa todos estos aspectos positivos como negativos servirán de mucho en la institución para futuras aplicaciones.

MARCO TEORICO

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Las competencias son las conductas de las personas, es decir, si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas.

David C. McClelland “analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias”.¹

Según Spencer y Spencer “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”²

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Se pueden identificar cinco principales tipos de competencias: motivación, características, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad.

¹ McClelland David, Human Motivation, Cambridge University, 1999

² Spencer y Spencer Lyle M., signe, Nueva York, 1993

Ref. Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica, Buenos Aires Argentina

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
-

-Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica

que un trabajador “necesita saber como está realizando su trabajo”³, El grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

“Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades así como para mejorar el desempeño.”⁴

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

³ Schein Edgar H., Psicología de la Organización, México, 1982

⁴ Sherman Bohlander y Snell, Administración de Recursos Humanos, México, 1999

Ref. Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica , Buenos Aires Argentina

Los basados en características son los más usados, los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica

únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Dentro de la evaluación existen mediciones objetivas que resultan verificables y otras mediciones subjetivas no verificables, éstas pueden conducir a distorsiones de la calificación, entre las cuales se cuentan:

Prejuicios Personales.- Cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado. (DESSLER, 345)

1. La tendencia a la medición central.- Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al colocar a todos sus evaluadores en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

2. Inferencia de razones subconscientes.- Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas, el peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

3. El efecto de acontecimientos recientes.- Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que éstas acciones buenas o malas estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

4. El efecto de halo o aureola.- Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

La actividad de las personas en sus respectivas tareas van dando indicadores para valorar su trabajo. Es importante considerar, si la ejecución de las tareas ha sido satisfactoria o eficiente, si su trabajo apoya la misión y los objetivos de la institución.

“Hay que aprovechar la experiencia y creatividad de los empleados para la resolución de problemas. Hay que mostrarles que los trabajos que se llevan a cabo comprometen a todos para apoyar la misión y que sus decisiones son importantes para todos.”⁵

Al realizar una evaluación participativa, se estarán proporcionando medios para que el personal no sólo satisfaga sus necesidades, sino también para dotarlo de deseos que se considerarán incentivos para ellos.

Toda institución, por pequeña que sea, necesita llevar a cabo un proceso de evaluación, ya sea a nivel personal o grupal. Lo que no hay que perder de vista es la

⁵ Wuj Pop, Gerencia de Recursos Humanos, Gestión Norsud. Guatemala. 1993

comunicación informal, flexible, en la que puedan expresarse sentimientos, creencias y actitudes. En las instituciones estos aspectos de evaluación pueden destacarse por un clima de flexibilidad y entendimiento, sin olvidar que la disciplina es importante, siempre y cuando se entienda como un mecanismo de orden o reglas internas.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de

desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño, la evaluación del desempeño por lo general requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

“Algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación, un supervisor condescendiente podría dar a todos los subordinados una calificación alta”.⁶

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

1. Carencia de normas.- Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño. **(DESSLER, 331)**

⁶ Oliver John E., Occupational Psychology, junio 1985
Ref. Dessler Gary, Administración de Personal, 1994, editorial Prentice- may Inc.

2. Los criterios irrelevantes o subjetivos.- Deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que éstos se relacionen con el trabajo.

3. Criterios poco realistas.- Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.

4. Medidas de desempeño malas.- La objetividad y la comparación requieren de que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.

5. Errores del evaluador.- Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios.

6. Mala retroalimentación al empleado.- Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.

7. Comunicaciones negativas.- El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

8. Incapacidad para aplicar datos de evaluación.- La incapacidad para utilizarlas evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño.

“Desde una perspectiva de análisis global, son notables algunas divergencias entre los enfoques de formación y el de Gestión de Recursos Humanos por competencias. Básicamente la formación por competencias considera los resultados y la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzarlos.”⁷

⁷ Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica, Buenos Aires Argentina.

Competencias que posee la persona y competencias que se pueden desarrollar

En los modelos de Gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que por lo general son muy poco

modificables, frente a aquellas que adquieren y se pueden desarrollar. Las competencias que posee la persona están relacionadas con sus percepciones, valores y actitudes.

Las competencias que se pueden desarrollar son técnicas y de operación, estas representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas al tipo de trabajo

que realiza la persona, normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de ejercicios prácticos en el trabajo.

Competencias Laborales

La evaluación de las competencias laborales se realiza a través de la observación directa del desempeño en el lugar de trabajo. Esta observación puede referirse ya sea a una actividad laboral representativa o bien por medio de la apreciación del comportamiento durante la realización de la función productiva correspondiente.

Quien debe calificar el desempeño de un empleado

Existen diversas opciones:

1. Evaluación del supervisor inmediato.- El supervisor deberá estar y por lo general así es en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

2. Evaluación de los compañeros.- La evaluación de un empleado por parte de sus compañeros ha demostrado ser eficaz en cuanto a predecir el éxito futuro de la administración. Un problema potencial en este caso es el de la

“ayuda mutua”⁸, por la que los colegas simplemente se reúnen y acuerdan calificarse alto entre ellos.

3. Comités de calificación.- Estos comités con frecuencia están integrados por el supervisor inmediato del empleado y otros tres o cuatro supervisores.

Este tipo de calificación tiende a ser más confiable, justa y válida que las de los evaluadores individuales, ya que la participación de varios evaluadores ayuda a eliminar problemas de preferencias y el efecto de halo de los calificadores individuales. “Aún cuando no se utilice un comité, es común que por lo menos la evaluación sea revisada por el gerente inmediato superior de quién realizó la evaluación”.⁹

4. Autocalificaciones.- Las autoevaluaciones deben utilizarse con mucho cuidado ya que la mayoría de los trabajadores se evalúan consistentemente más alto que la calificación que reciben de sus supervisores o compañeros.

5. Evaluación por los subordinados.- En la actualidad, la mayoría de las empresas le permite a los subordinados evaluar en forma anónima el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan

retroalimentación hacia arriba. Este proceso ayuda a los gerentes de alto nivel a diagnosticar y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual, cuando es necesario.

FEEDBACK O EVALUACION DE 360-

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado.

Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

⁸ Kraut Allan, “Prediction of Managerial”, 1975

⁹ Borman Walter, “The of Individuals Organizations”, 1974

Ref. Dessler Gary, Administración de Personal, 1994, editorial Prentice- Hall Inc.

Esta herramienta propone la autoevaluación, muchas personas se sobrecalifican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado (**ALLES, 142**)

LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA APLICACIÓN DE 360°

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes
- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad

FEEDBACK O EVALUACION DE 180°

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

A través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo (**ALLES, 213**)

Cuándo se aplica evaluación de 180°

Esta evaluación se aplica en aquellos casos en que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior. A

través de una consulta a distintos niveles de la organización para que exista diferentes criterios del evaluado.

