

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION**

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE
EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA
FUNDACION CEDEI EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE
JUNIO-SEPTIEMBRE DEL 2005”**

Proyecto de graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y Organizacional

DIRECTOR:

Ps. Lab. Paula Vázquez Abad

AUTOR:

María Cristina Coello Serrano

**CUENCA-ECUADOR
2005**

DEDICATORIA:

Esta monografía quiero dedicar a mis padres y hermanos quienes siempre están presentes en cada uno de las etapas de mi vida brindándome el apoyo y la seguridad para llegar a culminar mis objetivos.

ABSTRACT (español)

El contenido de la presente monografía es el “Diseño, aplicación y validación del proceso de evaluación de desempeño por competencias”, realizado en la Fundación CEDEI, que es una Institución dedicada al servicio de la sociedad Cuencana, los resultados que se esperan con este proyecto son el poder determinar que son las competencias y poder implementar un proceso de evaluación de desempeño de 360° el cuál que sea práctico y al se pueda dar un seguimiento correcto, facilitando así el trabajo de las personas que realizan la evaluación en la Fundación.

ABSTRACT (ingléss)

This content of this monograph is the “Design, application and validation on the performance evaluation process by competences”, carried out in the Fundación CEDEI, an Institution dedicated to the service of Cuenca’s community.

The results that are expected with this project are to be able to determine what are the competences, and to be able to implement a 360° performance and evaluation process which has to be practical and that can be given correct monitoring. In this way the evaluator’s work in the Fundación CEDEi will be facilitated.

INDICE TEMATICO

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Gestión por competencias	3
1.2 Como determinar las competencias en la organización.....	4
1.3 Clasificación de las competencias.....	5
1.4 Pasos para implementar la Gestión por competencias.....	8
1.5 Niveles de desarrollo de las competencias.....	7
1.6 Ventajas del método por competencias.....	9
1.7 Evaluación de desempeño.....	10
1.8 Pasos de la Evaluación de Desempeño.....	11
1.10 Evaluación de 360°.....	13
1.10 ¿Como evaluar en 360 ° el desempeño de los empleados?.....	15
1.11 Informe de la Evaluación.....	17

CAPITULO II

PARTE PRÁCTICA

2.1 Introducción.....	19
2.1 Levantamiento del perfil por competencias.....	21
2.1.1 Perfil Atención al Cliente.....	21
2.1.2 Perfil Auxiliar de Contabilidad.....	26

2.1.3 Perfil Director Administrativo del Departamento de Inglés.....	31
2.1.4 Perfil Bibliotecario.....	36
2.1.5 Perfil Técnico de Computación.....	40
2.2 Cuadro de ponderación.....	41
2.3 Tabulación competencias específicas: Cargo Atención al Cliente.....	42
2.4 Evaluación competencias específicas: Cargo Atención al Cliente.....	43
2.5 Gráficos de comparación, Evaluación: Cargo Atención al Cliente.....	53
2.6 Tabulación competencias específicas: Cargo Director Administrativo del Departamento de Inglés.....	56
2.7 Evaluación competencias específicas: Cargo Director Administrativo del Departamento de Inglés.....	57
2.8 Gráficos de comparación, Evaluación: Cargo Director Administrativo del Departamento de Inglés.....	65
2.9 Informe de las evaluaciones.....	68

CAPITULO III

3.1 Validación del proceso.....	71
3.2 Conclusiones y recomendaciones.....	72
3.3 Bibliografía.....	74
3.4 Anexos.....	76

INTRODUCCION

La Fundación Centro de Estudios Interamericanos (CEDEI), es una Institución Privada sin fines de lucro, dedicada al estudio de las lenguas y culturas de América, así como de áreas relacionadas con los negocios. Lleva más de diez años de servicio a la comunidad cuencana.

Al ser el CEDEI una Institución que se encuentra creciendo la realización de este proyecto permitirá tener una pauta para la implementación detallada de todo el proceso de competencias y así crear planes de desarrollo para cada uno de sus empleados.

El objetivo principal de esta monografía es el de:

- Diseñar, aplicar y validar el proceso de Evaluación de desempeño por competencias en la Fundación CEDEI

Esta monografía esta conformada por tres capítulos el primero de ellos es el Marco Teórico donde se encuentra una breve recopilación de lo que son las competencias, en que se basa la evaluación de desempeño y sobre todo que significa la evaluación de desempeño de 360 °.

El segundo capítulo está conformado por la parte práctica en la cual se da el levantamiento de perfiles para luego proceder a la evaluación de desempeño de 360°, la cual está realizada con el método de correlación descendente donde se parte de una escala de la competencia abierta en grados y se lo multiplica por la frecuencia¹. Y por último el tercer capítulo está formado por la

¹ ALLES Martha, "Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 122

validación del documento, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y los anexos.

Los resultados obtenidos en este proyecto permitirán mejorar el desarrollo de las actividades diarias de cada una de las personas mediante la creación de planes de acción y desarrollo de cada uno de los cargos.

Mi investigación pretende resolver los problemas que la organización puede tener en cuanto se refiere a la distribución de trabajo de cada persona al igual que llenar el vacío que se puede tener en los distintos campos que las competencias abarcan.

Al implementar un programa basado en Competencias, la Fundación CEDEI contará con mejores procesos en cuanto se refiere a la realización de las distintas actividades de los cargos, ya que permitirá contar con una estructuración de los mismos basada en competencias, del mismo modo se contará con un manual de funciones de cada uno de los cargos, lo que contribuye a determinar con mayor facilidad el perfil requerido para el puesto; y esto permitirá determinar los procesos Selección y Evaluación de Desempeño.

MARCO TEORICO

GESTION POR COMPETENCIAS

La productividad y la eficiencia son dos aspectos que han venido modificándose dentro de las empresas en los últimos años, lo que ha permitido que la Gestión de Recursos Humanos sea implementada como una estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para alcanzar los objetivos dentro de una empresa e implementar las estrategias organizacionales se debe cambiar los pensamientos (paradigmas) que no facilitan el desarrollo institucional, y así se alcanzará el éxito y la empresa podrá ser parte activa de la competencia que exige el mercado, para esto las personas que forman parte de una organización deben estar estrechamente comprometidas en ser parte activa en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia lo que lleva a la calidad total y a conseguir la productividad en su campo laboral.²

La administración de Recursos Humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral / contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño.³

² POZO CASTRO, Diego, "La Gestión de Recursos Humanos", Diario La Tarde, Junio del 2005, pag. 18

³ ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 20-21

“En los años 70 David McClelland, empieza a utilizar el concepto de competencia, mediante el cual pretendía explicar el desempeño en el trabajo, pero no es hasta la década de los 80 que se comenzó a aplicar el concepto de competencia.

McClelland confeccionó un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones, centrándose en las características y comportamientos de las personas que desempeñan una actividad, que en las descripciones de cargo tradicionales.

Los países que empezaron a aplicar el enfoque de competencias son Inglaterra y Australia, donde las competencias fueron utilizadas como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la capacitación laboral, y de este modo mejorar la productividad de su gente como estrategia competitiva.

La definición de las competencias pretendió incluir lo que realmente sucede en el lugar de trabajo.”⁴

COMO DETERMINAR LAS COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACION

La implementación de la Gestión por Competencias en una organización parte, de la elaboración del Marco de Competencias específico de ésta, llegando de

⁴ Departamento de Publicaciones de Centerfor/OIT “*El Enfoque de Competencia Labora*”, I (2001). Montevideo.

este modo a definir los perfiles por competencias requeridos para cada uno de los roles profesionales que integran la organización.

Es importante tener definido lo que es una competencia, y una de las definiciones mas claras es la de Spencer y Spencer⁵: *“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”*. Las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

- Característica subyacente significa que la competencia está implícita de una manera profunda en la personalidad y puede ayudar a determinar el comportamiento en cada una de las situaciones y actividades diarias en el campo laboral.

- Estándar de efectividad significa que la competencia permite determinar qué personas realizan su trabajo de una forma eficiente o deficiente, medido sobre un criterio general o estándar.

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Spencer y Spencer⁶ proponen cinco tipos de competencias:

1. Motivación.- Son los intereses que mueven a una persona a realizar determinado acto y los desea consistentemente. Las motivaciones

⁵ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias”, Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 59

⁶ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias”, Ed. Garnica, Argentina, 2003, Pág. 60

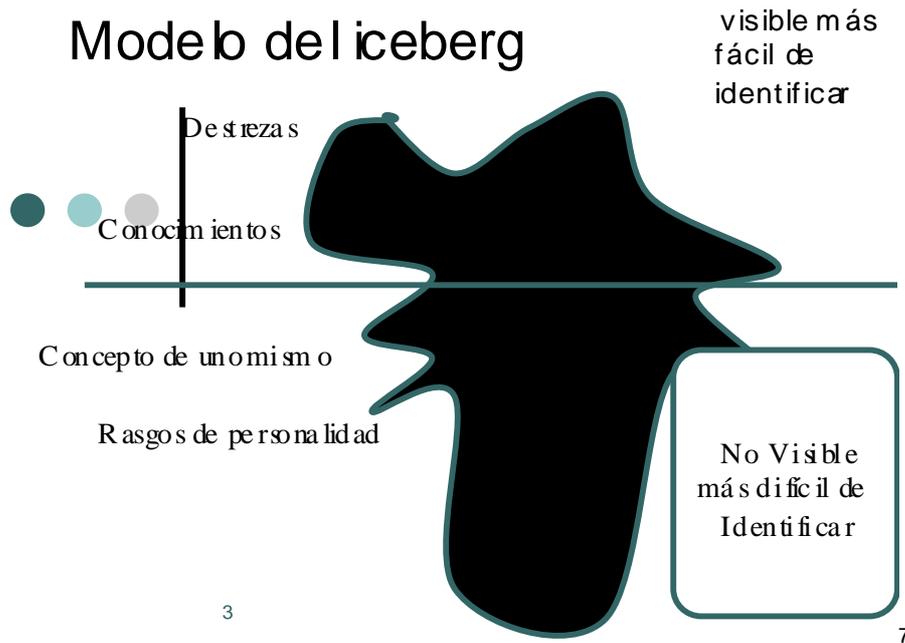
“dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

2. Características.- Pueden ser físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
3. Concepto propio o concepto de uno mismo.- Implica las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento.- Es la información que una persona posee y sabe sobre áreas específicas
5. Habilidad.- Es la capacidad y conjunto de aptitudes para desempeñar cierta tarea física o mental

Por otro lado Spencer y Spencer, introducen el “Modelo del iceberg”, donde dividen las competencias en dos grupos:

- las más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos)
- las menos fáciles de detectar y luego desarrollar (concepto de uno mismo, actitudes y valores, etc.)

Modelo del iceberg



Los autores manifiestan que dentro de las organizaciones la selección se basa en conocimientos y habilidades asumiendo que los empleados seleccionados poseen la motivación y características necesarias, asumiendo también que las competencias se pueden difundir mediante un buen proceso de management.

Podemos clasificar a las competencias dentro de una organización como individuales o específicas y competencias de la empresa o cardinales, las individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos y las segundas se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.⁸

Es importante recalcar que dependiendo de la estrategia y el tipo de organización se llevará a cabo la implementación del proceso por competencias. Para esto se debe tomar en cuenta los comportamientos y

⁷ ALLES, Martha, "Gestión por Competencias, El diccionario", Ed. Garnica, Argentina, 2003, Pág. 23.

⁸ ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias", Ed. Garnica, Argentina, 2003, Pág. 66, 67

actividades de los empleados que laboran en la institución, permitiendo tener un control más exhausto de lo que se requiere para determinar las competencias.

PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTION POR COMPETENCIAS

Dentro de los pasos para implementar un sistema de gestión por competencias están⁹:

- Definir la visión y misión de la empresa (hacia dónde vamos y qué hacemos)
- Definir los objetivos
- Definir las competencias por la dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validar las competencias
- Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias
- Definir los grados
- Diseñar los perfiles profesionales
- Implantación del sistema

Las competencias pueden ser utilizadas en puntos como:

- Vinculación con los subsistemas de RH con la estrategia
- Gestión de rendimiento
- Cambio de cultura organizacional

⁹ ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias", Ed. Garnica, Argentina, 2003, Pág. 74

- Entrenamiento y desarrollo
- Reclutamiento y selección
- Apoyo a los planes estratégicos
- Planeación de carrera y sucesión
- Análisis de destrezas por áreas
- Claridad de roles
- Integración y alineación de subsistemas de RH

NIVELES DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Los niveles de desarrollo de las competencias se clasifican en¹⁰:

A: Alto o desempeño superior, este grado es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. En promedio una de cada diez personas llegan a este nivel en una situación laboral, se da una calificación de 100%

B: Bueno, por sobre el estándar, se da una calificación de 75%

C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido se da una calificación de 50%

D: Insatisfactorio. Este grado suele ser mencionado como no desarrollado ya que de no ser necesaria esta competencia para el puesto, puede no ser necesario indicar este nivel, obtiene una calificación de 25%.

VENTAJAS DEL METODO POR COMPETENCIAS

Dentro de las ventajas que el enfoque por competencias presenta podemos encontrar las siguientes¹¹:

¹⁰ ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias", Ed. Garnica, Argentina, 2003, Pág. 75, 76

- Se promulga un lenguaje común en la empresa, al manejar un diccionario de competencias uniforme, se mejora tanto la cultura como las políticas de la Institución.
- Se puede utilizar a los comportamientos anteriores de la persona como predictor para un comportamiento futuro, ya que nos facilita predecir como será el desenvolvimiento de la persona en su lugar de trabajo.
- Permite focalizar todas las tareas y las actividades hacia la obtención de resultados.
- Podemos hacer una comparación entre distintos perfiles de los diferentes puestos dentro o fuera de la Institución.
- Contribuye al enfoque integrador de la gestión de RRHH.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Shein indica: “El trabajador necesita saber como está realizando su trabajo”.¹²

La Evaluación de desempeño “es un instrumento que nos permite gerenciar, dirigir, y supervisar al personal, teniendo como objetivo primordial el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora continua de resultados y el máximo aprovechamiento de los recursos”.¹³

Dentro de la evaluación tradicional, se contemplan tres pasos:

- Definir cuál es el trabajo que la persona debe realizar consiguiendo un mutuo acuerdo entre el supervisor y el subordinado.
- Evaluar el desempeño, comparando el desempeño actual del subordinado con las normas o leyes institucionales

¹¹ AVILES, Diego, “Gestión de Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

¹² ALLES, Martha, “Desempeño por Competencias, Evaluación de 360º”, Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 27

¹³ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por competencias”, Ed. Garnica, Argentina, 2003, Pág. 383

- Presentar esta información al empleado (retroalimentación), donde se analiza el desempeño y el desarrollo del subordinado, manifestándole sus debilidades y fortalezas para poder conseguir y desarrollar planes para el crecimiento dentro de su lugar de trabajo que necesitará en el futuro.

La evaluación de desempeño dentro de las organizaciones permite identificar las necesidades de capacitación y de desarrollo al igual que identificar las habilidades y aptitudes del empleado lo que hace más fácil dirigir y supervisar al personal.

Para poder realizar la evaluación de desempeño por competencias dentro de una organización es necesario tener la descripción de los puestos por competencias, al mismo tiempo que es imprescindible el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar para la evaluación.

PASOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Dentro de la evaluación de desempeño por competencias, se contemplan los siguientes pasos¹⁴:

- Definir el puesto: para esto tanto el supervisor como el subordinado deben estar de acuerdo con las responsabilidades de desempeño del puesto
- Evaluar el desempeño en función del puesto, lo que incluye una calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y progresos del subordinado.

¹⁴ ALLES, Martha, "Desempeño por competencias, Evaluación de 360°", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 38

La evaluación de desempeño permite:

- Crear planes de carrera, promociones y tomar decisiones en la remuneración
- Manejar procesos de retención o despido de los empleados
- Reunir, revisar y dar retroalimentación de la evaluación de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Conocer las fortalezas y debilidades del evaluado en el momento de realizar las tareas, y saber cuándo y cómo modificar su comportamiento.

Dentro de los problemas más comunes que la evaluación de desempeño presenta están¹⁵:

- La carencia de normas establecidas
- Emitir criterios subjetivos o poco realistas
- La falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado
- Mala retroalimentación
- Comunicación negativa
- El efecto halo, definido como “la influencia que tiene la impresión general del estimador sobre las estimaciones de cualidades específicas del calificado”, este problema puede presentarse en empleados que son o no muy amigables en especial con el supervisor. Un ejemplo puede darse en una persona que no es amigable y que siempre recibe calificaciones insatisfactorias en todas las preguntas de la evaluación.¹⁶

¹⁵ ALLES, Martha, “Desempeño por competencias, Evaluación de 360º”, Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 29

¹⁶ DESSLER, Gary, “Administración de Personal”, Ed. Pearson Education, México, 2001, Pág. 338

Para evitar estos problemas se debe seguir un proceso riguroso y detallado donde se puede seguir los siguientes pasos¹⁷:

- Se utiliza una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo
- Brindar un adecuado entrenamiento a los evaluadores.

