

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela Psicología Laboral y Organizacional

Tema

“Diseño, aplicación y validación de procesos de evaluación del desempeño por competencias para los cargos de Jefe de Personal, Asistente de Logística, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Contabilidad y Jefe de Finca de la Empresa Flodelva Cia Ltda.

Año 2004-2005”

**Proyecto de Graduación Previo a la
Obtención del Título de Psicólogo
Laboral y Organizacional.**

DIRECTORA:

Psicóloga Paula Vásquez.

AUTOR:

Paúl L. Moscoso.P

Cuenca – Ecuador

2005

DEDICATORIA:

A mis queridos padres (Papibico y Mamines), hermanas (Cristina, Bernarda y Ma. Inés), sobrinos (Cristhina, Christian, Sebastián y Emilia), y de manera muy especial y con mucho amor a esa persona que decidió compartir el resto de su vida a mi lado brindándome mucha paciencia y felicidad Gina mi Esposa y Amiga.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar e iluminar mi camino, a los docentes de la Universidad del Azuay (Paula, Cristina y Mario) por brindarme los conocimientos requeridos para la elaboración de la presente monografía.

A la gran familia de Flores del Valle por haberme brindado la oportunidad de realizar el presente trabajo en su organización, y de manera muy especial al departamento de Recursos Humanos (Sr. Raymundo Crespo, Licda. María Caridad Muñoz, Dolores, Fernanda, Jenny, Sr. Eugenio Cárdenas, y todos aquellos que de una u otra manera aportaron y apoyaron para que este proyecto llegue a su culminación.)

GRACIAS.

Abstracto

El presente trabajo trata sobre el Diseño, Aplicación y Validación del proceso de Evaluación de desempeño por competencias bajo el método de 180°, realizado en la Empresa Flodelva Cia Ltda. Misma que se dedica a la exportación de flores a nivel Nacional e Internacional, con el fin de proporcionar a la organización una visión innovadora para evaluar a su personal la cual permite una valoración menos subjetiva de cada uno de los puestos evaluados.

ÍNDICE

<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iv</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>v</i>
<i>ABSTRACTO</i>	<i>vi</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	2-3
<i>MARCO TEÓRICO</i>	4
<u>CAPITULO I</u>		
1.1	<i>Desarrollo del Capítulo Teórico</i>	5
1.2	<i>Antecedentes de la organización</i>	5-6
1.3	<i>Objetivo general</i>	7
1.4	<i>Objetivos Específicos</i>	7
1.5	<i>Justificación</i>	7
1.6	<i>Marco teórico</i>	7
1.7	<i>Evaluación de Desempeño</i>	7-8
1.8	<i>Definir Objetivos ED.</i>	8
1.9	<i>Estándares de Desempeño</i>	8
1.10	<i>Medición de Desempeño</i>	8
1.11	<i>Elementos Subjetivos</i>	8
1.12	<i>Capacitación de Evaluadores</i>	8
1.13	<i>Métodos de ED.</i>	9
1.14	<i>Métodos de ED. Pasado</i>	9
1.15	<i>Técnicas de ED.</i>	10-11
1.16	<i>Métodos de ED Futuro</i>	12-13
1.17	<i>Evaluación ED por competencias</i>	13
1.18	<i>Levantamiento de Perfiles</i>	13-14
1.19	<i>Normalización de Competencias</i>	14
1.20	<i>Etapas de Implementación</i>	14
1.21	<i>Análisis puestos de trabajo</i>	15

1.22	<i>Definición de Perfiles</i>	16-17
1.23	<i>Condición de ED</i>	17
1.24	<i>Métodos de ED por Competencias.....</i>		17-20
1.25	<i>Evaluación de 360°</i>	21-22
1.26	<i>Que es evaluación de 360°</i>	22-23
1.27	<i>Como Opera</i>	23
1.28	<i>A quien evaluar</i>	23
1.29	<i>Niveles para evaluar 360°</i>	24-25

CAPITULO II.