Cuándo se aplica evaluación de 360°

Si bien es cierto que no todas las empresas están listas para implementar evaluaciones de 360°, pueden aplicarse con éxito en diferentes estilos de empresas. A través de una consulta a distintos niveles de la organización, y en ocasiones a personas externas a la misma que aporten con distintas miradas sobre el evaluado (ALLES, 177)

Quiénes participan como evaluadores

Deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores.

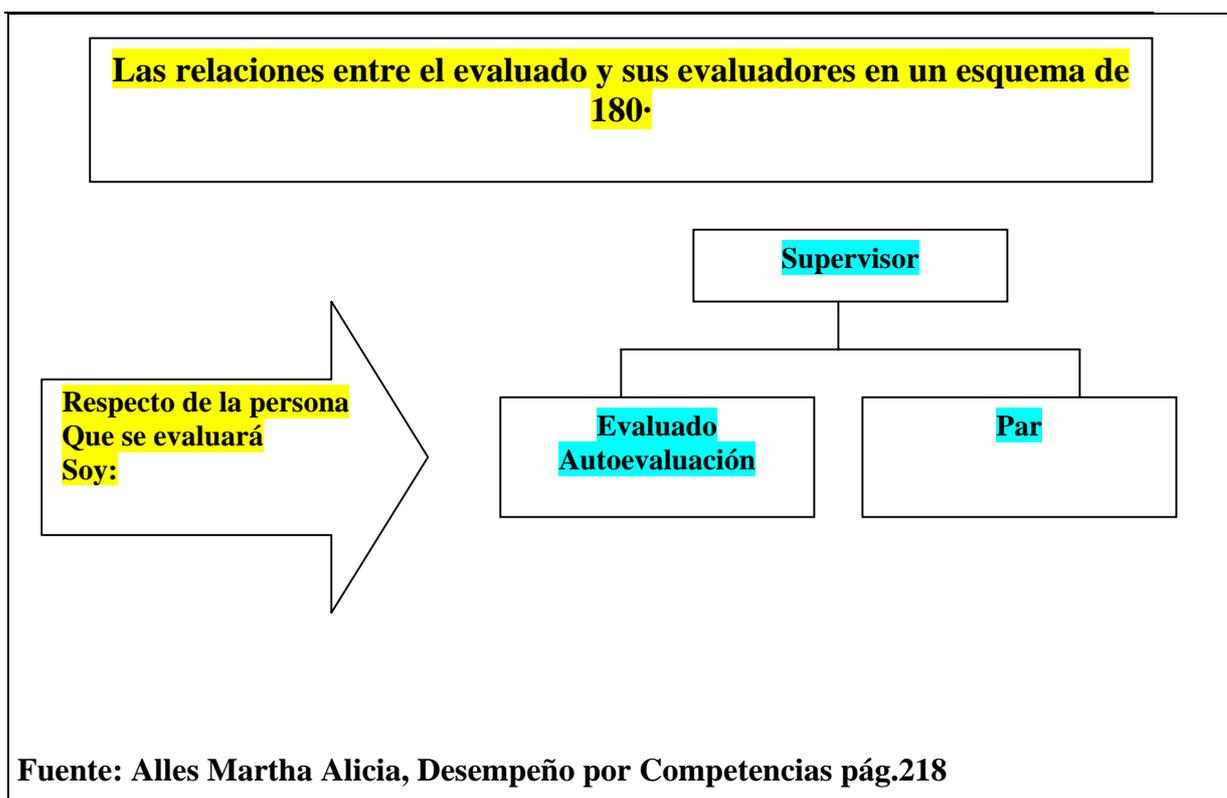
Posibles evaluadores

- **Clientes.-** internos y externos tienen voz y voto en el proceso de evaluación.
- **Empleados.-** Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras.
- **Miembros del equipo.-** Esta evaluación permite identificar a los equipos y mejorar su rendimiento.
- **Supervisores.-** Le permite disminuir a la mitad el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- **Manager.-** permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.
- **Socios.-** Para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales.

- **El papel de la empresa.-** Las empresas se tornan más creíbles y la información les marca fortalezas y debilidades.

UN ADECUADO DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

La evaluación de 180° puede tener distinto alcance, siempre y en todos los casos, debe darse un esquema como el siguiente:



Quien procesa las evaluaciones y cómo

Si bien puede existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° y de 180° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

- Debe ser objeto de un procesamiento externo
- Debe generar confianza en los evaluadores
- Quienes procesan el material deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

A través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una muy buena herramienta de autodesarrollo.

El proceso de una evaluación de 180° no concluye con la presentación de los resultados, se debe continuar con un trabajo personal de análisis y reflexión. (**ALLES, 214**).

Para la evaluación de 180° se puede utilizar herramientas de 9 y 5 planillas respectivamente, en los dos casos el proceso de evaluación es eficaz, muchas empresas prefieren el esquema de 5 planillas, si bien es menos completa pero sus resultados son más precisos, a demás esta herramienta puede aplicarse en un primer período, como una forma de ingresar al sistema de evaluaciones más sofisticadas.¹⁰

¹⁰ Allas Matha Alicia, Desempeño por Competencias, Granica, Buenos Aires Argentina.

APLICACIÓN PRACTICA

CAPITULO II

LEVANTAMIENTO DE PERFILES A LOS CINCO CARGOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY.

Para realizar el levantamiento de perfiles se analizó la información existente en el departamento de Recursos Humanos y se procedió a hacer el levantamiento de los siguientes cargos detallados a continuación:

- Jefe Financiero
- Asistente de Recursos Humanos
- Contador
- Secretaria
- Trabajador Social

ELABORACION DE LOS DESCRIPTIVOS DE PUESTOS

Para elaborar los descriptivos de puestos se tomó en cuenta aspectos muy importantes que fueron tomados luego de una reunión con el Jefe de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Salud del Azuay, se levantaron perfiles de cinco cargos para ello se mantuvo una reunión personalizada con cada uno de los ocupantes de los puestos de trabajo, se utilizó el método MPC analizando las competencias adecuadas para cada cargo, se estableció cuatro competencias cardinales para cinco cargos levantados, estas competencias se

tomaron de acuerdo a los valores establecidos por la empresa con el respectivo grado requerido por la misma las cuales se detalla a continuación:

- COMPROMISO
- CALIDAD DE TRABAJO
- ORIENTACION A LOS RESULTADOS
- INICIATIVA

Las competencias específicas se detallaron de acuerdo a las actividades que se desempeñan en cada uno de los cargos, al igual el grado fue el requerido por la empresa, estas competencias se detallan a continuación:

- APRENDIZAJE ACTIVO
- EXPRESION ORAL
- TRABAJO EN EQUIPO
- NEGOCIACION
- MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS
- RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
- ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- ORIENTACION AL CLIENTE
- PRESICION Y EXACTITUD
- PERCEPCION SOCIAL

A demás se incluyeron aspectos relevantes con respecto a cada cargo levantado, los formatos utilizados fueron desarrollados a partir de guías facilitadas por los instructores durante el curso de graduación.