Para analizar los comportamientos se deben seguir los siguientes pasos:

1. Basarse en un hecho real del pasado dentro del periodo evaluado
2. Relacionar la conducta observada con las competencias
3. Relacionar la conducta con el grado de las competencias

EVALUACION DE 360º

Uno de los métodos de evaluación que presenta el método por competencias es la evaluación de 360º que no es más que un cuestionario que al ser utilizado nos permite obtener de un individuo, en determinadas condiciones, la siguiente información:

- Una auto descripción de sus competencias,
- La descripción de sus competencias realizada por otras personas que le conocen y
- Una retroalimentación de esta información para poderlas comparar entre si y con su auto descripción.¹⁸

¹⁷ ALLES, Martha, "Desempeño por competencias, Evaluación de 360º", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 30

¹⁸ LEVY-LEBOYER, Claude, "Feedback de 360º", Ed. Gestión 2000 S.A Barcelona, 2000 Pág.

Uno de los objetivos de la evaluación de 360° es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y a sus colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales.¹⁹

La herramienta para realizar la evaluación de 360° se empezó a utilizar a mediados de los años 80's utilizándose especialmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este tipo de evaluación rompe con los paradigmas de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", pues con esto se toma en cuenta la opinión de otros colaboradores.²⁰

Dentro de la organización se puede realizar de tres a 25 o más evaluaciones por empleado siendo el común de cinco a diez evaluaciones esto hará que los resultados tengan mayor credibilidad.²¹

Dentro de las ventajas del cuestionario de 360° están²²:

- Las distintas percepciones de las personas que evalúan
- La flexibilidad de la ponderación
- Tiene un bajo costo
- Presenta alta credibilidad
- Los informes de evaluación pueden llevar a que la persona cambie la imagen de sí mismo²³

¹⁹ www.deguate.com/inocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm

²⁰ www.deguate.com/inocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm

²¹ ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Mexico, 1999 Pág. 568

²² AVILES, Diego, "Gestión de Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

²³ LEVY-LEBOYER, Claude, "Feedback de 360°", Ed. Gestión 2000 S.A Barcelona, 2000 Pg.

Al aplicar el I modelo de evaluación de 360º podemos desarrollar aspectos en los cuales tanto los directivos como los empleados puedan desarrollar todo su potencial en el puesto.

Entre los resultados que encontramos al evaluar con 360º están²⁴:

- Establecimiento de políticas de Reclutamiento interno, basadas en los resultados de evaluación, asegurando de este modo al candidato adecuado para el puesto solicitado
- Permite definir planes de capacitación y desarrollo con las personas basándose en los resultados individuales y grupales en su puesto y en la carrera de Avance.
- Permite identificar con mayor claridad a las personas exitosas y con un potencial alto, para así reconocer y estimular sus resultados.

COMO EVALUAR EN 360º EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Para evaluar con 360º, se debe seguir estos pasos²⁵:

- RRHH revisa y define el formulario con el consultor experto
- RRHH entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos
- EL evaluado se queda con su auto evaluación y entrega los formularios con sus sobres a cada uno de los evaluadores seleccionados

²⁴ www.deguate.com/inocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm

²⁵ ALLES, Martha, "Desempeño por competencias, Evaluación de 360º", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág.157

- Los evaluadores completan sus formularios y los envían al consultor externo
- Los formularios no se devuelven a la empresa y son archivados por el consultor externo, este acto garantizará la confidencialidad del proceso y permite tener seguridad en el evaluado y los evaluadores.
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360º que le entrega al evaluado en la reunión de feedback
- El consultor externo presenta a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del evaluado.
- Definir los factores de comportamiento críticos de la organización
- Diseñar la herramienta que será el soporte del proceso
- Elegir a las personas que intervendrán como evaluadores, quienes tendrán que ser anónimos
- Lanzar el proceso de evaluación con los interesados
- Revelar y procesar los datos de las evaluaciones
- Comunicar a los interesados los resultados de la evaluación

La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado, al mismo tiempo que debe brindar elementos o pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello, y debe realizarse siguiendo los siguientes pasos²⁶:

- Solicitar la auto evaluación
- Invitar a la participación
- Demostrar aprecio

²⁶ PEÑAHERRERA, Mariela, "Evaluación de desempeño por competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

- Minimizar la crítica
- Intentar cambiar conductas
- Enfocarse en la solución de problemas
- Apoyar
- Establecer metas
- Dar seguimiento en forma cotidiana

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto de trabajo y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, y al momento de la evaluación el empleado sabrá a que está sometido²⁷

Una vez terminada la evaluación la persona que recibe la retroalimentación, se dará cuenta de los resultados obtenidos y esta información debe ser confidencial y no deberá circular copias de la misma para mantener la confidencialidad del proceso.

Uno de los métodos más utilizados para la evaluación de 360°, es el Método de Corrección Descendente, donde se parte de una escala de la competencia abierta en grados y se multiplica por la frecuencia.²⁸

Este método se basa en una escala de ponderación que va desde Siempre 100% hasta Ocasionalmente 25%. Si un evaluador da un grado B (75%) y una frecuencia de la mitad del tiempo (50%) a una competencia que se está

²⁷ ALLES, Martha, "Desempeño por competencias, evaluación de 360°", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág.48

²⁸ ALLES, Martha, "Desempeño por competencias, evaluación de 360°", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 122

evaluando, la persona evaluada obtendrá una ponderación de 37,50, ya que se multiplica el grado por la frecuencia de dicha competencia, y este valor será comparado con el nivel requerido para poder obtener las brechas en la evaluación y poder realizar el informe de la misma.

INFORME DE LA EVALUACION

Los resultados obtenidos deben identificar asuntos de importancia, las fortalezas y las necesidades de desarrollo, proveer los elementos para el análisis de cada pregunta que abarque el cuestionario.²⁹

El informe que se obtiene luego de realizar la evaluación sólo será presentado al participante por el consultor externo y deber ser claro y muy explicativo, para poder proporcionar seguridad en la confidencialidad del sistema y la credibilidad del consultor.³⁰

Si el directorio desea un informe sobre los resultados de la evaluación de los empleados este será un informe global y consolidado donde se presenta la suma de todos los resultados y el promedio de los mismos³¹.

Si luego de la evaluación no se da el seguimiento debido esto implica una pérdida de tiempo, no permitirá resaltar la importancia que tiene la evaluación en la organización.

²⁹ www.deguate.com/inocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm

³⁰ PEÑAHERRERA, Mariela, "Evaluación de desempeño por competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

³¹ ALLES, Martha, "Desempeño por competencias, evaluación de 360º", Ed. Garnica, Argentina, 2002, Pág. 174

El primer año luego de realizada la evaluación debe tomarse como un piloto y de esta manera se conseguirá mejores resultados para implementar la evaluación como parte de la cultura de la organización.³²

La implementación del enfoque de competencias es positivo cuando se reflejan las características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado, cuando estas están expresadas en comportamientos y estos están ordenados en una escala.

³² PEÑAHERRERA, Mariela, "Evaluación de desempeño por competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

APLICACIÓN PRACTICA

PERFIL DE LOS CARGOS

CAPITULO II

PARTE PRACTICA

INTRODUCCION

Dentro de este capitulo se pondrá en Práctica todo lo que se mencionó en el Capitulo 1.

Determinar las actividades esenciales en una organización es el principal paso para que una empresa crezca manteniendo las normas de trabajo es por esto que el levantamiento de perfiles permitirá en la organización responsabilizar a cada una de las personas para realizar con eficacia y eficiencia su trabajo.

La Fundación CEDEI es una organización que se dedica al servicio de la sociedad Cuencana, mediante la enseñanza de idiomas, teniendo como principal objetivo la enseñanza del inglés como del español, es por esto que en la Fundación se da una importancia extrema al servicio al cliente y es por este motivo que la primera persona evaluada es una de las empleadas de la oficina de Atención al Cliente conocida en otras empresas como Secretaría o Recepcionista, esta persona se encarga de ser la primera imagen de la Institución es por esto que se le da un fuerte entrenamiento para que adquiera las virtudes y capacidades que este cargo requiere.

El segundo puesto a evaluar es el de Director Administrativo del Departamento de Inglés, esta persona mantiene es el vínculo de

unión entre los estudiantes y los profesores es por esto que debe realizar un papel de punto medio y equilibrio para poder resolver los problemas que con el día a día pueden presentarse, la persona que se desarrolle en este puesto está encargada también de conseguir los contactos para poder hacer negociaciones con otras entidades que estén interesadas en el estudio de la lengua inglesa, el desempeño de ambos cargos es de vital importancia para el triunfo de los objetivos que el CEDEI se ha puesto como organización.

Para poder levantar los perfiles y realizar la evaluación de desempeño he utilizado el método MPC que es el Método por Competencias el cual se basa en el estudio de las características personales que mas sobresalen en una persona y en la ejecución de su cargo, las cuales pueden variar en los cargos dentro de una empresa y también va a variar entre Instituciones.

- *“La Evaluación de Desempeño de 360 grados es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales, donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. También puede incluir otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el numero de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.”³³*

ATENCION AL CLIENTE PERFILES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

CODIGO: AOO1

NUMERO DE OCUPANTES: 3

FECHA: 19-01-05

AREA: Administración

SUPERVISA A: No tiene cargos directos de supervisión

SUPERVISADO POR: Director Administrativo

2.- MISION DEL CARGO

Atender y brindar información tanto al cliente interno como externo, mediante las normas establecidas por la Institución, consiguiendo así la satisfacción de las personas interesadas.

3.- ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1.-	Atiende al cliente con información de todos los cursos	5	5	5	30

2.-	Atiende las llamadas, dando información o pasándolas a los demás departamentos	5	5	5	30
3.-	Matricula a los estudiantes en todos los cursos requeridos	1	5	5	26
4.-	Vende los libros a los estudiantes extranjeros	5	4	1	9
5.-	Maneja caja chica	5	4	1	9
6.-	Lleva registro de llamadas	5	1	3	8
7.-	Envía faxes	2	4	1	6
8.-	Elabora certificados	4	3	1	7

ATENCION AL CLIENTE

PERFILES

4.- ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1.-	Atiende al cliente con información de todos los cursos	5	5	5	30
2.-	Atiende las llamadas, dando información o pasándolas a los demás departamentos	5	5	5	30
3.-	Matricula a los estudiantes en todos los cursos requeridos	1	5	5	26
4.-	Vende los libros a los estudiantes extranjeros	5	4	1	9
5.-	Maneja caja chica	5	4	1	9

5.- INTERFAZ DEL PUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Atiende al cliente con información de todos los cursos	Cliente externo
Atiende las llamadas, dando información o pasándolas a los demás departamentos	Cliente externo e interno
Matricula a los estudiantes en todos los cursos requeridos	Cliente externo, departamento de contabilidad

Vende los libros a los estudiantes extranjeros	Departamento de español, departamento de programas internacionales
Maneja caja chica	Dirección financiera, departamento de contabilidad

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Bachiller	Secretariado Bilingüe	Secretariado Bilingüe Contabilidad

ATENCION AL CLIENTE

PERFILES

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	REQ. DE SELECCIÓN	REQ. DE CAPACITACION
1. Atiende al cliente con información de todos los cursos	Información de la Institución	X	X
	Métodos de comunicación	X	X
2. Atiende las llamadas, dando información o pasándolas a los demás departamentos	Extensión de cada departamento	X	X
	Saludo de la Institución al contestar el teléfono	X	X
3. Matricula a los estudiantes en todos los cursos requeridos	Costos de cursos		X
	Requerimientos de matrícula		X
	Sistema de computo		X
4. Vende los libros a los estudiantes extranjeros	Costo de libros		X

5. Maneja caja chica			

8.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

ACTIVIDADES	DESTREZAS REQUERIDAS	DETALLE	R. DE SELECCION	R. DE CAPACITACION
1. Atiende al cliente con información de todos los cursos	Usar otros idiomas	Inglés hablado	X	X
2. Atiende las llamadas, dando información o pasándolas a los demás departamentos	Operar equipos (fax, copiadora, scanner)	Fax, central de teléfonos	X	X
	Usar otros idiomas	Inglés hablado	X	X
3. Matricula a los estudiantes en todos los cursos requeridos	Manejar programas informáticos	Sistema Integrado		X
4. Vende los libros a los estudiantes extranjeros	Usar otros idiomas	Inglés hablado	X	X

ATENCIÓN AL CLIENTE

PERFILES

9.- DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

ACTIVIDADES	DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	REQUERIMIENTO O DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO O DE CAPACITACION
1. Atiende al cliente con información de todos los cursos	12. Recopilación de información	X	X
	13. Organización de información		X
	49. Manejo de tiempo		X
	2. Escucha activa	X	X
	4. Hablado	X	X
	21. Percepción social (empatía)	X	X
2. Atiende las llamadas, dando información o pasándolas a los demás departamentos	26. Orientación de servicio	X	X
	7. Aprendizaje activo	X	X
	49. Manejo de tiempo	X	X

	4. Hablado	X	X
	22. Trabajo en equipo	X	X
3. Matricula a los estudiantes en todos los cursos requeridos	7. Aprendizaje activo	X	X
	15. Generación de ideas	X	X
	49. Manejo de tiempo	X	X
	4. Hablado	X	X
	21. Percepción social (empatía)	X	X
	26. Orientación de servicio	X	X
4. Vende los libros a los estudiantes extranjeros	25. Generación de ideas	X	X
	49. Manejo de tiempo	X	X
	3. Escritura	X	X
5. Maneja caja chica	8. Estrategias de aprendizaje	X	X
	17. Planificación		X
	13. Organización de información		X
	22. Trabajo en equipo	X	X

ATENCION AL CLIENTE

PERFILES

10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Otras empresas donde se requiera este cargo

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

PERFILES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

CODIGO:

COO3

AREA: Dirección
Financiera

SUPERVISADO POR: Director
Financiero

NUMERO DE

OCUPANTES: 2

SUPERVISA A: No tiene cargos directos de
supervisión

FECHA: 19-01-05

2.- MISION DEL CARGO

Registra los asiento contables basándose en los registros de ingresos y egresos, en los conceptos de contabilidad y en las leyes tributarias y así facilitar los estados financieros a la

Institución con la ley.