2.1	<i>Desarrollo del Capítulo Práctico</i>	26
2.2	<i>Levantamiento de Perfiles</i>	26
2.3	<i>Selección del método a evaluar</i>	27
2.4	<i>Elección del perfil idoneo</i>	27
2.5	<i>Diccionario de Competencias</i>	28
2.6	<i>Creación de formatos a utilizar</i>	28
2.7	<i>Definición de evaluadores</i>	29
2.8	<i>Capacitación de evaluadores</i>	29
2.9	<i>Proceso de evaluación</i>	29-32
2.10	<i>Tabulación de datos</i>	33-35
2.11	<i>Informe final</i>	36

CONCLUSIONES. 37

RECOMENDACIONES. 38

BIBLIOGRAFÍA. 39

ANEXOS.

Introducción

El presente trabajo monográfico consiste en el diseño, aplicación y validación de evaluación de desempeño por competencias dentro de una empresa exportadora de flores a nivel nacional e internacional, con el fin de valorar el nivel de capital humano con el cual se cuenta en cada una de las áreas aplicadas el proceso, para lo cual se utilizo la herramienta de evaluación de reempeño de 180º que es una variable de la herramienta de 360º , esto se dio debido a que la empresa contaba con una evaluación tradicional por lo que es conveniente ir abriendo el compás de una manera pausada con el fin de que la herramienta se convierta en una norma organizacional.

La monografía en un contexto global se divide en dos capítulos generales como son: Capítulo I en el cual consta el marco teórico del trabajo, en donde se podrá encontrar los antecedentes de la organización en donde se realizo el presente trabajo, como parte introductoria al tema de evaluación por competencia se vio necesario describir antes las definiciones y metodologías anteriormente utilizadas para la evaluación de competencias, en lo que se refiere a evaluación por competencias se encontrara con las nuevas percepciones de definir una evaluación de desempeño y la importancia de implementar este método dentro de las organizaciones, como parte final del marco teórico se encuentra la teoría de la herramienta utilizada durante el proceso, misma que acota la importancia de bajar los niveles de subjetividad que por largos años han acompañado al proceso de evaluación dentro de las organizaciones.

En lo que se refiere al capítulo II consta una de las aplicaciones que se realizo dentro de la organización, en el puesto de asistente del departamento de contabilidad desde sus inicios, así encontraremos los formatos utilizados para la evaluación, las aplicaciones y las tabulaciones de los datos obtenidos dentro

del proceso, concluyendo este capítulo con el informe final de lo encontrado en esta evaluación.

El proyecto además presenta una parte anexa en donde se ubica al segundo proceso aplicado al puesto de jefe de área, así como también el diccionario aplicado para la consecución del proceso por competencias, la capacitación del personal que ayudo a ser posible este trabajo también se encuentra ubicada en la parte anexa, concluyendo esta con el levantamiento de perfiles de tres puestos más como son del jefe de personal, asistente de recursos humanos y asistente de nómina.

Se puede afirmar que el trabajo realizado dio como resultado una experiencia positiva para los involucrados en el proceso, debido a que se dio una visión más amplia de evaluar el desempeño de las personas y las ventajas que este nueva metodología dio para los involucrados como para la empresa en la que se realizo el desarrollo del presente proyecto.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

DESARROLLO DEL CAPITULO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Flores del Valle (Flodelva Cia Ltda.) Es una empresa familiar que se dedica al cultivo y exportación de flores de relleno comenzó sus actividades hace aproximadamente una década atrás contando con diez hectáreas de Gypsophilia o Million Stars mismo que se a convertido en el producto estrella de la empresa.

La empresa se caracteriza por estar en continuo crecimiento por lo que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Distribución de Personal.