A continuación presento los dos perfiles seleccionados para aplicar la prueba piloto:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS
LEVANTAMIENTO DE PERFILES

JEFE FINANCIERO

Código: ADF-RRH-00	Número de ocupantes: 1	Fecha:
Área:	Unidad: Administrativa Financiera	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: Contador	

I. MISIÓN DEL CARGO

Planifica y desarrolla guías y directrices para la ejecución de procedimientos financieros , impositivos y contables según las políticas económico financieras de la Compañía.

II. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior Profesional	Ingeniería Economista	Comercial, especialidad Banca y Finanzas/ Economía

III. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Administración y Gestión	X	
Economía y Contabilidad	X	
Recursos Humanos y Personal	X	
Atención personal y al cliente		X
Oficina		X

IV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	5 años o más
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones de similar nivel
3. Contenido de la experiencia	En empresas multinacionales o de servicios

V. ACTIVIDADES DEL CARGO

1	Organiza, dirige y supervisa los recursos económicos y financieros de la Compañía	F	CE	CM	TOTAL
		5	5	5	30
2	Controla el manejo de flujo de fondos de inversión y obtención de recursos financieros .	4	5	5	29
3	Asesora a la Gerencia General y analiza las perspectivas económicas de la Compañía	4	4	3	16
4	Elabora proyecciones financieras considerando los cambios en las condiciones del entorno.	2	4	4	18
5	Establece el procedimiento para la obtención de los	3	3	2	9

	recursos y de capital fresco para financiar las actividades del negocio.				
6	Propone planes de reducción de costos y control presupuestario.	3	4	4	19
7	Implementa indicadores de gestión en el Área Administrativa Financiera	2	3	2	8
8	Coordina las etapas de elaboración de presupuestos .	2	3	2	8
9	Controla el flujo interno de información de costos y gastos de la Compañía.	3	4	3	15

VI. COMPETENCIAS CARDINALES

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
1. Compromiso	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.	B
2. Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos del área de la cual se es responsable. Poseer buena capacidad de discernimiento.	A

	Demostrar constantemente el deseo de aprender.	
3. Orientación a los Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades y mejorar la Organización.	B
4. Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.	B

VII. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	A
Manejo de recursos financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	A
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	B
Razonamiento matemático	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	B

ANALISTA: Elizabeth Carvallo

FIRMA

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Código: ARH-RRHH 002	Número de ocupantes: 1	Fecha:
Área:	Unidad: Recursos Humanos	
Supervisado por: Jefe de Recursos Humanos	Supervisa a: Mensajero	

I. MISIÓN DEL CARGO

Ejecuta planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos

II. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior Profesional	Psicólogo	Laboral y Organizacional Industrial o del Trabajo.

III. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Oficina	X	
Atención personal y al cliente	X	X
Recursos Humanos y Personal	X	
Psicología	X	
Educación y Capacitación	X	X

IV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en el área de Recursos Humanos
3. Contenido de la experiencia	Industrias

V. ACTIVIDADES DEL CARGO

1	Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.	<u>F</u>	CE	CM	TOTAL
		<u>3</u>	3	4	15
2	Verifica las referencias de los aspirantes de los cargos.	4	2	2	8
3	Verifica el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios de ley tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones y jubilaciones.	4	3	3	13
4	Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socioeconómicas: bono nocturno, horas extras,	3	4	4	19

	vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la ley de Carrera Administrativa y la Ley Orgánica del Trabajo.				
5	Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.	4	2	2	8
6	Registra la asistencia del personal.	5	2	2	9
7	Diseña y elabora la cartelera de información general y de adiestramiento.	3	2	2	7
8	Elabora informes de las actividades realizadas y entrega al Jefe de Recursos Humanos.	3	3	3	12
9	Colabora con el Jefe de Recursos Humanos en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.	4	4	4	20

VI. COMPETENCIAS CARDINALES

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
1. Compromiso	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.	A
2. Calidad de Trabajo	Excelencia en el	B

	<p>trabajo a realizar.</p> <p>Implica tener amplios conocimientos del área de la cual se es responsable. Poseer buena capacidad de discernimiento.</p> <p>Demostrar constantemente el deseo de aprender.</p>	
3. Orientación a los Resultados	<p>Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades y mejorar la organización.</p>	A
4. Iniciativa	<p>Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.</p>	B

VII. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	A
Expresión Oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.	A
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	B
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar deferencias o lograr acuerdos.	B

ANALISTA: Elizabeth Carvallo

FIRMA

ELABORACION Y APLICACIÓN DE LAS MATRICES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Se elaboró cinco planillas de evaluación de desempeño para cada, las mismas que constan de cuatro recuadros para elegir la persona que va a evaluar, seguido del nombre del evaluado, a continuación se describen las competencias

cardinales y específicas con sus respectivos conceptos y grados que demuestran a demás de la frecuencia con que demuestra la competencia.

Las matrices fueron elaboradas para los cinco cargos seleccionados y la aplicación se la hizo a los siguientes cargos:

-JEFE FINANCIERO

-ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

con sus respectivas instrucciones, a demás se pudo observar mucha colaboración por parte del personal que realizó las evaluaciones.

Se realizó previas reuniones personalizadas con los evaluados y con el personal que colaboró en las evaluaciones, para informarles sobre todo el proceso de prueba con el fin de que no exista confusión en el momento de utilizar las matrices y sus resultados sean más confiables.

A continuación presento las dos matrices con sus respectivas tabulaciones y cuadros de resultados de los dos cargos seleccionados para aplicar la prueba piloto:

VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Luego de la aplicación de la prueba piloto de evaluación de desempeño en la Dirección Provincial de Salud del Azuay doy a conocer algunas de las opiniones de las personas que participaron en el proceso:

1. El proceso en sí es una herramienta muy importante dentro de la empresa siempre y cuando sea objetiva.
2. El proceso es difícil de aplicar pero no imposible a pesar de que es una institución pública que trabaja con patrones ya establecidos dentro de cada departamento.
3. La Asistente de RRHH manifestó que la evaluaciones anteriormente realizadas en la empresa eran subjetivas y que no les permitía sacar una conclusión importante para mejorar el rendimiento.
4. En general cuando nos reunimos con estas personas para comentar el proceso les pareció una forma de evaluar muy interesante y novedosa ya que era la primera vez que se evaluaba por competencias. El Jefe de RRHH manifestó que con este proceso se puede hacer énfasis en las competencias que la persona tiene que mejorar.