3.- ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOT AL
1.-	Prepara información para impuestos	2	5	4	22
2.-	Realiza roles de pagos	2	5	4	22
3.-	Realiza pagos al IEES	2	5	3	17
4.-	Realiza retenciones	5	4	3	17
5.-	Realiza recepción y pago de facturas	4	4	3	16
6.-	Lleva informe de saldos de bancos	4	4	3	16
7.-	Realiza la contabilización de egresos e ingresos	5	2	4	13
8.-	Realiza archivo de documentos	4	2	1	6
9.-	Realiza la conciliación de bancos	2	2	4	10
10.-	Revisa las facturas de ventas	2	4	3	14

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

PERFILES

4.- ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1.-	Prepara información para impuestos	2	5	4	22
2.-	Realiza roles de pagos	2	5	4	22
3.-	Realiza pagos al IEES	2	5	3	17
4.-	Realiza retenciones	5	4	3	17
5.-	Realiza recepción y pago de facturas	4	4	3	16
6.-	Lleva informe de saldos de bancos	4	4	3	16

5.- INTERFAZ DEL PUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Prepara información para impuestos	Contador, director financiero, director ejecutivo
Realiza roles de pagos	Director financiero, administrativo,
Realiza pagos al IEES	Personal del IEES
Realiza retenciones	Proovedores, personal administrativo, profesores
Realiza recepción y pago de facturas	Departamento de español, departamento de programas internacionales
Lleva informe de saldos de bancos	Director financiero, ejecutivo, administrativo, bancos

**6.- EDUCACION FORMAL
REQUERIDA**

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Bachiller	Contabilidad	Actualización en leyes
Superior	Contador, Ing. Comercial, Economista	Tributación, contabilidad, administración, organización

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

PERFILES

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	REQ. DE SELECCIÓN	REQ. DE CAPACITACION
1. Prepara información para impuestos	Porcentaje de retención	X	X
	Leyes de tributación	X	X
2. Realiza roles de pago	Sueldos de los empleados		X
	Código de trabajo	X	X
	Sistema informático		X
3. Realiza pagos al IESS	Sistema del IESS en internét	X	
4. Realiza retenciones	Leyes de tributación	X	
	Contabilidad	X	
5. Realiza recepción y pago de facturas	Requisitos de comprobantes de ventas		X
6. Lleva informe de saldos de bancos	Cuentas de los bancos		X

8.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

ACTIVIDADES	DESTREZAS REQUERIDAS	DETALLE	R. DE SELECCION	R. DE CAPACITACION
-------------	----------------------	---------	-----------------	--------------------

1. Prepara información para impuestos	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Excel Computadora	X	
2. Realiza roles de pago	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Excel Computadora	X	
3. Realiza pagos al IESS	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Sistema del IESS Computadora	X	X
4. Realiza retenciones	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Excel Computadora	X X	
5. Realiza recepción y pago de facturas	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Excel Computadora	X X	
6. Lleva informe de saldos de bancos	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Excel Computadora	X X	

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

PERFILES

9.- DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

ACTIVIDADES	DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACION
1. Prepara información para impuestos	51. Manejo de recursos materiales	X	X
	1. Comprensión lectora		X
	5. Destreza matemática	X	
	17. Planificación	X	
	49. Manejo de tiempo		X
	22. Trabajo en equipo	X	X
2. Realiza roles de pago	51. Manejo de recursos materiales	X	
	5. Destreza matemática	X	
	22. Trabajo en equipo	X	X
	26. Orientación de servicio	X	
	17. Planificación	X	X
3. Realiza pagos al IESS	1. Comprensión lectora		X
	5. Destreza matemática	X	
	7. Aprendizaje activo	X	X

	22. Trabajo en equipo	X	X
	49. Manejo de tiempo	X	X
	17. Planificación		X
4. Realiza retenciones	5. Destreza matemática	X	X
	21. Percepción social (empatía)	X	X
5. Realiza recepción y pago de facturas	5. Destreza matemática	X	
	49. Manejo de tiempo	X	X
	22. Trabajo en equipo	X	X
6. Lleva informes de saldos de bancos	1. Comprensión lectora		X
	5. Destreza matemática		X
	7. Aprendizaje activo	X	X
	21. Percepción social (empatía)	X	X

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

PERFILES

10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	Area Financiera
3. Contenido de la experiencia	Bancos o instituciones afiens, área contable

DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

PERFILES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

CODIGO: IOO3

NUMERO DE OCUPANTES: 1

FECHA: 19-01-05

AREA: Departamento de Inglés

SUPERVISA A: Coordinador del departamento de Inglés, profesores

SUPERVISADO POR: Director Académico

2.- MISION DEL CARGO

Servir a los profesores para ayudarles con los problemas dentro de la Institución y la ciudad, basándose en normas internas y así conseguir la satisfacción del cliente.

3.- ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	C M	TOTA L
1.-	Mantiene contacto interdepartamentales	5	3	2	11

2.-	Ejerce la representación del departamento en reuniones administrativas	4	1	2	6
3.-	Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	4	4	3	16
4.-	Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	2	4	3	14
6.-	Ayuda con papeles de visa a los profesores	2	5	4	22
7.-	Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	5	5	3	20
8.-	Realiza programación del próximo ciclo	1	5	4	21
9.-	Ayuda en la ubicación dentro de la ciudad a los profesores	2	3	1	5
10.-	Realiza planes de seguro	1	1	1	2

DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

PERFILES

4.- ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	C M	TOTA L
1.-	Ayuda con papeles de visa a los profesores	2	5	4	22
2.-	Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	5	5	3	20
3.-	Realiza programación del próximo ciclo	1	5	4	21
4.-	Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	4	4	3	16
5.-	Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	2	4	3	14

5.- INTERFAZ DEL PUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Ayuda con papeles de visa a los profesores	Profesores, consulado
Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	Profesores, padres de familia, alumnos
Realiza programación del próximo ciclo	Director académico, coordinador, profesores

Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	Padres de familia, profesores
Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	Alumnos, profesores

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Relacionado al área de servicio al cliente	Servicio al cliente, comunicación, inglés

DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

PERFILES

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	REQ. DE SELECCIÓN	REQ. DE CAPACITACION
1. Ayuda con papeles de visa a los profesores	Requerimiento para tramitar papeles		X
2. Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	Normas, políticas y reglamento de la Institución Profesores		X X
3. Realiza programación del próximo ciclo	Normas del departamento		X
4. Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	Normas, políticas y reglamento de la Institución		X
5. Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	Antecedentes del curso Profesores Evaluaciones anteriores		X X X

8.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

ACTIVIDADES	DESTREZAS	DETALLE	R. DE	R. DE
-------------	-----------	---------	-------	-------

	REQUERIDAS		SELECCION	CAPACITACION
1. Ayuda con papeles de visa a los profesores	Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
2. Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
3. Realiza programación del próximo ciclo	Opera equipos de oficina Maneja programas informáticos	Computadora Excel, Word	X X	X X
4. Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	Relaciones Humanas	Como relacionarse con los demás	X	X
5. Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	

DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

PERFILES

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	REQ. DE SELECCIÓN	REQ. DE CAPACITACION
1. Ayuda con papeles de visa a los profesores	Requerimiento para tramitar papeles		X
2. Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	Normas, políticas y reglamento de la Institución Profesores		X X
3. Realiza programación del próximo ciclo	Normas del departamento		X
4. Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	Normas, políticas y reglamento de la Institución		X
5. Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	Antecedentes del curso Profesores Evaluaciones anteriores		X X X

8.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

ACTIVIDADES	DESTREZAS REQUERIDAS	DETALLE	R. DE SELECCION	R. DE CAPACITACION
1. Ayuda con papeles de visa a los profesores	Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
2. Mantiene contacto con profesores sobre problemas disciplinarios	Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
3. Realiza programación del próximo ciclo	Opera equipos de oficina Maneja programas informáticos	Computadora Excel, Word	X X	X X
4. Mantiene contacto directo con padres de familia y estudiantes	Relaciones Humanas	Como relacionarse con los demás	X	X
5. Realiza retroalimentación de evaluaciones y observación de alumnos a profesores	Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	

DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

PERFILES

10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	Relacionado en contacto al cliente
3. Contenido de la experiencia	Centros de estudios, lugares donde se tenga relación con el cliente

BIBLIOTECARIO

PERFILES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

CODIGO: B010

NUMERO DE OCUPANTES: 1

FECHA: 19-01-05

AREA: Dirección de proyectos y capacitación

SUPERVISA A: No tiene cargos bajo su supervisión

SUPERVISADO POR: Director de Proyectos y capacitación

2.- MISION DEL CARGO

Servir tanto al cliente interno como externo y así dirigir y manter organizada la biblioteca basándose en el reglamento interno y normas de gestión bibliotecarias para poder satisfacer las necesidaes informativas del cliente.

3.- ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOT AL
1.-	Mantiene organizado y ordenado el fondo bibliográfico	5	4	4	21
2.-	Procesa, clasifica, cataloga la información y los ingresos de datos en la base de documentos WINISI,	5	4	4	21
3.-	Atender las peticiones del público	5	2	1	7
4.-	Presta servicios de referencia	5	2	4	13
5.-	Realiza reservaciones para equipos de video	5	3	2	11
6.-	Explica el funcionamiento y normas de la biblioteca	5	2	2	9
7.-	Registra préstamos y devoluciones de libros	5	2	1	7
8.-	Rellena el registro de préstamo interno	5	1	1	7

BIBLIOTECARIO

PERFILES

4.- ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1.-	Mantiene organizado y ordenado el fondo bibliográfico	5	4	4	21
2.-	Procesa, clasifica, cataloga la información y los ingresos de datos en la base de documentos WINISI,	5	4	4	21
3.-	Realiza reservaciones para equipos de video	5	3	2	11
4.-	Explica el funcionamiento y normas de la biblioteca	5	2	2	9
5.-	Presta servicios de referencia	5	2	4	13

5.- INTERFAZ DEL PUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Mantiene organizado y ordenado el fondo bibliográfico	Estudiantes
Procesa, clasifica, cataloga la información y los ingresos de datos en la base de documentos WINISI,	Estudiantes, cliente externo

Realiza reservaciones para equipos de video	Profesores
Explica el funcionamiento y normas de la biblioteca	Estudiantes, cliente externo, profesores
Presta servicios de referencia	Estudiantes y cliente externo

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Analista de Información	Archivos, Biblioteca, dispositivos
Universitario	Lic. En Ciencias de la Educación	Sociología, Filosofía

BIBLIOTECARIO

PERFILES

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	REQ. DE SELECCIÓN	REQ. DE CAPACITACION
1. Mantiene organizado el fondo bibliográfico	Gestión y organización bibliográficos	X X	
2. Procesa, clasifica, cataloga la información y los ingresos de datos en la base WINISI	Técnicas aplicadas en el área		X
3. Realiza reservaciones para equipos de video			X
4. Explica el funcionamiento y normas de la biblioteca	Reglamento interno de la biblioteca		X
5. Presta servicio de referencia	Técnicas aplicadas en el área		X

8.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

ACTIVIDADES	DESTREZAS	DETALLE	R. DE	R. DE
-------------	-----------	---------	-------	-------

	REQUERIDAS		SELECCION	CAPACITACION
1. Mantiene organizado el fondo bibliográfico	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Word, Excel Computadora	X X	
2. Procesa, clasifica, cataloga la información y los ingresos de datos en la base WINISI	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	WINISIS Computadora	X	X
3. Realiza reservaciones para equipos de video	Opera con maquinaria	TV, Infocus, DVD, vhs	X	X
4. Explica el funcionamiento y normas de la biblioteca				
5. Presta servicio de referencia	Maneja programas informáticos	WINISIS		X

BIBLIOTECARIO

PERFILES

9.- DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

ACTIVIDADES	DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACION
1. Mantiene organizado el fondo bibliográfico	1. Comprensión lectora 7. Aprendizaje activo 12. Recopilación de información 13. Organización de información 20. Pensamiento analítico	X X X X	 X X
2. Procesa, clasifica, cataloga la información y los ingresos de datos en la base WINISI	13. Organización de información 49. Manejo de tiempo 17. Planificación	X	X X X
3. Realiza reservaciones para equipos de video	2. Escucha activa 4. Hablado 21. Percepción social (empatía) 26. Orientación de servicio 49. Manejo de tiempo 17. Planificación	X X X X	X X X X X
4. Explica el funcionamiento y	22. Trabajo en equipo 26. Orientación de servicio	X X	X X

normas de la biblioteca	21. Percepción social (empatía)	X	X
5. Presta servicio de referencia	2. Escucha activa	X	X
	4. Hablado	X	X
	26. Orientación de servicio	X	X

10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	Biblioteca o unidad informativa
3. Contenido de la experiencia	Técnico

TECNICO DE COMPUTACION

PERFILES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

CODIGO: L004

NUMERO DE OCUPANTES: 1

FECHA: 19-01-05

AREA: Dirección administrativa

SUPERVISA A: No tiene cargos bajo su supervisión

SUPERVISADO POR: Director administrativo

2.- MISION DEL CARGO

Ayudar y atender a los usuarios en las necesidades que estos tengan en el momento de utilizar las máquinas, basándose en el reglamento interno y conseguir la satisfacción de los mismos

3.- ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1.-	Maneja la red de la Institución	5	5	4	25
2.-	Da mantenimiento a las máquinas	4	4	4	20
3.-	Ayuda en utilitarios de computación	4	3	4	16

4.-	Revisa el laboratorio de computo	2	2	1	7
5.-	Realiza carnets para estudiantes	2	3	1	5

4.- ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1.-	Maneja la red de la Institución	5	5	4	25
2.-	Da mantenimiento a las máquinas	4	4	4	20
3.-	Ayuda en utilitarios de computación	4	3	4	16
4.-	Revisa el laboratorio de computo	2	2	1	7
5.-	Realiza carnets para estudiantes	2	3	1	5

TECNICO DE COMPUTACION

PERFILES

5.- INTERFAZ DEL PUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Maneja la red de la Institución	Cliente interno
Da mantenimiento a las máquinas	Cliente interno, cliente externo
Ayuda en utilitarios de computación	Cliente interno
Revisa el laboratorio de computo	Cliente interno, externo, estudiantes, profesores
Realiza carnets para estudiantes	Estudiantes

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Bachiller	Informática	Manejo de computadores
Superior	Ing. En sistemas	Administración de redes

7.- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	REQ. DE SELECCIÓN	REQ. DE CAPACITACION
1. Maneja la red de la Institución	Redes informáticas	X	
2. Da mantenimiento a las máquinas	Hadware de computadoras	X	X
3. Ayuda en utilitarios de computación	Software		X
4. Revisa el laboratorio de computo	Virus	X	
5. Realiza carnets para estudiantes	Software		X

TECNICO DE COMPUTACION

PERFILES

8.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

ACTIVIDADES	DESTREZAS REQUERIDAS	DETALLE	R. DE SELECCION	R. DE CAPACITACION
1. Maneja la red de la Institución	Maneja programas informáticos	Manejo de redes Sistema integrado	X	X
2. Da mantenimiento a las máquinas	Opera equipos de oficina Maneja programas informáticos	Computadora Red	X X	
3. Ayuda en utilitarios de computación	Opera equipos de oficina	Computadora	X	
4. Revisa el laboratorio de computo	Maneja programas informáticos Opera equipos de oficina	Manejo de redes Computadora	X X	
5. Realiza carnets para estudiantes	Opera equipos de oficina	Computadora	X	

9.- DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

ACTIVIDADES	DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACION
1. Maneja la red de la Institución	32. Selección de equipo		X
	33. Instalación	X	X
	35. Comprobación	X	
	36. Control de operaciones	X	
	26. Orientación de servicio	X	X
2. Da mantenimiento a las máquinas	49. Manejo de tiempo		X
	20. Pensamiento analítico	X	
	39. Mantenimiento de equipos	X	
	26. Orientación de servicio	X	X
	17. Planificación		X

TECNICO DE COMPUTACION

PERFILES

9.- DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

ACTIVIDADES	DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACION
3. Ayuda en utilizadores de computación	7. Aprendizaje activo		X
	1. Comprensión lectora	X	
	26. Orientación de servicio	X	X
	21. Percepción social (empatía)	X	X
	25. Instrucción		X
	22. Trabajo en equipo	X	X
4. Revisa el laboratorio de computo	39. Mantenimiento de equipos	X	
	26. Orientación de servicio	X	X
	21. Percepción social (empatía)	X	X
	49. Manejo de tiempo		X
	36. Control de operaciones	X	
	26. Orientación de servicio	X	X
5. Realiza carnets para estudiantes	21. Percepción social (empatía)	X	X
	32. Selección de equipo		X

	2. Escucha activa	X	X
--	-------------------	---	---

10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de la experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	Redes informáticas
3. Contenido de la experiencia	Areas similares

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Cuadro de Ponderaciones

Método de Corrección Descendente

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario utilizado	100%	1
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	75%	0,75
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	50%	0,50
Ocasional	El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	25%	0,25