La estructura organizacional en lo que se refiere al personal se lo puede dividir en dos grandes grupos como son: la mano de obra directa y la mano de obra indirecta las mismas que se pueden dividir en subgrupos de la siguiente manera:

Mano de Obra Directa: Conformada por aproximadamente 550 personas que realizan sus actividades en las diferentes áreas de la empresa por lo que se convierte en el porcentaje más elevado de la empresa.

Mano de Obra Indirecta: Esta a su vez se la puede subdividir en dos grupos:

Los Técnicos: Son las personas que se encuentran frente a los diferentes cultivos y están conformados por Ingenieros y Supervisores.

Los Administrativos: Los mismos que basan sus funciones dirigidos por el Directorio de la empresa, en esta se encuentran los distintos departamentos

como son: Financiero, Operaciones, Recursos Humanos, Sistemas, Calidad, Procesos, Ventas, Comercialización, Marketing, Mantenimiento, Bodegas.

Distribución de la Infraestructura Organizacional.

Al momento cuenta con cuatro fincas distribuidas por el tipo de producto y la producción de cada una de ellas como son:

Finca Pirincay: Ubicada en el Valle de Paute provincia del Azuay sector Pirincay con aproximadamente 9.5 hectáreas de cultivo, con un tipo de producción constante de Gypsophilia. A su vez se divide en tres partes como son Campo, Postcosecha y las oficinas Administrativas siendo éstas las oficinas centrales de operaciones.

Finca El Carmen: Caracterizada por ser la más amplia en extensión lo que permite que se divida en tres áreas en lo que se refiere a cultivos como son:

Carmen I: mantiene un tipo de producción constante y el producto que se cultiva es el Hypericum, Carmen II y III: dedica sus actividades al cultivo de Gypsophilia y cuenta con un tipo de alta producción en los meses de Enero y Abril teniendo un repique en el mes de Septiembre.

En esta finca también se cuenta con el área de Investigación y Desarrollo de toda la empresa, se encuentra ubicada en el Valle de Paute sector Zhumir provincia del Azuay.

Finca Cenáculo: en esta finca encontramos una producción constante de Gypsophilia se encuentra ubicada en el sector de Guachapala a unos 15 minutos de Paute por lo que la empresa cuenta con unas pequeñas viviendas que pueden ser utilizadas por personas que no pertenecen al sector, contando además con el área de propagación para abastecer de cultivo a todas las demás fincas ubicadas en el sector de Paute.

Finca Yunguilla: Se encuentra ubicada en el Valle de Yunguilla Provincia del Azuay caracterizada además por producir variedades diferentes a las de Paute como son el Solidago y el Aster mismos que mantienen un tipo de producción constante, esta finca también cuenta con un área de propagación y un área de postcosecha.

La empresa también cuenta con oficinas en la ciudad de Cuenca en donde se realizan las reuniones del Directorio y funcionan los departamentos de Ventas, Comercialización y Finanzas.

Objetivo General.

Diseñar, Aplicar y Validar el proceso de evaluación de desempeño por competencias a los cargos de Jefe de Personal, Asistente de Logística, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Contabilidad y Jefe de Finca.

Objetivos Específicos.

Diseñar el Proceso de Evaluación por competencias a seguirse.

Aplicar el Proceso diseñado para el proceso de evaluación.

Validar el proceso de evaluación mediante un piloto.

Justificación:

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en un proceso continuo de crecimiento se ve necesario contar con el personal calificado para las distintas áreas por lo que al implementar un programa de evaluación bajo el método de competencias servirá para darse cuenta el nivel de profesionalismo con el que se cuenta en este momento en los puestos anteriormente señalados ya que estos son puestos claves para el llegar a los objetivos de la empresa y servirá para trabajar en las líneas de acción que el proceso refleje.

MARCO TEÓRICO

Debido a que implementar un proceso de evaluación bajo el método de competencias dentro de una organización requiere de un cambio cultural de la misma es necesario conocer los cambios que ha sufrido el proceso de evaluación desde sus inicios con el fin de encontrar el punto de partida del presente trabajo, Por lo que comenzaré hablando de las teorías que han

marcado pautas importantes en lo que se refiere a la evaluación por competencias.