La crítica fue muy constructiva en cuanto al proceso.

INFORME FINAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Luego de obtener los resultados de los gráficos se interpreta los mismos elaborando un informe que debe ser explicativo por sí mismo y que debe invitar

a la reflexión personal, en este informe constan porcentajes de las brechas que existen entre el nivel requerido por la empresa y el nivel ponderado obteniendo así una clara visión que sirve de mucho a la empresa y sus directivos para que se tomen precauciones necesarias para evitar un inadecuado desempeño de funciones.

A continuación un informe detallado para cada uno de los cargos evaluados en la aplicación de la prueba piloto:

INFORME DEL EVALUADO JEFE FINANCIERO

COMPETENCIAS CARDINALES

Se observa que en las competencias: compromiso, calidad de trabajo y orientación a los resultados existe brechas del 3.5%, 4% y 5% aproximadamente para llegar al nivel requerido por la empresa esto significa que el evaluado trabaja sin mayores problemas de acuerdo a los valores que se manejan dentro de la empresa, lo que no sucede con la competencia iniciativa en la que se observa una brecha del 12.5% lo que significa que el evaluado trabaja con patrones ya establecidos por la empresa y no se esfuerza por crear nuevas situaciones, se rige a lo tradicional.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Se observa que en la competencia trabajo en equipo hay una brecha del 13.75% lo que significa que el evaluado prefiere trabajar individualmente, a demás se puede constatar en la competencia razonamiento matemático hay un

5% de porcentaje mayor al requerido por la empresa, significa que el evaluado es lo suficientemente apto para el cargo.

CLIENTE VS. PARES

Se observa lo siguiente:

Clientes competencias cardinales

Orientación a los resultados 56.25%

Iniciativa 37.50%

Específicas

Trabajo es equipo 37.50%

Pares competencias específicas

Manejo de recursos financieros 75%

Razonamiento matemático 75%

Se puede distinguir claramente que los clientes en comparación con los pares evalúan con un porcentaje relativamente bajo, este resultado me parece beneficioso para la empresa porque a partir de esto los directivos de la empresa se pueden proyectar hacia un plan de capacitación para mejorar en las competencias que no son correctamente desarrolladas.

INFORME DEL EVALUADO ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS COMPETENCIAS CARDINALES

Se observa que en la competencia: calidad de trabajo existe un porcentaje del 1.25% mayor al nivel requerido por la empresa esto significa que el evaluado trabaja sin mayores problemas de acuerdo a los valores que se manejan dentro de la empresa, lo que no sucede con la competencia orientación a los resultados en la que se observa una brecha del 35% lo que significa que el evaluado se esfuerza muy poco por orientar su trabajo al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

Se observa que en la competencia trabajo en equipo hay una brecha del 13.75% lo que significa que el evaluado prefiere trabajar individualmente, a demás se puede constatar en la competencia negociación hay un 5% de porcentaje mayor al requerido por la empresa, significa que el evaluado es lo suficientemente apto para el cargo.

AUTOEVALUACION VS. CLIENTE

Se observa lo siguiente:

Autoevaluación competencias cardinales

Compromiso 75%

Calidad de trabajo 75%

Específicas

Expresión oral 100%

Ciente competencia específica

Trabajo en equipo 56.25%

Se puede distinguir claramente que en la autoevaluación existe una tendencia a calificarse con un porcentaje alto en tanto que el cliente lo evalúa con un porcentaje relativamente bajo, este resultado me parece beneficioso para la empresa porque a partir de esto los directivos de la empresa se pueden proyectar hacia un plan de capacitación para mejorar en las competencias que no son correctamente desarrolladas.

CONCLUSIONES

La aplicación del proceso de evaluación de desempeño por competencias en la Dirección Provincial de Salud del Azuay tuvo un impacto positivo y de gran ayuda para poder establecer dentro del departamento de RRHH una herramienta que pudiera obtener resultados objetivos en cuanto a la evaluación de su personal.

En anteriores procesos que se han realizado en esta institución se ha utilizado matrices tradicionales en las cuales se han obtenido resultados subjetivos que no permitían tener una visión clara del desempeño real de las personas, impidiéndoles de esta forma desarrollarse, trabajar y mejorar en aquellas falencias que ni siquiera se daban por conocidas.

Este proceso es difícil aplicarlo en una institución pública ya que la gente está demasiado acostumbrada a su estilo tan tradicional de trabajo y tienen rechazo al cambio.

Pero en este caso se mostraron colaboradores al participar en el proceso, les interesó mucho saber en qué momento de cumplir con sus funciones estaban fallando y que es lo que estaban haciendo bien.

La subjetividad de los resultados que se obtuvieron en procesos anteriores dieron como consecuencia que el personal en verdad no se interese en el desempeño de sus funciones, al no tener una información clara de que es lo que tenían que hacer exactamente en su puesto de trabajo.

Todo esto ha ocasionado una inestabilidad en el personal de esta empresa, hay mucha gente que no trabaja a gusto en su cargo por no estar bien definidas sus competencias lo que hace que el personal no se desempeñe correctamente.

Con la aplicación del proceso de evaluación de desempeño por competencias los directivos tienen una amplia perspectiva de la condición de las funciones del personal a su cargo y la manera de ubicarlos en su respectivo puesto de trabajo con la finalidad de que el personal se desempeñe con eficiencia y se logre un óptimo desarrollo dentro de la institución.

RECOMENDACIONES

Luego de la aplicación del proceso de evaluación de desempeño en la Dirección Provincial de Salud del Azuay se recomienda lo siguiente:

1. Que en el departamento de RRHH exista más organización en cuanto a la información para tener mayor facilidad en la ubicación de los archivos.
2. Se recomienda que la información que se brinda al cliente externo sea clara y que se lo haga con más amabilidad y respeto a las personas.
3. Que exista mayor comunicación entre departamentos y en especial en el departamento de RRHH desde el Jefe hacia sus colaboradores.
4. Se deben realizar reuniones periódicas entre el personal que labora en los diferentes departamentos con el fin de conocer mejor las necesidades apremiantes de cada uno de ellos.
5. Se debería tomar en cuenta la importancia de la capacitación para las diferentes áreas de la institución.
6. Se recomienda comunicar al personal de la institución a una reunión, en donde se trate sobre la evaluación de desempeño por competencias y el impacto que tendrá dentro de la organización.
7. Hacer que el sistema de evaluación por competencias sea objetivo que vaya dirigido a la personalidad, aptitudes, conocimientos, destrezas, etc. Con la finalidad que se pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal.
8. Utilizar el presente trabajo como soporte y guía para aplicarlo en evaluaciones futuras.

9. Se recomienda tomar en cuenta aquellas competencias en donde existen falencias para reforzarlas con capacitación.

10. Por el contrario se recomienda apoyar y motivar las competencias que se están desarrollando bien para que el personal continúe con el mismo entusiasmo.