COMPETENCIA

REFERENCIA NUMERICA EN %

Grado A

100%

Grado B

75%

Grado C

50%

Grado D

25%

No desarrollada

0%

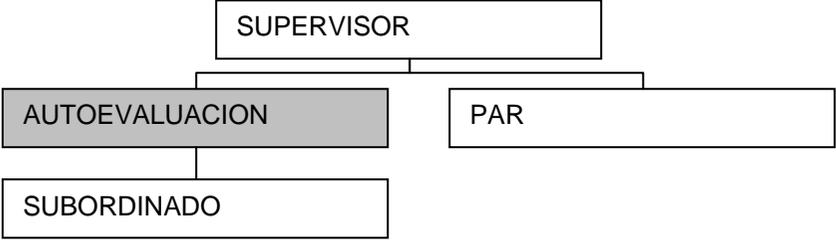
EVALUACION DE DESEMPEÑO

CARGO: ATENCION AL CLIENTE

ATENCION AL CLIENTE	GENERACION DE IDEAS			RECOPIACION DE INFORMACION			ORGANIZACIÓN DE INFORMACION			HABLADO			ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE			ESCRITURA		
	NIVEL	FACTOR	N. PON- DERADO	NIVEL	FACTOR	N. PON- DERADO	NIVEL	FACTOR	N. PON- DERADO	NIVEL	FACTOR	N. PON- DERADO	NIVEL	FACTOR	N. PON- DERADO	NIVEL	FACTOR	N. PON- DERADO
AUTOEVALUACION	100,00	1	100	100,00	1	100	100,00	1	100	100,00	1	100	100,00	1	100	100,00	1	100
P. AUTOEVALUA.	100		100	100		100	100		100	100		100	100		100	100		100
SUBORDINADO 1	50	1	50	25	0,75	18,75	75	0,75	56,25	50	0,75	37,5	50	0,75	37,5	100	1	100
SUBORDINADO 2	100	0,75	75	75	1	75	75	1	75	75	1	75	75	0,75	56,25	50	1	50
SUBORDINADO 3	75	0,75	56,25	25	0,75	18,75	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	75	0,75	56,25	50	1	50
P. SUBORDINADO	75,00		60,42	41,67		37,50	75,00		62,50	66,67		56,25	66,67		50,00	66,67		66,67
PAR 1	100	1	100	50	1	50	100	0,75	75	75	1	75	100	0,75	75	50	1	50
PAR 2	75	1	75	75	1	75	75	1	75	75	1	75	50	0,75	37,5	50	1	50
P. PARES	87,5		87,5	62,5		62,5	87,5		75	75		75	75		56,25	50		50
CLIENTE 1	100	0,5	50	50	1	50	75	1	75	50	0,75	37,5	50	0,5	25	50	0,5	25
CLIENTE 2	50	1	50	75	0,5	37,5	75	1	75	25	0,75	18,75	50	1	50	25	0,5	12,5
CLIENTE 3	100	0,75	75	50	0,75	37,5	75	1	75	50	0,5	25	25	1	25	25	0,75	18,75
P. CLIENTES	83,33		58,33	58,33		41,67	75,00		75,00	41,67		27,08	41,67		33,33	33,33		18,75
SUPERVISOR 1	100	0,5	50	25	1	25	75	0,75	56,25	75	0,5	37,5	50	0,5	25	50	0,5	25
P. SUPERVISORES	100		50	25		25	75		56,25	75		37,5	50		25	50		25
TOTAL	85,00		68,13	55,00		48,75	80,00		71,88	65,00		53,75	62,50		48,75	55,00		48,13
NIVEL REQUERIDO			100			75			75			75			50			50

Respecto de la persona que será evaluada soy:

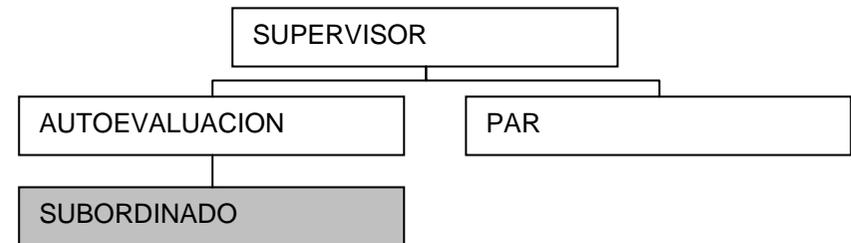
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS	100,00				1,00				100,00
RECOPIACION DE INFORMACION	100,00				1,00				100,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION	100,00				1,00				100,00
HABLADO	100,00				1,00				100,00
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	100,00				1,00				100,00
ESCRITURA	100,00				1,00				100,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

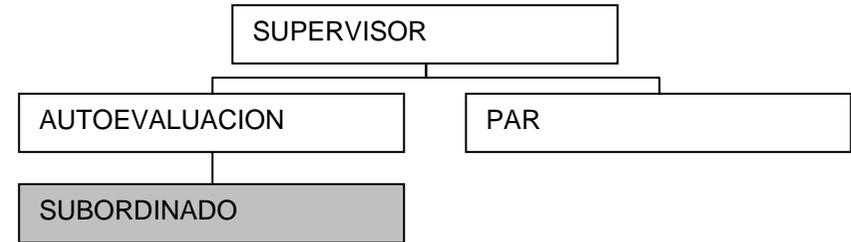
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS	100					0,75			75,00
RECOPIACION DE INFORMACION		75			1,00				75,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
HABLADO		75			1,00				75,00
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE		75				0,75			56,25
ESCRITURA			50		1,00				50,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

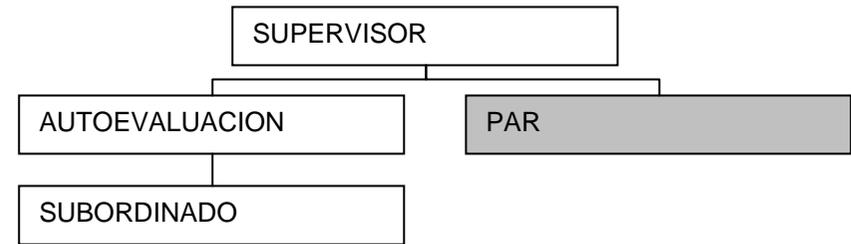
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS		75				0,75			56,25
RECOPIACION DE INFORMACION				25		0,75			18,75
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75				0,75			56,25
HABLADO		75				0,75			56,25
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE		75				0,75			56,25
ESCRITURA			50		1,00				50,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

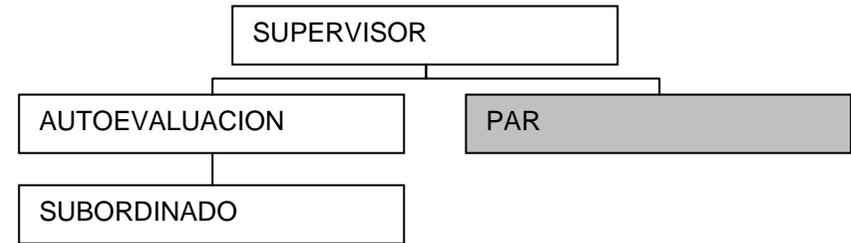
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS	100				1,00				100,00
RECOPIACION DE INFORMACION			50		1,00				50,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION	100					0,75			75,00
HABLADO		75			1,00				75,00
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	100					0,75			75,00
ESCRITURA			50		1,00				50,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

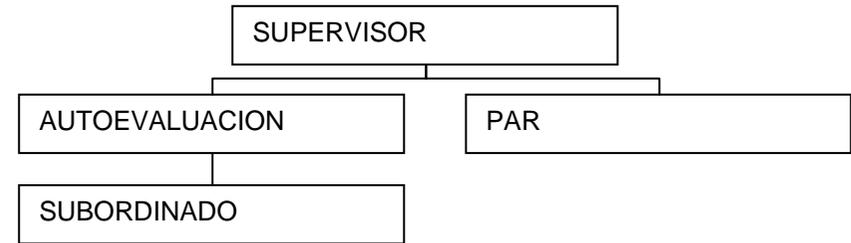
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS		75			1,00				75,00
RECOPIACION DE INFORMACION		75			1,00				75,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
HABLADO		75			1,00				75,00
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE			50			0,75			37,50
ESCRITURA			50		1,00				50,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

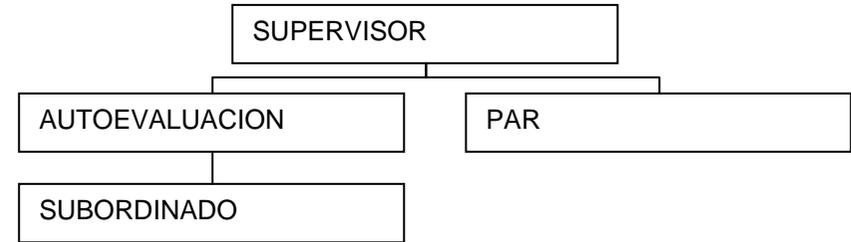
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS	100						0,50		50,00
RECOPIACION DE INFORMACION			50		1,00				50,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
HABLADO			50			0,75			37,50
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE			50				0,50		25,00
ESCRITURA			50				0,50		25,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

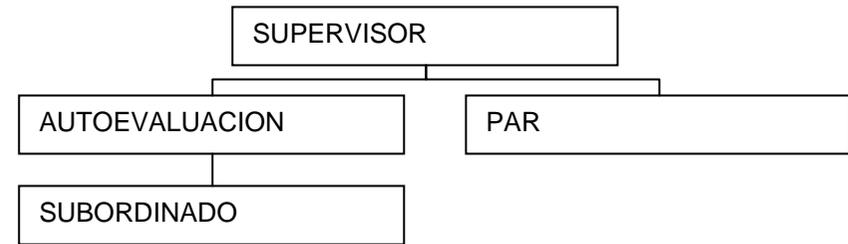
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/IT 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS			50		1,00				50,00
RECOPIACION DE INFORMACION		75					0,50		37,50
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
HABLADO				25		0,75			18,75
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE			50		1,00				50,00
ESCRITURA				25			0,50		12,50

Respecto de la persona que será evaluada soy:

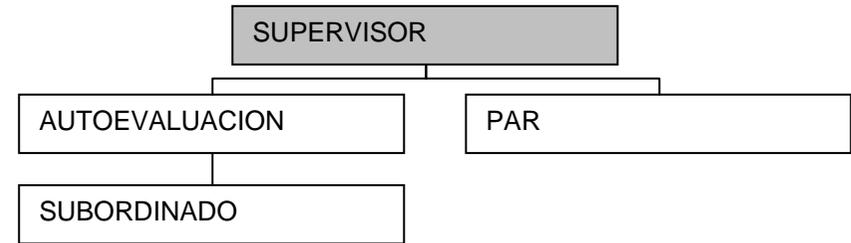
CLIENTE



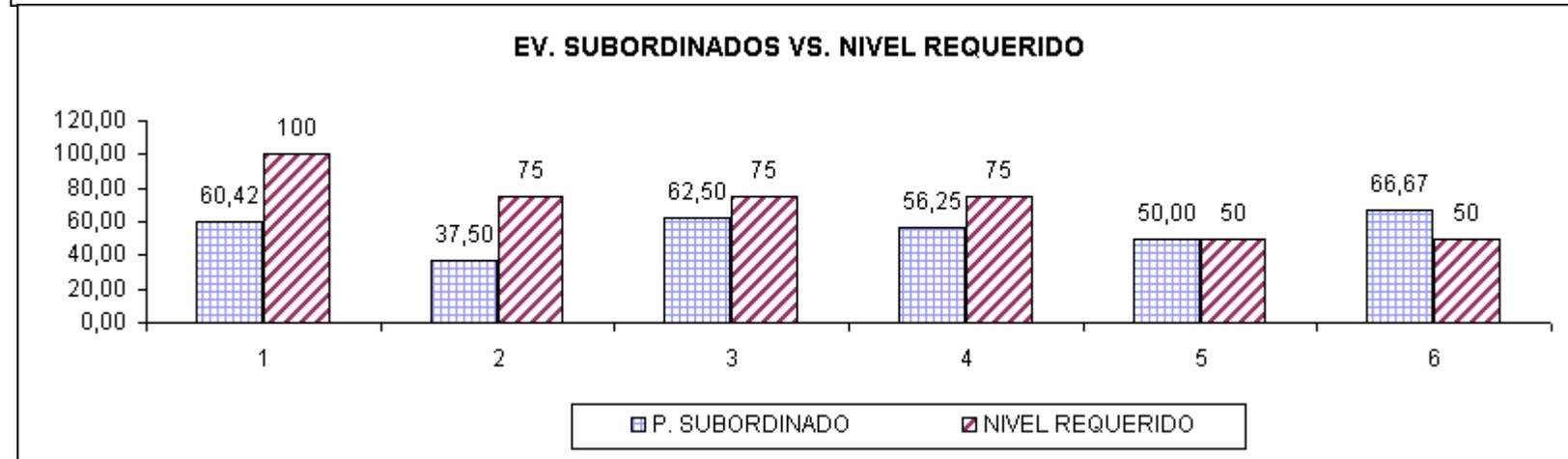
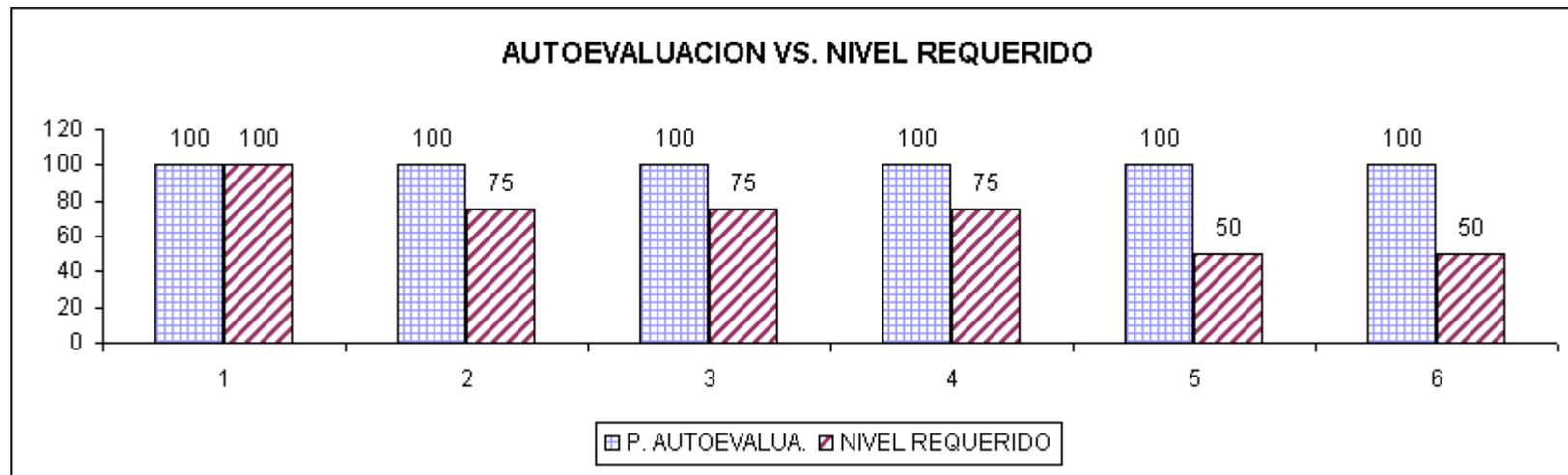
COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS	100					0,75			75,00
RECOPIACION DE INFORMACION			50			0,75			37,50
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
HABLADO			50				0,50		25,00
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE				25	1,00				25,00
ESCRITURA				25		0,75			18,75

Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
GENERACION DE IDEAS	100						0,50		50,00
RECOPIACION DE INFORMACION				25	1,00				25,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75				0,75			56,25
HABLADO		75					0,50		37,50
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE			50				0,50		25,00
ESCRITURA			50				0,50		25,00