Evaluación de Desempeño:

Cuando hablamos de evaluación de desempeño dentro de una organización lo primero que se viene a la mente de las personas que van a intervenir en el proceso es que la empresa u organización va a realizar un corte de personal por lo que oculta sus intenciones bajo este parámetro, esto se debe a la falsa implementación del proceso que por largos años se han dado en las distintas empresas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Definir el Objetivo de la Evaluación de Desempeño: El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto, así como los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Estándares de desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas.

Elementos subjetivos del calificador: Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad como:

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconsciente

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Equidad en las políticas de compensación:
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto.
- Desafíos externos: Influencia de factores como la familia, salud, finanzas, etc.

Implicaciones del proceso de evaluación: Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Capacitación de los evaluadores: Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

MÉTODOS PARA EVALUAR DESEMPEÑO

Los diversos métodos que se han desarrollado a partir de las teorías antes estudiadas han ido evolucionando de acuerdo con las necesidades y los cambios organizacionales por lo que es conveniente estudiar las diferentes técnicas que existen para poder definir con cual de ellas trabajaremos, los métodos de evaluación se dividen en dos grandes grupos como son:

Métodos de evaluación de desempeño basado en el pasado.

Ventajas: Las ventajas de esta técnica versa sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido.

Desventajas: Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Las técnicas de evaluación más comunes basados en antecedentes pasados son: las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Además de mejorar el desempeño, muchas veces esta información sirve para determinar las compensaciones que otorgan.

El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Técnicas de Evaluación

Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la

calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación.

Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Método de registro de acontecimientos críticos: Requiere que el Evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El

representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

Métodos de evaluación en grupos: Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Método de categorización: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores.

Método de comparación por parejas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Métodos de evaluación basado en el desempeño futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Auto Evaluaciones: Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo.

Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Métodos de los centros de evaluación: Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.¹

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN EL MÉTODO DE COMPETENCIAS

Al hablar del enfoque de competencia laboral es conveniente distinguir entre las diferentes fases en su aplicación; evidentemente el concepto y sus bases teóricas subyacen en las aplicaciones que se encuentran del concepto en la formación y capacitación laboral, así como en la gestión del talento humano. Las fases que se describirán son: la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

Muchas de las preguntas que componen este texto se referirán a cada una de las dimensiones. Sin embargo, se adelantan algunas precisiones conceptuales sobre cada una.

¹ Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill

Identificación de competencias o Levantamiento de perfiles: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis, en los mismos que se pueden utilizar diferentes técnicas para obtener las competencias, dependiendo del área o lugar de trabajo donde se realice las tareas de la persona a ser evaluada.

“Entre las más utilizadas se encuentran: el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo”, así como y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.”²

Normalización de competencias o Perfiles ocupacionales: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las negociaciones entre empleadores, y trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para los trabajadores y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Etapas en la implementación del modelo:

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas superiores a los puestos de trabajo a evaluarse. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

² Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: *Cuestiones actuales de la formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Temas de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas: esto consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

VENTAJAS DEL MODELO: Las ventajas que nos presenta este modelo son:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La dirección del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Condiciones de la Evaluación de Desempeño

Al igual que en cualquier otro método de evaluación es necesario tener presente las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias laborales, las que se refieren a su:

- a) Validez:** que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.
- b) Autenticidad:** esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba.
- c) Suficiencia:** ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando? El principio a aplicar en este caso es que el sector productivo y el consejo de la unidad administrador del sistema de acreditación de competencias laborales definen la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.
- d) Justicia:** donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.
- e) Aceptación:** Es la etapa en que las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales para un nivel X, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos.

Naturalmente, esta aceptación se extiende también a los empresarios y a quienes contratan, en general.