11. Se recomienda continuar profundizando y reforzando el proceso de evaluación de desempeño por competencias para que en aplicaciones futuras se consiga un nivel óptimo y eficiente de desempeño.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia; “Desempeño por Competencias, evaluación de 360”, ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2002.

ALLES, Martha Alicia; “Gestión por Competencias, el Diccionario”, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.

ALLES, Martha Alicia; “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2002.

CORREA DIAZ, Efraín; “Reseña Histórica de la D.P.S.A., MSP”, Cuenca, 1991.

DESSLER, Gary; “administración de Personal”, sexta edición, México, 1994

ROVERE, Mario R.,” Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud”, Ofician Regional de la Organización, Washington D.C, 1993.

“Sistema Regionalizado de Servicios de Salud y Capacidad Resolutiva de las Unidades de Salud por Niveles”, cuarta edición, MPS. , Quito 2002.

WUJ, Pop; “La Gerencia en las ONG”; Gestión Norsud, Canadá, 1993.

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ACTIVIDADES DEL CARGO						
EMPRESA: DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY		MARQUE CON UNA X LA ALTERNATIVA QUE CREA ADECUADA				
CARGO: JEFE FINANCIERO		EXCELENTE	MUY ACEPTABLE	ACEPTABLE	NECESITA MEJORAMIENTO	NO SATISFACTORIO
ACTIVIDAD 1	Organiza, dirige y supervisa los recursos económicos y financieros de la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 2	Controla el manejo de flujo de fondos de inversión y obtención de recursos financieros .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 3	Asesora a la Gerencia General y analiza las perspectivas económicas de la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 4	Elabora proyecciones financieras considerando los cambios en las condiciones del entorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 5	Propone planes de reducción de costos y control presupuestario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 6	Establece el procedimiento para la obtención de los recursos y de capital fresco para financiar las actividades del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 7	Implementa indicadores de gestión en el Área Administrativa Financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 8	Coordina las etapas de elaboración de presupuestos .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 9	Controla el flujo interno de información de costos y gastos de la Compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXCELENTE: Nivel optimo de desempeño
MUY ACEPTABLE: Nivel de desempeño satisfactorio
ACEPTABLE: Nivel de desempeño aceptable
NECESITA MEJORAMIENTO: Nivel de desempeño bajo, requiere de capacitación o entrenamiento en su puesto de trabajo
NO SATISFACTORIO: No se desempeña en forma adecuada en su cargo.

ACTIVIDADES DEL CARGO						
EMPRESA: DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY		MARQUE CON UNA X LA ALTERNATIVA QUE CREA ADECUADA				
CARGO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		EXCELENTE	MUY ACEPTABLE	ACEPTABLE	NECESITA MEJORAMIENTO	NO SATISFACTORIO
ACTIVIDAD 1	Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 2	Verifica las referencias de los aspirantes de los cargos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ACTIVIDAD 3	Verifica el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios de ley tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones y jubilaciones.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 4	Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socioeconómicas: bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la ley de Carrera Administrativa y la Ley Orgánica del Trabajo.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 5	Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 6	Registra la asistencia del personal.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 7	Diseña y elabora la cartelera de información general y de adiestramiento.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 8	Elabora informes de las actividades realizadas y entrega al Jefe de Recursos Humanos.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 9	Colabora con el Jefe de Recursos Humanos en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.	<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 10		<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 11		<input type="checkbox"/>				
ACTIVIDAD 12		<input type="checkbox"/>				

EXCELENTE: Nivel optimo de desempeño
MUY ACEPTABLE: Nivel de desempeño satisfactorio
ACEPTABLE: Nivel de desempeño aceptable
NECESITA MEJORAMIENTO: Nivel de desempeño bajo, requiere de capacitación o entrenamiento en su puesto de trabajo
NO SATISFACTORIO: No se desempeña en forma adecuada en su cargo.

ACTIVIDADES DEL CARGO

EMPRESA: DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY		MARQUE CON UNA X LA ALTERNATIVA QUE CREA ADECUADA				
CARGO: CONTADOR		EXCELENTE	MUY ACEPTABLE	ACEPTABLE	MEJORAMIENTO	NO SATISFACTORIO
ACTIVIDAD 1	Organiza labores de contabilidad de una institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 2	Coordina con el departamento de presupuesto, la consolidación del registro contable presupuestario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 3	Supervisa la ejecución de balances contables y estados financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 4	Coordina labores de contabilidad con otras unidades administrativas de la institución y con otras dependencias del estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 5	Participa en la elaboración de la proforma presupuestaria y establece los balances contables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 6	Diseña los instructivos y el manual específico de contabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 7	Supervisa la ejecución de balances contables y estados financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 8	Supervisa el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes a la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 9	Registra los contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ACTIVIDAD 10	<input type="checkbox"/>					
ACTIVIDAD 11	<input type="checkbox"/>					
ACTIVIDAD 12	<input type="checkbox"/>					

EXCELENTE: Nivel optimo de desempeño
MUY ACEPTABLE: Nivel de desempeño satisfactorio
ACEPTABLE: Nivel de desempeño aceptable
NECESITA MEJORAMIENTO: Nivel de desempeño bajo, requiere de capacitación o entrenamiento en su puesto de trabajo
NO SATISFACTORIO: No se desempeña en forma adecuada en su cargo.

ACTIVIDADES DEL CARGO						
EMPRESA: DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY		MARQUE CON UNA X LA ALTERNATIVA QUE CREA ADECUADA				
CARGO: SECRETARIA		EXCELENTE	MUY ACEPTABLE	ACEPTABLE	NECESITA MEJORAMIENTO	NO SATISFACTORIO
ACTIVIDAD 1	Mecanografía documentos variados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 2	Redacta correspondencia de rutina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 3	Atiende llamadas telefónicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 4	Mecanografía matrices y cuadros estadísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 5	Recepta la correspondencia y la distribuye a las diferentes dependencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 6	Atiende al público y da información sobre trámites que se realizan en la unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 7	Coordina la ejecución de trabajo de secretaria y manejo de archivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 8	Supervisa los trabajos de secretaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 9	Asiste a sesiones de departamentos, toma nota y realiza el informe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXCELENTE: Nivel optimo de desempeño
MUY ACEPTABLE: Nivel de desempeño satisfactorio
ACEPTABLE: Nivel de desempeño aceptable
NECESITA MEJORAMIENTO: Nivel de desempeño bajo, requiere de capacitación o entrenamiento en su puesto de trabajo
NO SATISFACTORIO: No se desempeña en forma adecuada en su cargo.