GENERACION DE

1= IDEAS

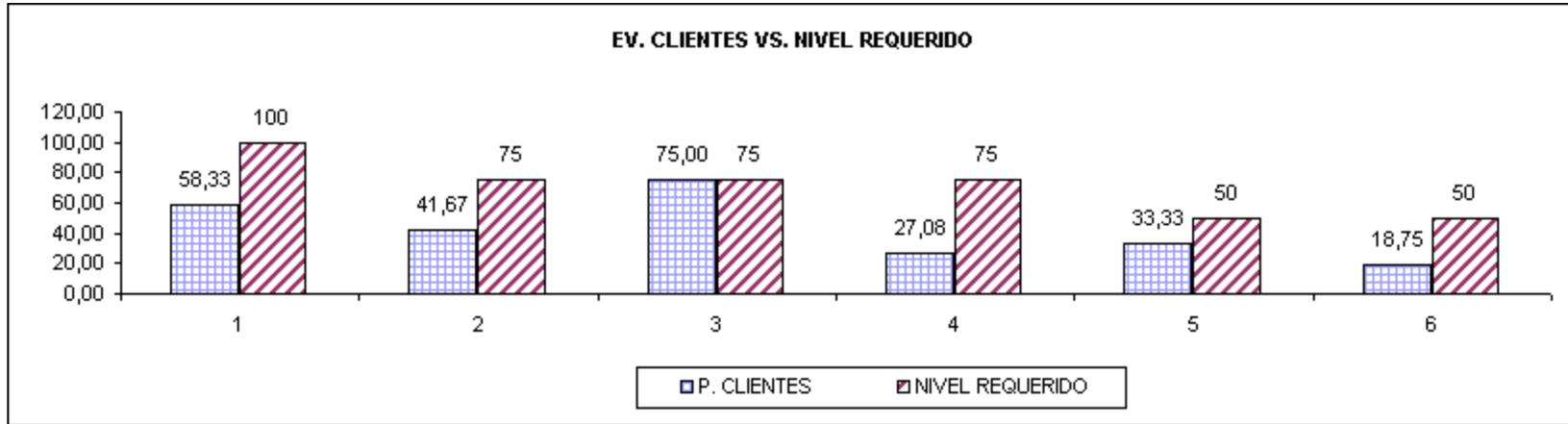
2= RECOPIACION DE INFORMACION

3= ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

4= HABLADO

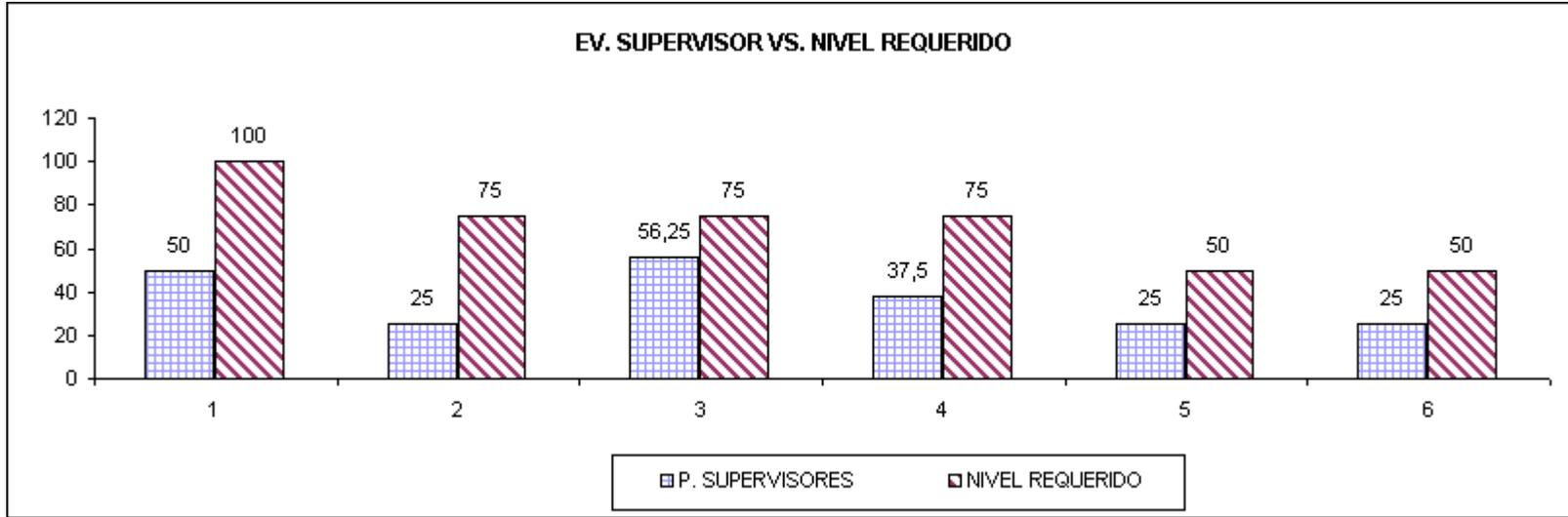
5= ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

6= ESCRITURA

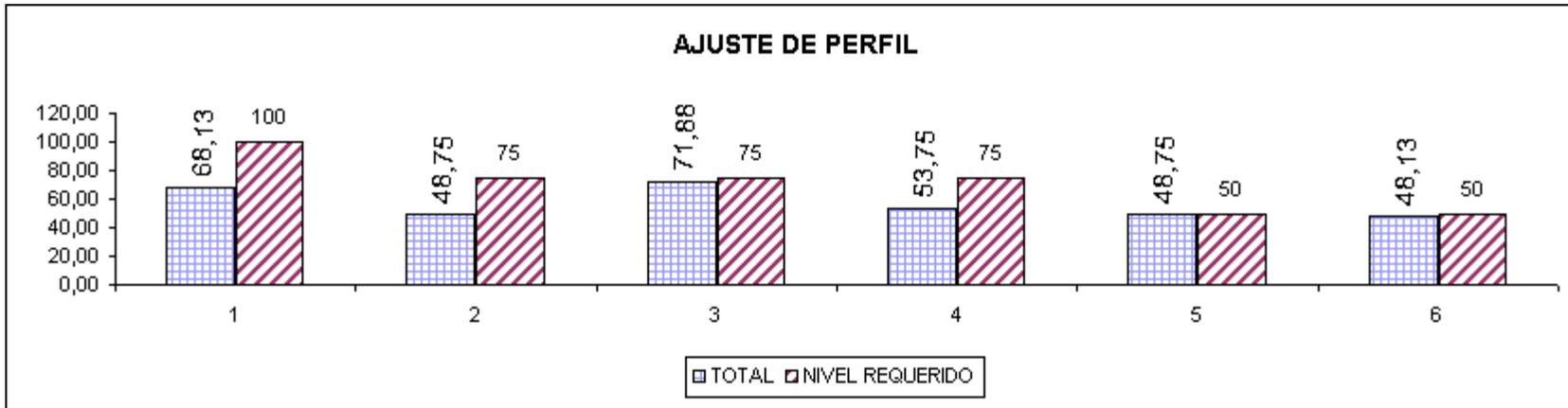


GENERACION DE
 1= IDEAS
 2= RECOPIACION DE INFORMACION
 3= ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

4= HABLADO
 5= ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE
 6= ESCRITURA



AJUSTE DEL PERFIL REQUERIDO VS. PONDERADO



GENERACION DE

1= IDEAS

2= RECOPIACION DE INFORMACION

3= ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

4= HABLADO

5= ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

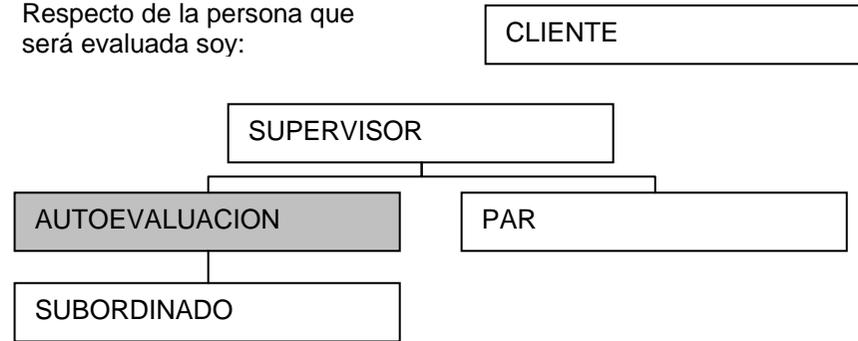
6= ESCRITURA

EVALUACION DE DESEMPEÑO

CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

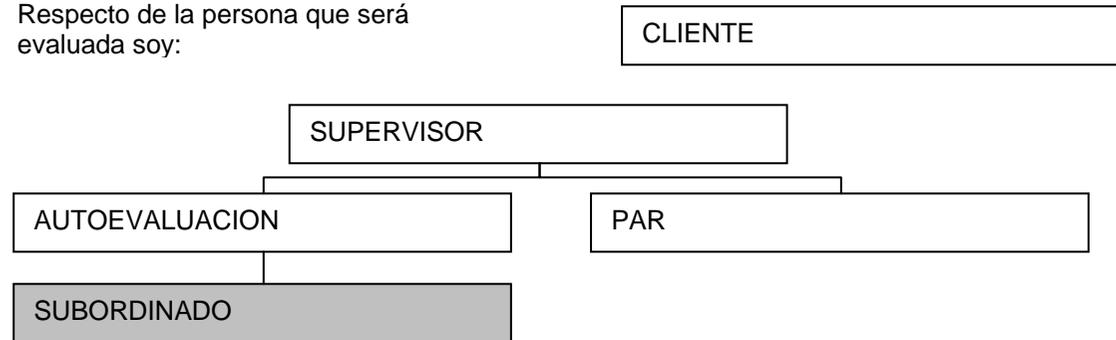
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES	RECOPIACION DE INFORMACION			ORGANIZACIÓN DE INFORMACION			PERSUACION			PENSAMIENTO CRITICO		
	NIVEL	FACTOR	NIV. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PONDERADO
AUTOEVALUACION	50,00	1	50,00	50,00	1	50,00	75,00	0,75	56,25	50,00	1	50,00
PROM. AUTOEVALUACION	50		50,00	50		50,00	75		56,25	50		50,00
SUBORDINADO 1	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25
SUBORDINADO 2	75,00	0,75	56,25	75,00	1	75,00	50,00	1	50,00	75,00	1	75,00
PROM. SUBORDINADOS	62,5		46,88	75		65,63	50		43,75	75		65,63
PAR 1	50,00	0,75	37,50	50,00	1	50,00	75,00	1	75,00	50,00	1	50,00
PROM. PARES	50		37,50	50		50,00	75		75,00	50		50,00
CLIENTE 1	25,00	0,75	18,75	75,00	0,75	56,25	50,00	0,75	37,50	75,00	1	75,00
CLIENTE 2	25,00	0,75	18,75	25,00	0,75	18,75	25,00	1	25,00	50,00	1	50,00
CLIENTE 3	50,00	1	50,00	75,00	1	75,00	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25
PROM. CLIENTES	33,33		29,17	58,33		50,00	41,67		33,33	66,67		60,42
SUPERVISOR 1	75,00	1	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
PROM. SUPERVISORES	75		75,00	75		56,25	75		56,25	75		56,25
TOTAL	44,44		38,19	55,56		48,61	50		41,67	58,33		52,08
NIVEL REQUERIDO			50			75			100			75

Respecto de la persona que será evaluada soy:



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION			50		1,00				50,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION			50		1,00				50,00
PERSUACION		75				0,75			56,25
PENSAMIENTO CRITICO			50		1,00				50,00

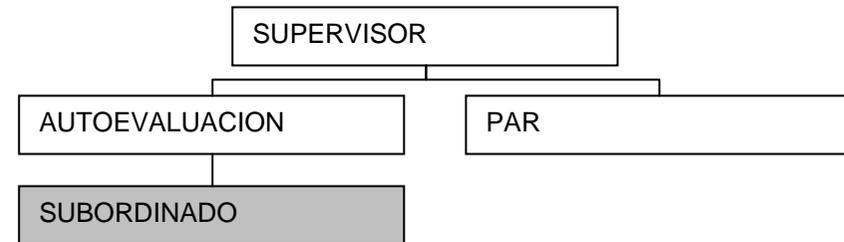
Respecto de la persona que será evaluada soy:



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/IT 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION			50			0,75			37,50
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75				0,75			56,25
PERSUACION			50			0,75			37,50
PENSAMIENTO CRITICO		75				0,75			56,25

Respecto de la persona que será evaluada soy:

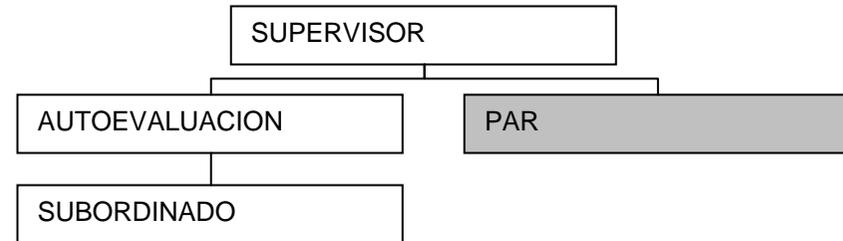
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION		75				0,75			56,25
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
PERSUACION			50		1,00				50,00
PENSAMIENTO CRITICO		75			1,00				75,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

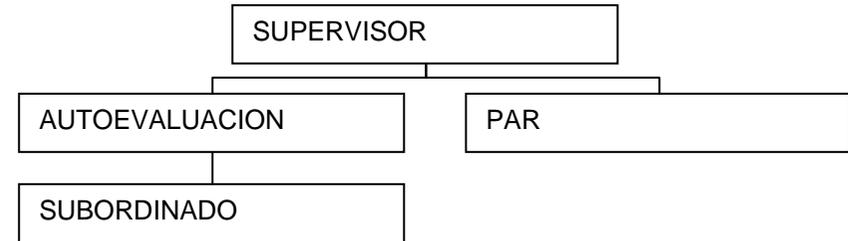
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION			50			0,75			37,50
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION			50		1,00				50,00
PERSUACION		75			1,00				75,00
PENSAMIENTO CRITICO			50		1,00				50,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

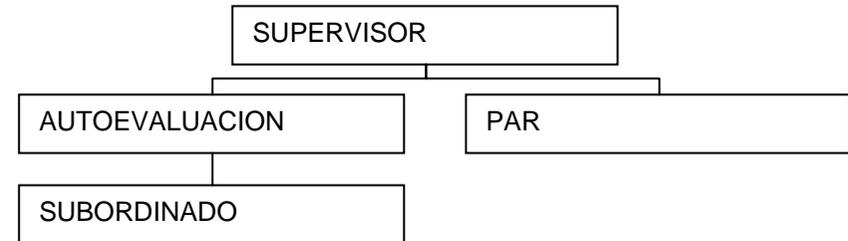
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION				25		0,75			18,75
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75				0,75			56,25
PERSUACION			50			0,75			37,50
PENSAMIENTO CRITICO		75				1,00			75,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

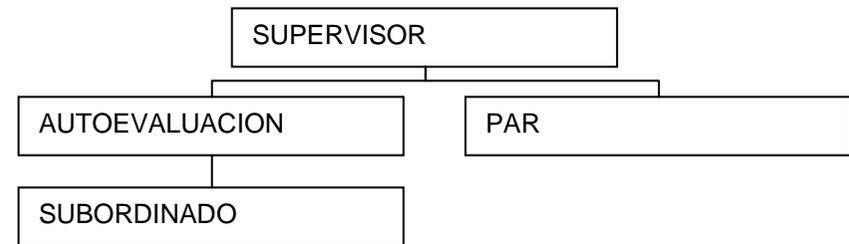
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION				25		0,75			18,75
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION				25		0,75			18,75
PERSUACION				25	1,00				25,00
PENSAMIENTO CRITICO			50		1,00				50,00

Respecto de la persona que será evaluada soy:

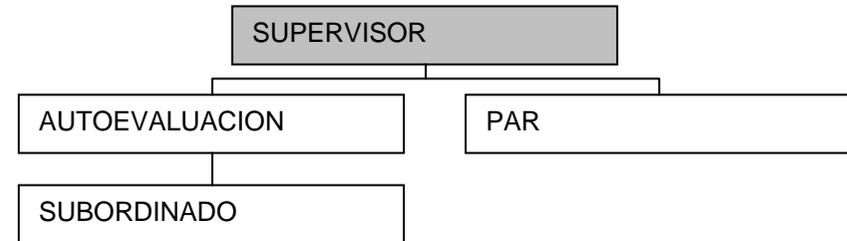
CLIENTE



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONA L 25%	NIVEL PONDERA DO
RECOPIACION DE INFORMACION			50		1,00				50,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75			1,00				75,00
PERSUACION			50			0,75			37,50
PENSAMIENTO CRITICO		75				0,75			56,25

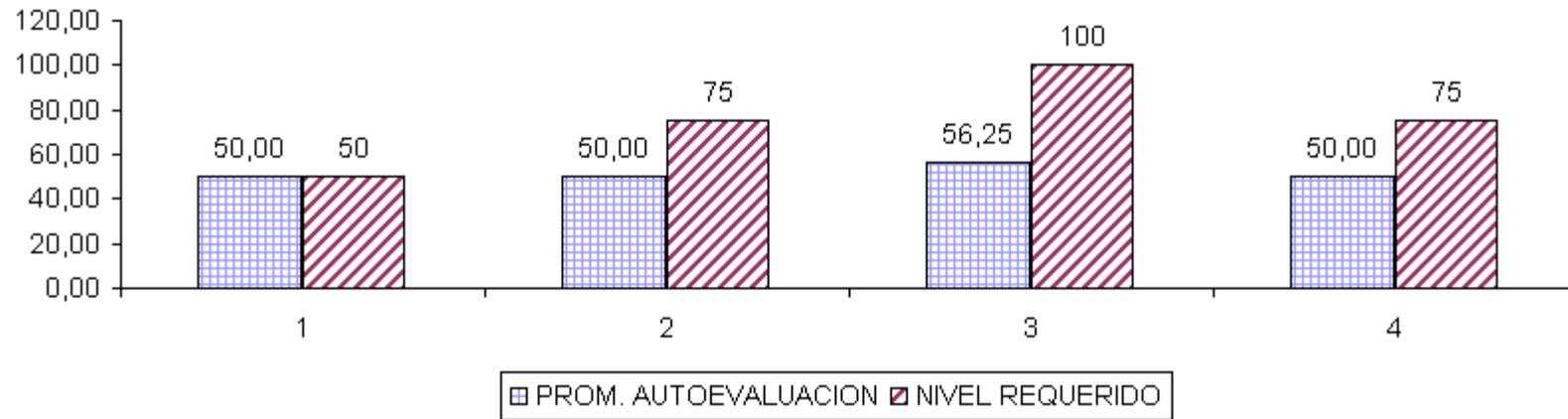
Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE

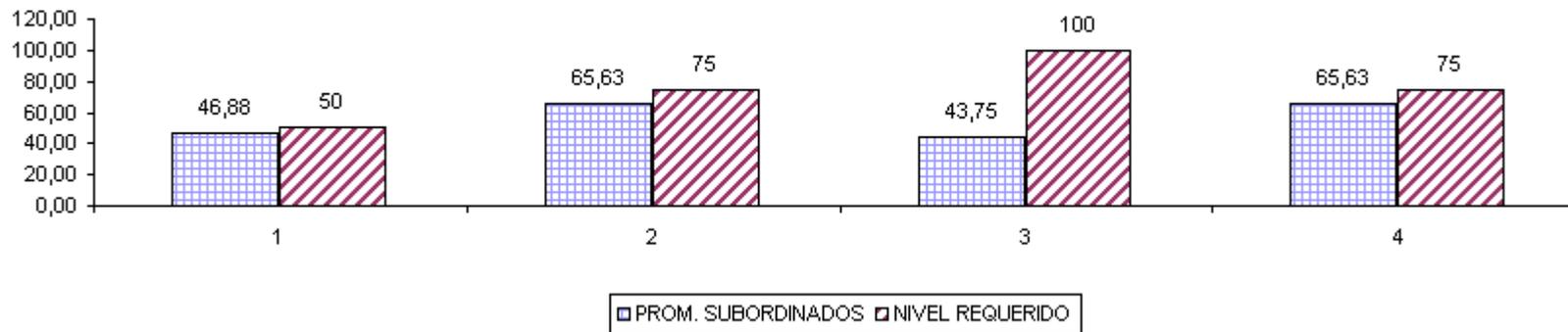


COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTE MENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCASIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
RECOPIACION DE INFORMACION		75			1,00				75,00
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION		75				0,75			56,25
PERSUACION		75				0,75			56,25
PENSAMIENTO CRITICO		75				0,75			56,25

AUTOEVALUACION VS. NIVEL REQUERIDO



EV. SUBORDINADOS VS. NIVEL REQUERIDO

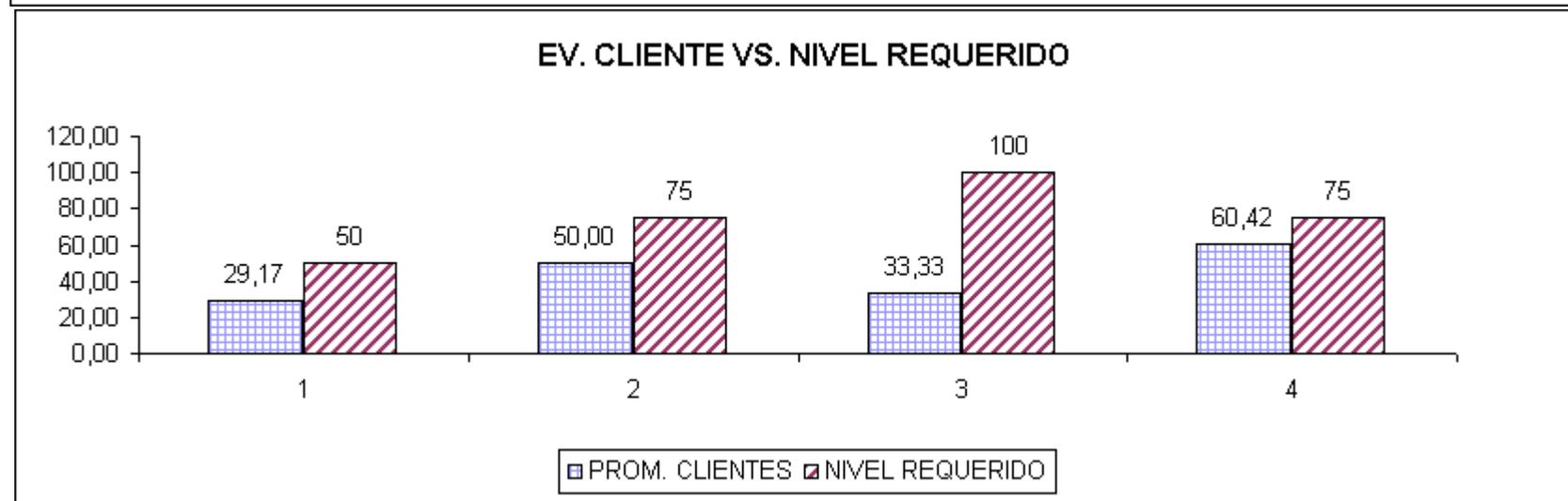
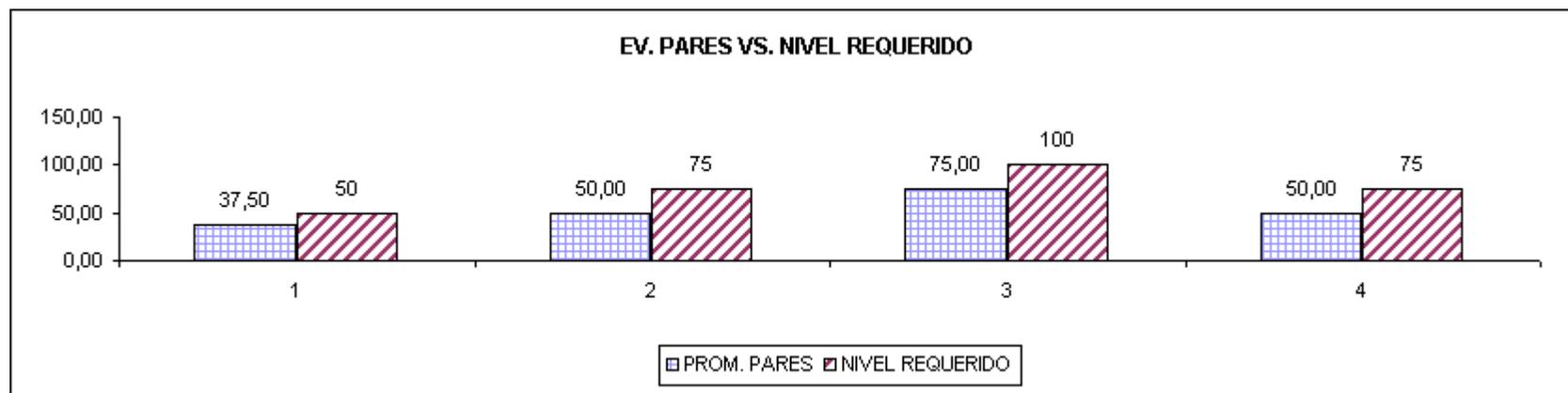


1= RECOPIACION DE INFORMACION

2= ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

3= PERSUACION
PENSAMIENTO

4= CRITICO

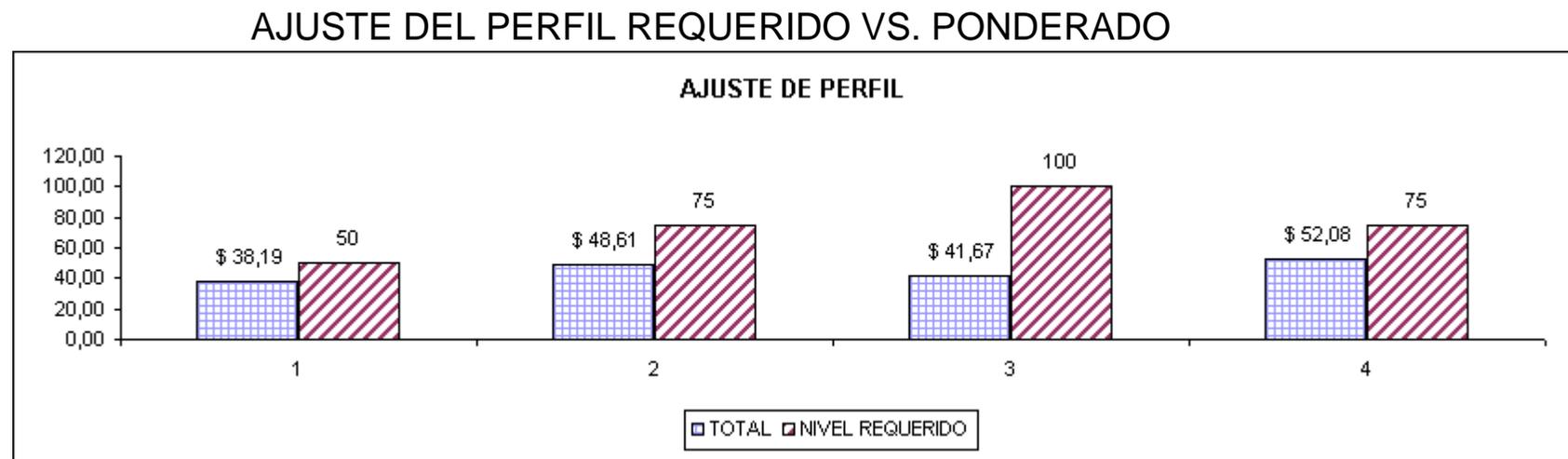
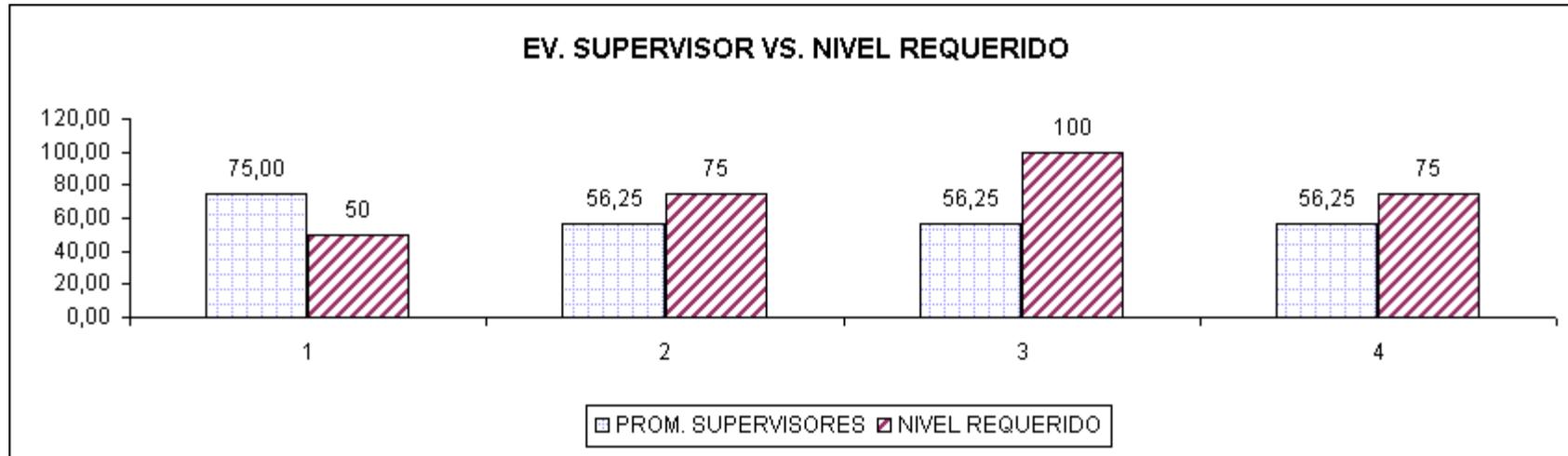


1= RECOPILOACION DE INFORMACION

2= ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

3= PERSUACION
PENSAMIENTO

4= CRITICO



1= RECOPIACION DE INFORMACION
 2= ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

3= PERSUACION
 4= PENSAMIENTO CRITICO

INFORME DE LAS EVALUACIONES

Luego de la investigación realizada en la Fundación CEDEI se puede encontrar, que las personas evaluadas presentan brechas en lo que se refiere al nivel requerido y el nivel ponderado por los evaluadores, encontrando los siguientes resultados:

Cargo: Atención al cliente

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL PONDERADO
Generación de ideas	100	68,13
Recopilación de información	75	48,75
Organización de información	75	71,88
Hablado	75	53,75
Estrategias de aprendizaje	50	48,75
Escritura	50	48,13

Encontramos que en este cargo las brechas más grandes se dan en las competencias de Generación de ideas, Recopilación de información, Hablado, en las cuales se debe realizar la debida capacitación.

Cargo: Director Académico del Departamento de Inglés

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL PONDERADO
Recopilación de información	50	42,97
Organización de información	75	54,69
Persuasión	100	46,88

Pensamiento Crítico	75	58,59
---------------------	----	-------

En este caso encontramos que todas las competencias presentan brechas altas, para lo cual se debe trabajar en el desarrollo y mejoramiento de cada una de las competencias.

Las distintas brechas encontradas nos señalan que se debe dar el debido tratamiento a cada uno de los casos; es para esto que se debe dar diferentes tipos de capacitación según sea la competencia requerida;

- GENERACION DE IDEAS: Para desarrollar esta competencia se debe capacitar al personal desarrollando su creatividad y la manera de encontrar soluciones inmediatas a las distintas situaciones que se presentan
- RECOPIACION DE INFORMACION: Esta competencia se debe desarrollar capacitando al personal para que pueda optimizar la información que posee y determinar cual es primordial y cual puede ser desechada en un período corto de tiempo.
- ORGANIZACIÓN DE INFORMACION (Director Académico): Al igual que la competencia anterior se debe desarrollar capacitando al personal para que organice en orden de prioridad la información, manejando datos precisos y que le permitan dar una información clara y que le permita al cliente sentirse satisfecho con los datos obtenidos.

- HABLADO: Se debe mejorar esta competencia capacitando a las personas para que desarrollen todas sus aptitudes en el momento de expresarse verbalmente ante el cliente interno como el externo, manejando todos los recursos que la expresión verbal posee.
- PERSUACION: El momento que se capacite al personal para desarrollar esta competencia, mejorará también todo lo que se refiere a la expresión de ideas y logrará que el cliente externo se sienta seguro al adquirir un producto, ya que la persona que posea esta competencia se sentirá seguro de toda la información que posee y sabrá como encaminar al cliente a adquirir los servicios que la Institución le ofrece.
- PENSAMIENTO CRITICO: Con la capacitación de esta competencia el empleado podrá mejorar el análisis lógico e identificar los problemas, presentando los datos de una manera estadística, también podrá determinar acciones apropiadas para resolver un problema y así ayudar al cliente externo como interno para mejorar su trabajo y tomar desiciones.

En cuanto a las competencias que no tienen una brecha mayor como son:

- Organización de información (Atención al Cliente)
- Estrategias de aprendizaje
- Escritura; se debe dar un entrenamiento que mejore las destrezas que requieren estas competencias logrando de este modo conseguir el nivel requerido que cada una debe tener.

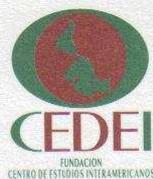
CAPITULO III

Cuenca, 11 de Octubre del 2005-10-11

Yo, Paula Vázquez Abad, en calidad de Directora de Monografía de Maria Cristina Coello, indico que he validado, la información expuesta en dicho trabajo, luego de una previa revisión de cada una de las partes.

Por tanto, doy total libertad a la interesada a utilizar este documento como mas le convenga.


Ps. Lab. Paula Vázquez
CI:0103425435



Cuenca, 17 de octubre de 2005

A petición verbal de la interesada:

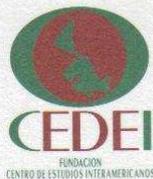
Yo, Kacie McIntyre como Directora Académica del Departamento de Inglés, luego de haber revisado tanto el documento como las herramientas y la metodología utilizada en el proyecto de graduación de la Srta. Coello, doy validez y autorizo hacer uso de este documento como la interesada creyera pertinente.

Atentamente,

Kacie McIntyre
Directora Académica del Departamento de Inglés



Fundación Centro
de Estudios Interamericanos
Secretaría — Principal



Cuenca, 17 de octubre de 2005

A petición verbal de la interesada:

Yo, Ma. Ximena Coello en calidad de Directora Administrativa del Departamento de Inglés, doy validez al proceso de Evaluación en el cual participe como proyecto de graduación de la Srta. Coello, al igual que a las herramientas que se manejaron en esta monografía.

Del mismo modo valido el contenido presentado en el proyecto de graduación dando autorización a hacer uso de este documento como la interesada creyera pertinente.

Atentamente,

Ma. Ximena Coello G.

Directora Administrativa del Departamento de Inglés

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- CONCLUSIONES

Al realizar este proyecto creo que es importante recalcar la importancia que hoy en día tiene la Gestión de Competencias, el cual es un proceso que para poder ser implementado en su totalidad en una organización requiere un período de tiempo a largo plazo, ya que para poder implementarlo creo que es importante realizar un estudio sobre la realidad actual de la empresa y luego de esto proceder a su implementación para convertirlo en una cultura y una política organizacional.

Nuestro medio al poseer una cultura conservadora se torna difícil enfocar procesos nuevos que implican un cambio para la organización, es por esto las empresas nuevas deben surgir con este método para poder obtener una cultura actual y que le permita conseguir la calidad total en cada una de sus actividades.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite determinar cada una de las habilidades que una persona debe poseer para desarrollar un puesto determinado y esto facilita a la persona que va a realizar la selección ya que puede tener una guía más detallada para realizar la selección; el mismo procedimiento se da en lo que es la evaluación de desempeño que al ser de 360° permite tener una visión mas amplia del desempeño de una persona en un determinado cargo, y da mayor confianza al evaluado ya que le permite tener una visión general de todos los que trabajan en su entorno.

Al ser un mundo que día a día se está desarrollando y creciendo tanto empresarial como tecnológicamente no podemos estancarnos con la cultura tradicional que poseemos y es por esto que los directivos deben encontrar el camino para introducir las nuevas tendencias que se van presentando sin dañar el clima que se mantiene dentro de la organización.

- RECOMENDACIONES

Para poder obtener un desempeño total y eficiente de cada uno de los empleados lo primero que se debe conseguir en ellos es su compromiso total con la organización, y esto mejorará el desempeño en sus labores aumentando así cada una de las competencias requeridas para el cargo que se está desarrollando.

Es importante que en todas las carreras relacionadas con la Administración de Personal se dé en forma intensiva todo lo que se refiere a la Gestión por Competencias, así como se debe capacitar a consultores externos para que estos sean expertos en este tema y de esta manera puedan asesorar a los empresarios para que ellos tengan un mejor control en sus organizaciones de su personal y de los procesos con los cuales se manejan.

Con la culminación de este proyecto espero que las personas que van a trabajar con lo que es el Método por Competencias tengan una visión más amplia de lo que este Método puede brindar para la mejora de la Organización, así como espero poder brindar un método de evaluación que permita el mejoramiento de cada una de las personas que laboran en el CEDEI y así conseguir que la Institución pueda salir adelante y siga creciendo con la ayuda de cada uno de los empleados, del mismo modo espero poder contribuir a la

mejora de aquellas actividades que pueden afectar el rendimiento de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES Martha, “Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 grados”, Ed. Garnica, Argentina 2002
- ALLES Martha, “Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias”, Ed. Garnica, Argentina, 2003.
- ALLES Martha, “Gestión por Competencias, El diccionario”, Ed. Garnica, Argentina, 2003
- ALLES Martha, “Gestión por Competencias, Diccionario de Comportamientos”, Ed. Garnica, Argentina, 2003
- DESSLER Gary, “Administración de Personal”, Ed. Pearson Education, México, 2001.
- LEVY-LEBOYER Claude, “Feedback de 360 grados”, Ed. Gestión 2000.com, Barcelona, España, 2000
- ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, Ed. Pretice Hall, Mexico, 1999
- www.dequate.com/inocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm
- AVILES Diego, “Gestión de Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005
- Departamento de Publicaciones de Centerfor/OIT “*El Enfoque de Competencia Labora*”, I (2001). Montevideo.

- PAREDES Alfredo y asociados, “Diccionario de destrezas y habilidades laborales, Seminario-Taller sobre selección de personal basada en competencias”, Marzo 2001
- PEÑAHERRERA Mariela, “Evaluación de desempeño por competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005
- POZO Castro Diego, “La Gestión de Recursos Humanos”, Diario La Tarde, Junio del 2005

ANEXOS

INDICE TENTATIVO

CAPITULO I

MARCO TEORICO

- 1.9 Gestión por competencias
- 1.10 Como determinar las competencias
en la organización
- 1.11 ¿Qué es la evaluación de
desempeño?
- 1.12 ¿Qué es la evaluación de 360
grados?
- 1.13 ¿Como evaluar en 360 grados el
desempeño de los empleados?
- 1.14 Comparación del método
tradicional con el método por competencias
- 1.15 Ventajas del método por
competencias

CAPITULO II

PARTE PRÁCTICA

- 2.1 Levantamiento del perfil por competencias
- 2.2 Formato de evaluación de desempeño
- 2.3 Talleres de Evaluación de Desempeño por Competencias
- 2.3 Implementación de las competencias en la organización
- 2.4 Técnicas a utilizar
- 2.5 Validación del proceso

CAPITULO III

- 3.1 Conclusiones
- 3.2 Recomendaciones
- 3.3 Bibliografía
- 3.4 Anexos

DISEÑO DE MONOGRAFIA

1.- TEMA:

DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA FUNDACION CEDEI EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE JUNIO-AGOSTO DEL2005

2.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

La Fundación Centro de Estudios Interamericanos (CEDEI), es una Institución Privada sin fines de lucro, dedicada al estudio de las lenguas y culturas de América, así como de áreas relacionadas con los negocios. Lleva diez años de servicio a la comunidad cuencana.

La Fundación CEDEI, en su área administrativa cuenta con una cantidad de falencias, y al estar realizando mis prácticas profesionales en esta institución he podido constatar que la organización no tiene bien establecido el manual de funciones de cada empleado, no cuenta con una evaluación del desempeño de los mismos, tampoco tienen un conocimiento claro de lo que significan las competencias.

Estas carencias producen inseguridad en los trabajadores y debilidad en el momento de la ejecución del trabajo.

Es por esto que mi investigación pretende resolver los problemas que la organización puede tener en cuanto se refiere a su distribución de trabajo al igual que llenar el vacío que se puede tener en los distintos campos que las competencias abarcan.

Al implementar todo un programa basado en Competencias, la Fundación CEDEI contará con mejores procesos en cuanto se refiere a la realización de las distintas actividades de los cargos, ya que permitirá contar con una estructuración de los mismos basada en las competencias, del mismo modo se contará con un manual de funciones de cada uno de los cargos que especificará las actividades propias de cada puesto y permitirá determinar los procesos de Evaluación de Desempeño.

El implementar un programa total basado en competencias en la organización permitirá tener un registro más ordenado de sus cargos, de sus perfiles, de la selección y de la evaluación que se hace en cada uno de los puestos, consiguiendo un mejor desempeño de los empleados.

Este proyecto es factible ya que se cuenta con la bibliografía necesaria para determinar las competencias requeridas, cuenta con las suficientes técnicas para poderlo aplicar y sobre todo cuenta con el apoyo de la empresa para realizar el programa de selección, el cual puede ser aplicado y evaluado en el momento que se requiera su uso.

3- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- OBJETIVO GENERAL

* Diseñar, aplicar y validar el proceso de Evaluación de desempeño por competencias en la Fundación CEDEI

- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar cinco perfiles por competencias de los cargos de:
 - Atención al cliente
 - Bibliotecario
 - Director administrativo del departamento de Inglés
 - Técnico de computación
 - Auxiliar de Contabilidad
- Seleccionar los dos cargos a aplicar
 - Atención al cliente
 - Director administrativo del departamento de Inglés
- Diseñar el proceso de evaluación de 360 grados para los cinco cargos, incluyendo el formato, instrucciones, informe, feedback a los evaluados
- Aplicar el proceso de Evaluación de 360 grados con los dos cargos seleccionados
- Validar el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias

4.- MARCO TEORICO

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral / contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño.³⁴

La aplicación práctica de la Gestión por Competencias en una organización parte, de la elaboración del Marco de Competencias específico de ésta con el objeto de llegar hasta la definición de los perfiles competenciales requeridos para cada uno de los roles profesionales que integran la organización.

Spencer y Spencer³⁵, indican que *competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.*

Las competencias son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Son todos los

requisitos para ser competentes en la ejecución de un puesto o actividad y esto permite obtener un perfil o modelo de competencias, que es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento, y esto se podrá medir mediante la evaluación de desempeño

Hoy en día la mayoría de empresas está utilizando todo lo que se refiera a las competencias y una de sus precursoras es Martha Alles, quien ha realizado un extenso estudio en este campo, donde este modelo de selección permite distinguir a los mejores en la distribución del rendimiento laboral.

La elección de una persona que posee el perfil determinado (y dentro de este las competencias requeridas) para el cargo solicitado, permite obtener mayores resultados en el rendimiento; cambiando conductas de trabajo, y permitiendo que el trabajo sea realizado de una manera más eficaz y que permita el surgimiento de la empresa.

Para lograr efectividad en el trabajo se debe tener claros los perfiles que se requieren para un puesto solicitado, así como se debe determinar el manual de funciones que cada cargo va a desempeñar, y así se podrá conseguir una evaluación del trabajo óptima pudiendo realizar una gestión completa de lo que a competencias se refiere.

Una vez que la organización cuente con la definición específica de las competencias individuales de cada rol profesional, se podrá evaluar el grado en que las personas que la integran tienen cada una de las competencias que son propias de su misión particular; es decir, al elaborar los perfiles competenciales actuales en la organización se podrá establecer las medidas oportunas en caso de que exista un distanciamiento fuerte entre ambos perfiles (los requeridos y los actuales).

La implementación de las competencias me permitirá distinguir las siguientes fases:

- 1.- Establecer los criterios de rendimiento superior de la posición
- 2.- Levantar el perfil de competencias
- 3.- Seleccionar las competencias para evaluación
- 4.- Elaborar la matriz de evaluación
- 5.- Establecer el orden de los métodos de evaluación
- 6.- Examinar el ajuste persona – puesto
- 7.- Elaborar el reporte de selección
- 8.- Evaluar la validez del perfil.

Al igual que podré utilizar el método MPC (método del modelado de perfiles por competencias), que permitirá:

- Identificar los criterios de rendimiento superior de la posición
- Levantar el perfil de competencias del puesto
- Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La evaluación de desempeño permitirá en la organización mejorar las relaciones entre los empleados, permitirá tomar decisiones sobre promociones y remuneración.

Shein explica, “que un trabajador necesita saber como está realizando su trabajo”³⁶ y es por esto que la evaluación de 360 grados permitirá al empleado tener una visión de cómo se desempeña laboralmente y al mismo tiempo podrá saber que es lo que opinan sus compañeros de trabajo.

“La Evaluación de Desempeño de 360 grados es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales, donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. También puede incluir otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.”³⁷

Las evaluaciones deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto, bajo el tipo de normas que rigen a la Institución, es decir si en la empresa se tiene un sistema basado en competencias la evaluación deberá seguir el mismo esquema.

La evaluación de 360 grados permite que un empleado sea evaluado por cada uno de los miembros que conforman la organización, permitiendo que la evaluación no se convierta en algo objetivo para el jefe del evaluado quien en el método tradicional era el único que realizaba la evaluación.

En la Fundación CEDEI realizar la Evaluación de 360 grados ayudará a mejorar la comunicación entre los empleados ya que se conseguirá un acercamiento entre cada uno de ellos ya que al ser el tema de las competencias un tema nuevo dentro de lo laboral espero con mi investigación dejar un programa que permita a esta empresa seguir creciendo y mejorando su servicio para lograr así un mayor compromiso con las empresas para las cuales a su vez trabaja.

Considero también que la implementación del tema de competencias dentro de la organización permitirá a ésta seguir estando a la vanguardia mejorando así sus servicios a toda la comunidad para la cual trabaja.

5. – TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

- Para determinar los perfiles utilizaré como instrumentos de recolección de datos, la entrevista, la cual será aplicada a cada una de las personas que ejerce el puesto.
- Para diseñar el proceso de evaluación por 360 grados utilizare, la revisión bibliografía la cual me permitirá determinar las mejores herramientas para crear el formato de evaluación.
- Para la evaluación de desempeño utilizaré talleres con los expertos del cargo, con las personas que se hará el piloto, y los jefes de los cargos donde se podrá realizar la evaluación de 360 grados.
- Para la validación del proceso utilizaré talleres con los expertos del cargo, quienes verificarán la validez de este proceso.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES Martha, “Como seleccionar al mejor”, Ed. Garnica, Argentina, 2002

- ALLES Martha, “Gestión de Recursos Humanos por competencias”, Ed. Garnica, Argentina, 2002
- ALLES Martha, “Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 grados”, Ed. Garnica, Argentina 2002
- ARTHUR Diane, “Selección efectiva de personal”, Ed. Norma, New York, 1982.
- FERNANDEZ Ma. Luisa; ROMERO Gerardo, TOMAS Jordi, SOLE Gerardo, “Psicología”, Ed. Algar S.A, Barcelona, 1987
- Paredes Alfredo, “Seminario-Taller sobre selección de personal basada en competencias”, Marzo 2001
- www.infocurso.com/cursos/RECURSOS_HUMANOS/gestion_competencias_practica_608611614608608615.html - 62k
- www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxix.htm - 44k
- www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/nuecap.htm
- LEVY-LEBOYER Claude, “Feedback de 360 grados”, Ed. Gestión 2000.com, Barcelona, España, 2000

6.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	CUANTOS	DURACION
1.- Levantar cinco perfiles por competencias: * Identificar los cargos * Diseñar el formato a utilizar * Entrevista a expertos para determinar actividades esenciales	5 5 5	15/06/05 18/06/05 21/06/05
2.- Seleccionar los dos cargos a evaluar: * Entrevista con los expertos para determinar los cargos	3	22/06/05
3.- Diseñar y aplicar el proceso de evaluación: * Realizar matriz de evaluación * Talleres para la evaluación * Realizar los informes * Retroalimentación a los evaluados	2 5 5 2	27/06/05 02/07/05 07/07/05 09/07/05
4.- Validar el proceso de evaluación: * Entrevista con los expertos	3	10/07/05

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS³⁸

FUNDACION CEDEI

1- CARGO A EVALUAR

Atención al cliente

2- PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO

COMPETENCIAS CARDINALES:

Aprendizaje activo
Percepción social (empatía)
Trabajo en equipo
Orientación de servicio
Escucha activa
Planificación
Manejo de tiempo

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Generación de ideas
Recopilación de información
Organización de información
Estrategias de aprendizaje
Hablado
Escritura

3.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.1- COMPETENCIAS CARDINALES

APRENDIZAJE ACTIVO

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

PERCEPCION SOCIAL (EMPATIA)

Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué

reaccionan de esa manera.

TRABAJO EN EQUIPO

Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

ORIENTACION DE SERVICIO

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

ESCUCHA ACTIVA

Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.

PLANIFICACIÓN

Puede desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea

MANEJO DE TIEMPO

Es capaz de manejar su tiempo y el de los demás

4.2.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

GENERACION DE IDEAS GRADO A

Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Desarrollar planes alternativos de soluciones para el momento de responder a un cliente difícil. Nombrará todas las estrategias aplicables para la venta de un producto
GRADO B
Desarrolla estrategias para solucionar problemas del personal
GRADO C
Encuentra rutas alternativas para entregar la información Nombrará solo lo que el cliente le pregunte sin ampliar la información
GRADO D
Nombrará la información básica del producto que esta ofertando

RECOPIACION DE INFORMACION GRADO B

Conocer como localizar e identificar información esencial

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Permanente mente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen
GRADO B
Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencias,
GRADO C
Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no lo haría o no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
GRADO D
Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se ocupan y conocen la situación Utiliza la información que este a mano o consulta las fuentes de información disponible. Busca procedimientos en un manual

ORGANIZACION DE INFORMACION GRADO B

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Puede desarrollar un prototipo para una base de datos
GRADO B
Clasifica la información en varias carpetas según su tema
GRADO C
Clasifica las herramientas necesarias para completar su trabajo
GRADO D
No tiene ninguna guía para la búsqueda acertada de información, ya que todo esta en un solo lugar

HABLADO GRADO B

Es capaz de hablar con los demás de una manera fluida, clara y comprensible

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A

Comparte información relevante con sus colaboradores y con el resto de la organización
Maneja las reglas adecuadas de gramática y sintaxis al transmitir sus ideas por escrito y verbalmente
Ajusta el lenguaje y terminología a las características y necesidades de su interlocutor
Escucha atentamente a los demás esforzándose por comprender el significado de la información que recibe
Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje interpretando el lenguaje verbal y no verbal

GRADO B

Escucha al otro poniéndose en su lugar para comprender lo que está pensando y sintiendo
Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que lo que ha captado es correcto
Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño
Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus oyentes
Hace presentaciones eficaces tanto verbalmente como por escrito

GRADO C

Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente
Da retroalimentación al cliente externo e interno cuando ellos lo requieren
Expone sus opiniones con claridad cuando se lo solicitan o cuando corresponde
Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores
Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que los otros están expresando a fin de validar su entendimiento

GRADO D

Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes
Se expresa siempre de igual manera sin adaptar su lenguaje a las características de su interlocutor o de su audiencia
No verifica si sus mensajes fueron entendidos generando falsas interpretaciones
Considera que sólo sus opiniones son relevantes por lo que se le dificulta mucho escuchar a los demás
Ridiculiza las opiniones de las otras personas con opiniones sarcásticas e irónicas

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE GRADO C

Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A

Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa.
Comparte sus conocimientos y experiencia como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

GRADO B
Participa en su organización como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con sus colegas
GRADO C
Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
GRADO D
Mantiene su información técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros para aumentar sus conocimientos

ESCRITURA GRADO C

Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Es capaz de redactar toda la planificación diaria, mensual o anual de cada uno de los departamentos
GRADO B
Se encarga de la redacción de memos a los empleados de la organización, manejando un lenguaje claro y entendible Manda memorandos al personal indicando nuevas directivas
GRADO C
Recibe todos los mensajes tanto telefónicos como personales que se realicen en la institución y se encarga de transmitirlos a quien corresponda
GRADO D
Recibe los mensajes pero no los transmite

1- CARGO A EVALUAR

Director administrativo del departamento de Inglés

2- PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO

COMPETENCIAS CARDINALES:

Aprendizaje activo
Percepción social (empatía)
Trabajo en equipo
Orientación de servicio
Escucha activa

Planificación
Manejo de tiempo

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Recopilación de información
Organización de información
Persuasión
Pensamiento crítico

3.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.1- COMPETENCIAS CARDINALES

APRENDIZAJE ACTIVO

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

PERCEPCION SOCIAL (EMPATIA)

Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.