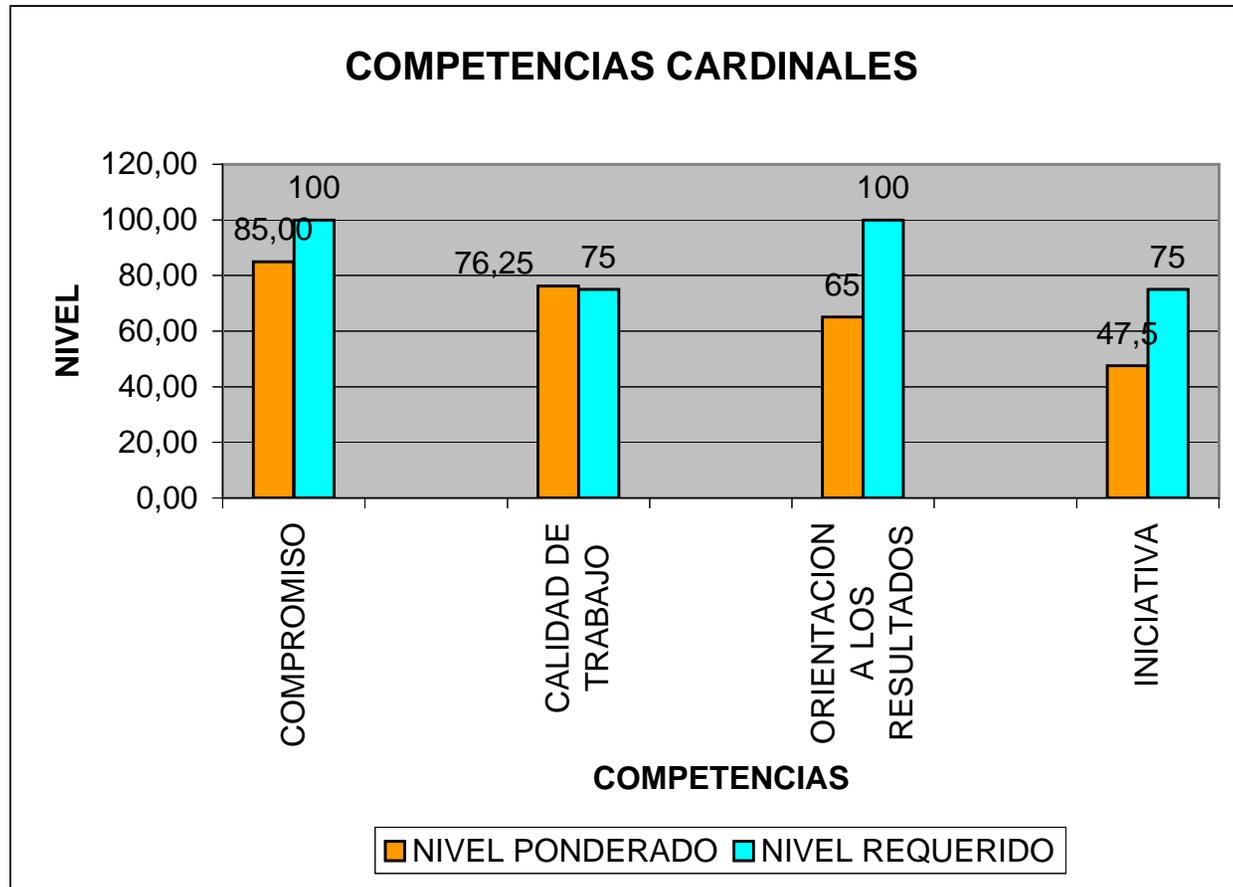
ACTIVIDADES DEL CARGO						
EMPRESA: DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY		MARQUE CON UNA X LA ALTERNATIVA QUE CREA ADECUADA				
CARGO: TRABAJADOR SOCIAL		EXCELENTE	MUY ACEPTABLE	ACEPTABLE	NECESITA MEJORAMIENTO	NO SATISFACTORIO
ACTIVIDAD 1	Efectúa diagnósticos sobre problemas socio-económicos dirigidos a individuos, grupos que sirven de base para orientar programas de mejoramiento de desarrollo social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 2	Supervisa las actividades de servicio social de la unidad a su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 3	Realiza estudios tendientes a la solución inmediata a los problemas de índole social a través de los análisis de las entrevistas e investigaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 4	Participa en actividades multidisciplinarias para la ejecución de programas y proyectos específicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 5	Orienta sus actividades con otros organismos de servicio social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 6	Aplica normas y procedimientos tendientes a la mejora de los servicios sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 7	Elabora informes de evaluación y de actividades sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 8	Soluciona problemas sociales que afectan al personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 9	Capacita en desarrollo humano a usuarios internos y externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD 12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXCELENTE: Nivel óptimo de desempeño
MUY ACEPTABLE: Nivel de desempeño satisfactorio
ACEPTABLE: Nivel de desempeño aceptable
NECESITA MEJORAMIENTO: Nivel de desempeño bajo, requiere de capacitación o entrenamiento en su puesto de trabajo
NO SATISFACTORIO: No se desempeña en forma adecuada en su cargo.