TRABAJO EN EQUIPO

Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

ORIENTACION DE SERVICIO

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

ESCUCHA ACTIVA

Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.

PLANIFICACIÓN

Puede desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea

MANEJO DE TIEMPO

Es capaz de manejar su tiempo y el de los demás

4.2.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

RECOPIACION DE INFORMACION GRADO C

Conocer como localizar e identificar información esencial

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen
GRADO B
Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencias,
GRADO C
Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no lo haría o no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
GRADO D
Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se ocupen conocen la situación, como las personas directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información que este a mano o consulta las fuentes de información disponible. Busca procedimientos en un manual

ORGANIZACION DE INFORMACION GRADO B

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Puede desarrollar un prototipo para una base de datos
GRADO B
Clasifica la información en varias carpetas según su tema
GRADO C
Clasifica las herramientas necesarias para completar su trabajo
GRADO D
No tiene ninguna guía para la búsqueda acertada de información, ya que todo esta en un solo lugar

PERSUACION GRADO A

Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Cambia la opinión de un cliente que no está seguro de adquirir los servicios de la Institución Utiliza estrategias complejas y frecuentes para influir en los demás
GRADO B
Convince al director para adquirir nueva maquinaria y así mejorar la atención de la Institución Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias aún en las más difíciles
GRADO C
Solicita la ayuda de otras personas para poder convencer a un cliente que no sabe bien que decisión tomar Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación utilizando información relevante
GRADO D
Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás. No intenta conseguir un cambio en un cliente que no toma una decisión que beneficie a la organización

PENSAMIENTO CRITICO GRADO B

Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A
Realiza análisis lógicos, identificando problemas, al mismo tiempo identifica información importante. Puede analizar, organizar y presentar datos estadísticos.
GRADO B
Evalúa las quejas de los clientes y determina las acciones apropiadas. Analiza información e identifica problemas enlazando datos relevantes.
GRADO C
Determina si las excusas de las personas implicadas en un problema serio son aceptables. Puede identificar problemas coordinando datos relevantes
GRADO D
Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

Destreza	Definición
(D)	contabilizar los gastos.
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por interacción mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE
 PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®
DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Definición de destrezas

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Definición de destrezas

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Destrezas / habilidades básicas o de contenido Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos			
1. comprensión lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica.
		Medio	Leer un memorándum de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal
		Bajo	Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Actuar como juez en un complejo litigio legal
		Medio	Responder preguntas sobre referencias de crédito.
		Bajo	Tomar una orden de compra
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Escribir una novela para su publicación
		Medio	Escribir un memorándum para el personal indicando nuevas directivas.
		Bajo	Anotar un mensaje telefónico
4. Habiado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensibles	Alto	Exponer un caso legal ante la corte suprema.
		Medio	Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo.
		Bajo	Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería.
		Medio	Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción.
		Bajo	Contar el cambio para entregar a un cliente
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo.
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad.

		Bajo	Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo
Destrezas / Habilidades de proceso			
Destrezas que actúan en la ejecución de procesos en general			
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos.
		Medio	Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos.
		Bajo	Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	Alto	Aplicar principios de Psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
		Medio	Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje.
		Bajo	Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas
9. Monitoreo y control (P.C.D)	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla.
		Medio	Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes.
		Bajo	Leer y corregir una carta
Destrezas / Habilidades para la solución de problemas complejos			
Destrezas implicadas en la solución de problemas variados			
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto	Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional.
		Medio	Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas.
		Bajo	Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable
11. Identificación de problemas (P.D.C)	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	Analiza las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración.
		Medio	Identificar y solucionar las quejas de los clientes.
		Bajo	Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que se cumplan los requerimientos especificados
12. Recopilación de información (D)	Conocer como localizar e identificar información esencial	Alto	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión.
		Medio	Aplicar una encuesta de opinión

		Bajo	entre los empleados. Buscar procedimientos en un manual
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto Medio Bajo	Desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de datos Clasificar libros en una biblioteca según su tema. Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas	Alto Medio Bajo	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal. Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción. Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido.
15. Generación de ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto Medio Bajo	Desarrollar planes alternativos de transporte par un área urbana en crecimiento. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal. Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar al posible exito de una idea con relación a las demandas de la situación	Alto Medio Bajo	Analizar los probables resultados políticas de salud pública para combatir una epidemia. Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación. Determinar el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma más rápida
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	Alto Medio Bajo	Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana. Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehiculos y costos. Programar y coordinar una reunión de un día de duración
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	Alto Medio Bajo	Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios. Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación. Identificar y corregir un error cometido en la preparación de

			reporte
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores.
		Medio	Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema
		Bajo	Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Detectar inconsistencias en un balance general de resultados de un grupo corporativo.
		Medio	Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros.
		Bajo	Identificar la variables básicas en un conjunto de datos
Destrezas / Habilidades sociales			
Habilidades para interactuar con las personas			
21. Percepción social (P)	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera	Alto	Aconsejar a pacientes depresivos durante un periodo de crisis.
		Medio	Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo.
		Bajo	Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas.
		Medio	Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar el techo en una vivienda.
		Bajo	Organizar citas médicas para una clínica
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado.
		Medio	Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora.
		Bajo	Solicitar donaciones para una obra de caridad
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	Trabajar como embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo
		Bajo	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido
		Medio	Presentar al gerente una justificación por alterar el plazo de trabajo
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos de un hospital universitario

		Medio	Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación
		Bajo	Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre
		Medio	Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones.
		Bajo	Preguntar a un cliente si desea servirse una taza de café
27. construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas	Alto	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países.
		Medio	Mantener una red de contactos externos a la organización
		Bajo	Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización
28. Aserividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas.
		Medio	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar el proyecto.
		Bajo	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	Asesorar a una junta directiva de alto nivel en materia de políticas.
		Medio	Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño.
		Bajo	Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional

Destrezas / Habilidades técnicas

Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos

30. Analisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva planta de producción
		Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
		Bajo	Seleccionar una fotocopidora para la oficina
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes.
		Medio	Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre.
		Bajo	Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario
32. Selección de equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias par realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos.

		Bajo	computación para la realización de un trabajo. Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas	Alto	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado.
		Medio	Instalar interruptores en un sistema telefónico.
		Bajo	Instalar un filtro de aceite en un vehículo
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos	Alto	Elaborar sistemas expertos para analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales.
		Medio	Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos.
		Bajo	Escribir un programa en basic para ordenar datos en una base de datos
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y en SAYO S.A.s para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente	Alto	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación
		Medio	Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales.
		Bajo	Aplicar un test de estación, para estimar si el vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente	Alto	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción.
		Medio	Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción.
		Bajo	Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
37. Operación y control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico.
		Medio	Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado.
		Bajo	Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura.
		Medio	Medir los requerimientos de nuevas

		Bajo	piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones. Chequear el borrador de un memorándum para detectar errores mecanográficos
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimientos es requerido	Alto Medio Bajo	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental Despegar las partes móviles en maquinaria de producción Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto Medio Bajo	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. Identificar el circuito causante de una determinada falla eléctrica Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto Medio Bajo	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa. Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente
Destrezas: Habilidades sistémicas			
Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales			
42. Formular una visión. (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Alto Medio Bajo	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología. Prepara una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional. Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto Medio Bajo	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a ciertos sectores de la industria. Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamblaje y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas necesarias Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o	Alto Media	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se aprueba un nuevo conjunto de leyes

	actividades.		Bajo	Determinar como la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción. Determinar como la ausencia de un miembro del quipo afectaría e cumplimiento del trabajo
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional		Alto Medio Bajo	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo. Identificar la razón principal por la cual los clientes están satisfechos con los productos. Determinar qué ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial		Alto Medio Bajo	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica. Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo. Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud		Alto Medio Bajo	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía. Determinar por qué un gerente a subestimado los costos de producción. Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo		Alto Medio Bajo	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología. Diseñar las funciones de áreas de trabajo de una organización Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo
Destrezas / Habilidades para el manejo de recursos Habilidades para manejar y gestionar recursos en general				
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás		Alto Medio Bajo	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana Mantener un calendario mensual de citas
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos		Alto Medio Bajo	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo. Utilizar dinero de la caja chica para

			adquirir suministros de oficina y llevar un registro de gastos
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Altos	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos
		Medio	Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los chóferes m de entregas
		Bajo	Arrendar un local para reuniones de la gerencia
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	Alto	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento: entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento.
		Medio	Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico
		Bajo	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo

EVALUACION DE DESEMPEÑO

CARGO: ATENCION AL CLIENTE

GENERACION DE IDEAS

Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		FRECUENTE %100	SIEMPRE %75	RARA RAVEZ %50	OCASIONAL %25	NUNCA %0
A	Desarrollar planes alternativos de soluciones para el momento de responder un cliente difícil. Nombrará todas las estrategias aplicables para la venta de un producto					
B	Desarrolla estrategias para solucionar problemas del personal					
C	Encuentra rutas alternativas para entregar la información Nombrará solo lo que el cliente le pregunte sin ampliar la información					
D	Nombrará la información básica del producto					

que esta ofertando					
--------------------	--	--	--	--	--

RECOPIACION DE INFORMACION

Conocer como localizar e identificar información esencial

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		FRECUENTEME %100NTE	SIEM PRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALM %25ENTE	NUNC %0A
A	Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen					
B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia,					

C	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no lo haría o no se haría. Encuentra a las personas mas cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no estan personalmente involucradas en la situación o problema.					
D	Hace preguntas directas a las personas que estan presentes o que se ocupan y conocen la situación. Utiliza la información que este a mano o consulta las fuentes de información disponible. Busca procedimientos en un manual					

ORGANIZACION DE INFORMACION

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		FRECUENTEME %100NTE	SIEM PRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALM %25ENTE	NUNC %0A
A	Puede desarrollar un prototipo para una base de datos					

B	Clasifica la información en varias carpetas según su tema					
C	Clasifica las herramientas necesarias para completar su trabajo					
D	No tiene ninguna guía para la búsqueda acertada de información, ya que todo esta en un solo lugar					

HABLADO

Es capaz de hablar con los demás de una manera fluida, clara y comprensible

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		FRECUENTE %100	SIEMPRE %75	RARA VEZ %50	OCASIONAL %25	NUNCA %0
A	Comparte información relevante con sus colaboradores y con el resto de la organización Maneja las reglas adecuadas de gramática y sintaxis al transmitir sus ideas por escrito y verbalmente Ajusta el lenguaje y terminología a las características y necesidades de su interlocutor					

	<p>Escucha atentamente a los demás esforzándose por comprender el significado de la información que recibe</p> <p>Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje interpretando el lenguaje verbal y no verbal</p>					
B	<p>Escucha al otro poniéndose en su lugar para comprender lo que está pensando y sintiendo</p> <p>Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que lo que ha captado es correcto</p> <p>Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño</p> <p>Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus oyentes</p> <p>Hace presentaciones eficaces tanto verbalmente como por escrito</p>					
C	<p>Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente</p> <p>Da retroalimentación a sus empleados cuando ellos lo requieren</p> <p>Expone sus opiniones con claridad cuando se lo solicitan o cuando corresponde</p> <p>Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores</p> <p>Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que los otros están expresando a fin de validar su entendimiento</p>					

D	<p>Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes</p> <p>Se expresa siempre de igual manera sin adaptar su lenguaje a las características de su interlocutor o de su audiencia</p> <p>No verifica si sus mensajes fueron entendidos generando falsas interpretaciones</p> <p>Considera que sólo sus opiniones son relevantes por lo que se le dificulta mucho escuchar a los demás</p> <p>Ridiculiza las opiniones de las otras personas con opiniones sarcásticas e irónicas</p>					
---	--	--	--	--	--	--

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		FRECUENTEMENTE %100	SIEMPRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALMENTE %25	NUNCA %0
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.					
B	Participa en su organización como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas					

	Escribes papers, artículos, informes o realizas trabajos de investigación que compartes con tus colegas					
C	Realizas un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Buscas y analizas proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.					
D	Mantienes tu información técnica aunque tienes una actitud reactiva: buscas información solo cuando la necesitas, lees manuales, libros para aumentar tus conocimientos					

ESCRITURA

Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		FRECUENTEME %100NTE	SIEM PRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALM %25ENTE	NUNC %0A
A	Es capaz de redactar toda la planificación diaria, mensual o anual de cada uno de los departamentos					
B	Se encarga de la redacción de memos a los empleados de la organización, manejando un lenguaje claro y entendible Manda memorandos al personal indicando nuevas directivas					
C	Recibe todos los mensajes tanto telefónicos como personales que se realicen en la institución y se encarga de transmitirlos a quien corresponda					
D	Recibe los mensajes pero no los transmite					

CON RELACION AL EVALUADO SUBORDINAD
SOY: O
PAR

JEFE
CLIENTE EXTERNO

AUTOEVALUACION

EVALUACION DE DESEMPEÑO

CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE INGLES

RECOPIACION DE INFORMACION

Conocer como localizar e identificar información esencial

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		%100 FRECUENTEMENTE	SIEMPRE %75	RARA VEZ %50	OCASIONALMENTE %25	NUNCA %0

A	<p>Permanente­mente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen</p>					
B	<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia,</p>					
C	<p>Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no lo haría o no se haría. Encuentra a las personas mas cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.</p>					
D	<p>Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se ocupan y conocen la situación. Utiliza la información que este a mano o consulta las fuentes de información disponible. Busca procedimientos en un manual</p>					

ORGANIZACION DE INFORMACION

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		%100 FRECUENTEMENTE	SIEMPRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALM %25 ENTE	NUN CA %0
A	Puede desarrollar un prototipo para una base de datos					
B	Clasifica la información en varias carpetas según su tema					
C	Clasifica las herramientas necesarias para completar su trabajo					
D	No tiene ninguna guía para la búsqueda acertada de información, ya que todo esta en un solo lugar					

PERSUACION

Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		%100 FRECUENTEMENTE	SIEMPRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALM %25 ENTE	NUN CA %0
A	Cambia la opinión de un cliente que no está seguro de adquirir los servicios de la Institución Utiliza estrategias complejas y frecuentes para influir en los demás					
B	Convince al director para adquirir nueva maquinaria y así mejorar la atención de la Institución Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias aún en las más difíciles					
C	Solicita la ayuda de otras personas para poder convencer a un cliente que no sabe bien que decisión tomar Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación utilizando información relevante					

D	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás. No intenta conseguir un cambio en un cliente que no toma una decisión que beneficie a la organización					
---	---	--	--	--	--	--

PENSAMIENTO CRITICO

Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENCIA				
		%100 FRECUENTEMENTE	SIEMPRE %75	RA RA VEZ %50	OCASIONALM %25ENTE	NUN CA %0
A	Realiza análisis lógicos, identificando problemas, al mismo tiempo identifica información importante. Puede analizar, organizar y presentar datos estadísticos.					
B	Evalúa las quejas de los clientes y determina las acciones apropiadas. Analiza información e identifica problemas enlazando datos relevantes.					
C	Determina si las excusas de las personas implicadas en un problema serio es aceptable. Puede identificar problemas coordinando datos relevantes					
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes					

CON RELACION AL
EVALUADO SOY:

SUBORDINADO
PAR

JEFE
CLIENTE INTERNO

AUTOEVALUACION