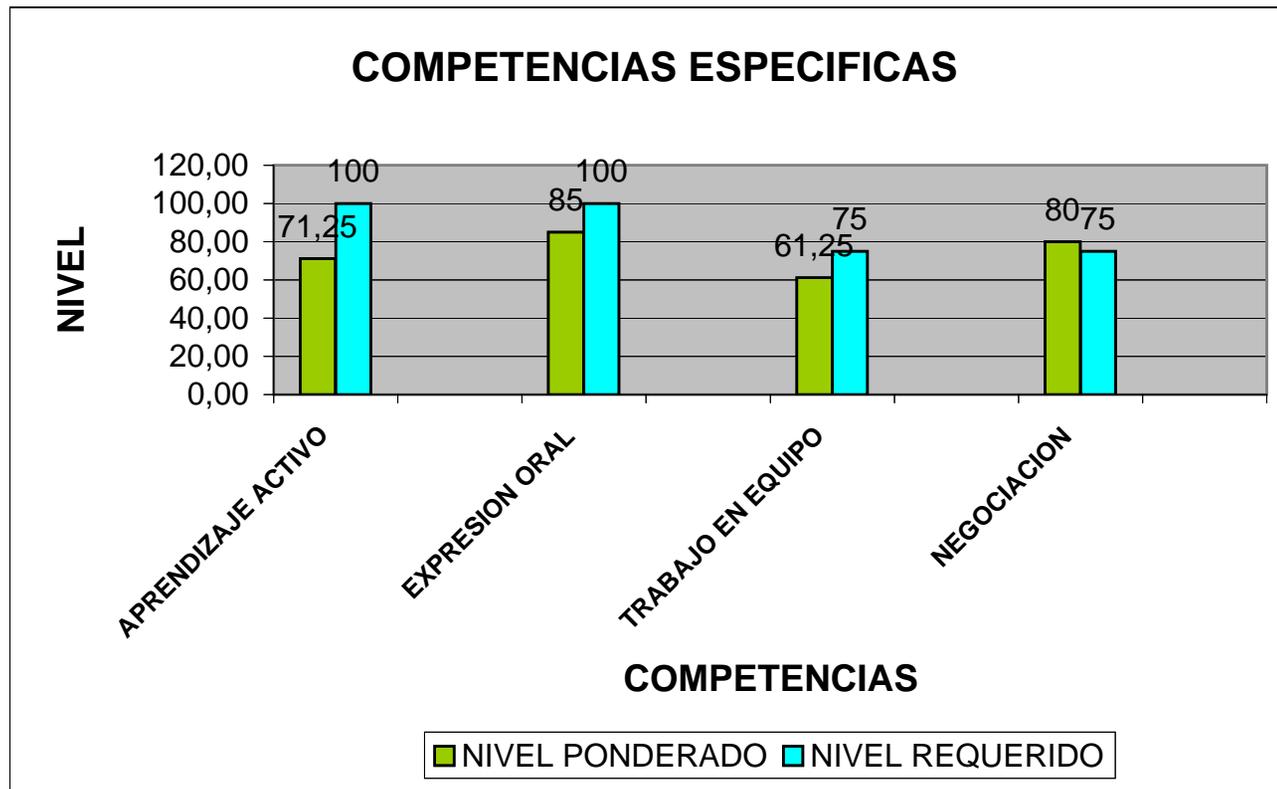
Tabulación de Competencias Cardinales

Evaluación Cargo: Asistente de RRHH	COMPETENCIAS CARDINALES											
	COMPROMISO			CALIDAD DE TRABAJO			ORIENTACION A LOS RESULTADOS			INICIATIVA		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Autoevaluación	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00
Pares #1	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00
Pares #2	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	50,00	1,00	50,00
Pares	100,00		87,50	87,50		78,13	75,00		68,75	50,00		50,00
Cliente	100,00	0,75	75,00	100,00	0,75	75,00	50,00	0,75	37,50	50,00	0,75	37,50
Cientes	100,00		75,00	100,00		75,00	50,00		37,50	50,00		37,50
Superior	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00
Superior	100,00		100,00	75,00		75,00	100,00		100,00	50,00		50,00
180	100		85,00	90,00		76,25	70,00		65,00	50,00		47,50
Nivel Requerido			100			75			100			75

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPROMISO	CALIDAD DE TRABAJO	ORIENTACION A LOS RESULTADOS	INICIATIVA
NIVEL PONDERADO	85,00	76,25	65	47,5
NIVEL REQUERIDO	100	75	100	75

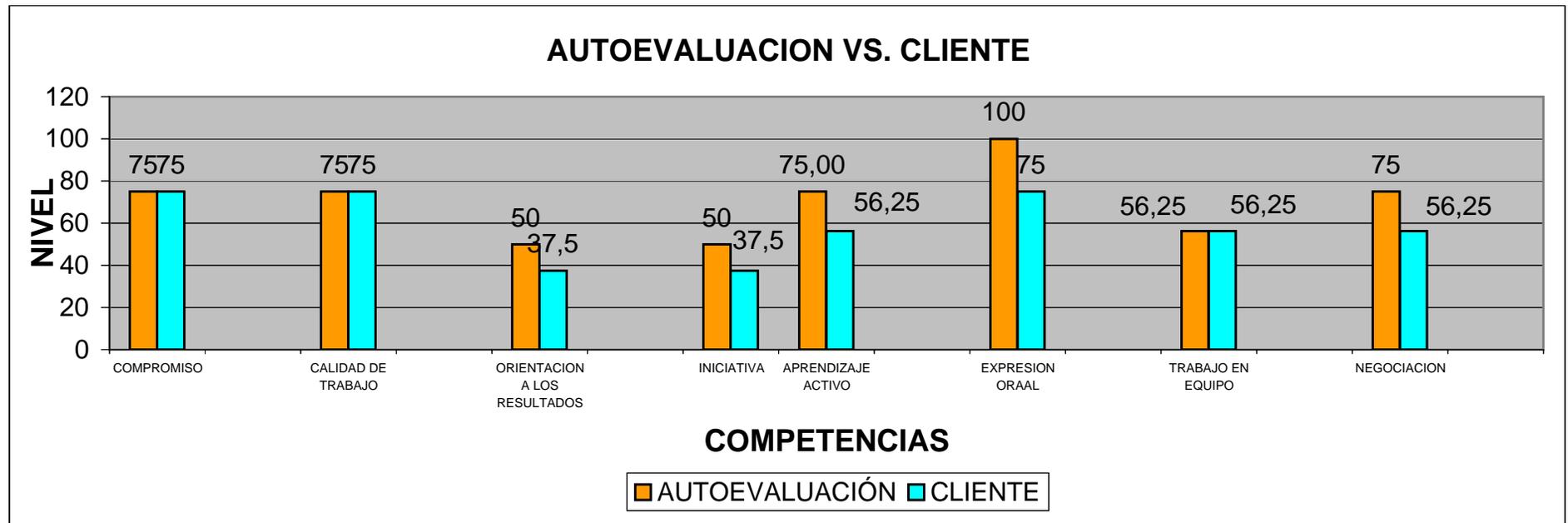


COMPETENCIAS ESPECIFICAS	APRENDIZAJE ACTIVO	EXPRESION ORAL	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACION
NIVEL PONDERADO	71,25	85	61,25	80
NIVEL REQUERIDO	100	100	75	75



COMPETENCIAS CARDINALES	COMPROMISO	CALIDAD DE TRABAJO	ORIENTACION A LOS RESULTADOS	INICIATIVA
AUTOEVALUACION	75	75	50	50
CLIENTE	75	75	37,5	37,5

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	APRENDIZAJE ACTIVO	EXPRESION ORAAL	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACION
AUTOEVALUACION	75,00	100	56,25	75
CLIENTE	56,25	75	56,25	56,25



Tabulación de Competencias Específicas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS											
APRENDIZAJE ACTIVO			EXPRESION ORAL			TRABAJO EN EQUIPO			NEGOCIACION		
Nivel	Factor	Nivel Ponderad o	Nivel	Factor	Nivel Ponderad o	Nivel	Factor	Nivel Ponderad o	Nivel	Factor	Nivel Ponderad o
75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00
75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00
75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
75,00		75,00	87,50		78,13	75,00		75,00	87,50		75,00
75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
75,00		56,25	75,00		75,00	75,00		56,25	75,00		56,25
75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
75,00		75,00	75,00		56,25	75,00		75,00	75,00		75,00
75,00		71,25	85,00		77,50	75,00		67,50	80,00		71,25
		100			100			75			75

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS
LEVANTAMIENTO DE PERFILES**

CONTADOR

Código: ADF-RRH— 002	Número de ocupantes: 1	Fecha:
Área: Financiera		Unidad: Contabilidad
Supervisado por: Jefe Financiero		Supervisa a: Mensajero

I. MISIÓN DEL CARGO

Supervisa el control de actividades contables en una institución de mediano movimiento y complejidad económica, a fin de contribuir con el cumplimiento de procedimientos técnicos-contables y legales para el manejo económico presupuestario.

II. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior Profesional	Contador Público	Contabilidad y Auditoría

III. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Oficina	X	
Atención personal y al cliente	X	X
Recursos Financieros	X	X
Auditoría	X	
Educación y Capacitación	X	X

IV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en el área Financiera
3. Contenido de la experiencia	Industrias

V. ACTIVIDADES DEL CARGO

1	Organiza labores de contabilidad de una institución.	F	CE	CM	TOTAL
		4	4	4	20
2	Coordina con el departamento de presupuesto, la consolidación del registro contable presupuestario.	4	2	2	8
3	Supervisa la ejecución de Balances Contables y Estados Financieros.	2	3	4	14
4	Coordina labores de contabilidad con otras unidades administrativas de la institución y con otras dependencias del Estado tales como: Contraloría General del Estado, Dirección Nacional de Presupuesto, etc.	2	4	4	10
5	Participa en la elaboración de la pro forma presupuestaria y establece los balances contables.	2	3	4	14
6	Diseña los instructivos y el manual específico de contabilidad	1	3	4	13
7	Supervisa la ejecución de balances contables y estados financieros	2	2	4	10
8	Supervisa el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes a la institución.	2	3	3	11
9	Registra los contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.	2	2	3	8

VI. COMPETENCIAS CARDINALES

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
1. Compromiso	Apoyar e instrumentar	B

	decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.	
2. Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos del área de la cual se es responsable. Poseer buena capacidad de discernimiento. Demostrar constantemente el deseo de aprender.	A
3. Orientación a los Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades y mejorar la organización.	A
4. Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.	B

VII. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	A
Manejo de Recursos Financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	A
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	B
Precisión y Exactitud	Realizar su trabajo sin cometer errores que perjudicarían a la institución.	A

ANALISTA: Elizabeth Carvallo

FIRMA

SECRETARIA

Código: ADF-RRH— 001	Número de ocupantes: 1	Fecha:
Área: Financiera	Unidad: Finanzas	
Supervisado por: Jefe Financiero	Supervisa a: Mensajero	

I. MISIÓN DEL CARGO

Cumple con eficiencia y predisposición actividades de apoyo administrativo de una oficina, con el fin de mantener los archivos e información del departamento estructurados y actualizados.

II. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Bachiller	Comercio y Administración	Secretariado

III. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Oficina	X	
Atención personal y al cliente	X	X
Educación y Capacitación	X	X

IV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia como secretaria
3. Contenido de la experiencia	Instituciones

V. ACTIVIDADES DEL CARGO

1	Mecanografía documentos variados	F 5	C E 2	C M 2	TOTA L 9
2	Redacta correspondencia de rutina	4	2	3	10
3	Atiende llamadas telefónicas	5	2	2	9
4	Mecanografía matrices y cuadros estadísticos.	2	3	4	14
5	Recepta la correspondencia y la distribuye a las diferentes dependencias.	5	3	2	11
6	Atiende al público y dar información sobre trámites que se realizan en la Unidad.	5	3	2	11
7	Coordina la ejecución de trabajo de secretaria y manejo de archivos.	4	3	3	13
8	Supervisa los trabajos de secretaría.	5	3	2	11
9	Asiste a sesiones de departamentos, toma nota y realiza el informe.	4	2	3	10

VI. COMPETENCIAS CARDINALES

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
1. Compromiso	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.	B
2. Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos del área de la cual se es responsable. Poseer buena capacidad de	B

	discernimiento. Demostrar constantemente el deseo de aprender.	
3. Orientación a los Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades y mejorar la organización.	B
4. Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.	A

VII. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	A
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	A

Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B
Precisión y Exactitud	Realizar su trabajo sin cometer errores que perjudicarían a la institución.	A

ANALISTA: Elizabeth Carvallo

FIRMA

TRABAJADOR SOCIAL

Código: ADD-RRH— 001	Número de ocupantes: 1	Fecha:
Área: Administrativa	Unidad : Administrativa	
Supervisado por: Director Provincial	Supervisa a: Mensajero	

I. MISIÓN DEL CARGO

Supervisa actividades de servicio social y realiza labores de investigación socio-económica, cultural, salubridad, entre otras áreas orientadas al desarrollo social de individuos, grupos y /o comunidades.

II. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Licenciado en Trabajo Social	Servicio Social

III. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Oficina	X	
Atención personal y al cliente	X	X
Educación y Capacitación	X	X

IV. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia como Trabajador Social
3. Contenido de la experiencia	Instituciones

V. ACTIVIDADES DEL CARGO

1	Efectúa diagnósticos sobre problemas socio-económicos dirigidos a individuos, grupos y / o comunidades que sirven de base para orientar programas de mejoramiento y desarrollo social.	F 3	C E 3	C M 4	TOTA L 15
2	Supervisa las actividades de servicio social de la unidad a su cargo.	4	2	2	8
3	Realiza estudios tendientes a la solución inmediata a los problemas de índole social a través de los análisis de las entrevistas e investigaciones.	5	2	4	13
4	Participa en actividades multidisciplinarias para la ejecución de programas y proyectos específicos en las áreas de servicio social en la institución.	3	3	4	15
5	Orienta sus actividades con otros organismos de servicio social y da a conocer sus objetivos.	2	3	2	8
6	Aplica normas y procedimientos tendientes a la mejora de los servicios sociales.	2	3	4	14
7	Elabora informes de evaluación y de actividades sociales en grupos operativos de cada uno de los sectores asignados.	2	4	4	18
8	Soluciona problemas sociales que afectan al personal de las dependencias de salud del Azuay	5	3	3	14
9	Capacita en desarrollo humano a usuarios internos y externos de salud en la provincia del Azuay.	4	3	3	13

VI. COMPETENCIAS CARDINALES

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
1. Compromiso	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.	B
2. Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar.	A

	Implica tener amplios conocimientos del área de la cual se es responsable. Poseer buena capacidad de discernimiento. Demostrar constantemente el deseo de aprender.	
3. Orientación a los Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades y mejorar la organización.	B
4. Iniciativa	Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.	A

VII. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIÓN	GRADO REQUERIDO
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	A

Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	B
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	A
Percepción Social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	A

ANALISTA: Elizabeth Carvallo

FIRMA