Por lo que podemos observar, la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Para encontrar las competencias de habilidades y conocimientos se pueden aplicar test y encuestas que nos ayuden fácilmente a conseguirlo. Siendo las competencias actitudinales mas difíciles de definir ya que implica la actitud que toma el evaluado con las actividades que su puesto requiere.

Por lo que es necesario que los instrumentos con los cuales se vaya a evaluar deban encontrarse relacionados directamente con las funciones y tareas que sean necesarias para el normal desarrollo de sus actividades.

Dar cuenta de las competencias que se poseen versus las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo dan como resultado las necesidades de capacitación del personal. Por cierto, existen otros métodos de detección de necesidades.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Tormenta de ideas:

El objetivo fundamental de esta técnica es observar el desarrollo de la producción creativa por parte de los participantes ante un problema que se les presenta

Pasos:

Paso de producción: el formador y/o evaluador plantea un determinado problema y solicita a los miembros del grupo que expongan rápida y espontáneamente todas las soluciones o ideas que se les ocurra (no se permite durante su desarrollo ningún tipo de crítica). Esta fase finaliza cuando el grupo agota las ideas sobre el tema.

Paso de evaluación: se analizan, discuten y evalúan las ideas presentadas en la fase anterior.

Posibilidades de Evaluación: Competencias de creatividad, comunicación, solución de problemas, iniciativa, conocimientos técnicos.

Ventajas:

Tiempo de aplicación por ser una técnica grupal.

Impide que monopolicen al grupo los formados con una mayor influencia.

Bajo coste en su elaboración.

Permite evaluar varias competencias a la vez.

Desventajas:

En ocasiones se producen bloqueos en el grupo.

Debe haber más de un observador por la dinámica de la técnica.

Tiempo en la elaboración del protocolo de observación.

Discusiones de grupo: Consiste en la discusión libre y abierta de una tema o problema más o menos definido

Evaluaciones Posibles: Competencias de análisis y solución de problemas, comunicación, necesidad de excelencia, tolerancia a la tensión, iniciativa, planificación, organización, colaboración, flexibilidad, liderazgo, trabajo en equipo...

Si el tema requiere la resolución de problemas técnicos se podrán evaluar competencias técnicas.

Ventajas:

Se evalúa a varios participantes simultáneamente.

Fácil de elaborar y aplicar.

Permite evaluar distintas competencias a la vez.

Bajo coste en su elaboración y aplicación.

Desventajas:

Dominio de participantes más activos o expertos en el tema.

Tiempo en la elaboración de los protocolos de observación.

Exige la presencia de más de un observado

Auto-evaluación:

Esta técnica consiste en que los evaluados se evalúen así mismos en relación con las competencias enseñadas durante la acción formativa. Generalmente los aspectos de las competencias evaluadas son relativos al "saber estar" y al "querer hacer", aunque en ocasiones también se incluyen elementos del "hacer"

Puede realizarse empleando distintas técnicas: cuestionarios, informes o entrevistas.

Evaluaciones Posibles: señaladas, las aplicaciones que se puede hacer de las, las intenciones de ponerlas en práctica, las mejoras que le ha reportado en el ámbito profesional y/o personal, etc.

Ventajas:

Fácil de aplicar.

Rapidez en su aplicación.

Útil cuando se desea conocer la percepción que tienen los evaluados

Las propias capacidades.

Los propios valores e intereses.

Desventajas:

Subjetividad por parte del formando en dar sus respuestas.

Subjetividad del evaluador en el análisis de las respuestas.

Su elaboración puede ser costosa en tiempo.

Entrevista: Proceso de comunicación cara a cara, estructurada en torno a una serie de preguntas previamente preparadas.

La información se registra en una guía de entrevista previamente elaborada.

La entrevista puede proporcionar información muy variada en función del objetivo concreto que se persiga durante su realización. Por ejemplo, conocer las opiniones de los participantes en cuanto al grado de utilidad profesional de los contenidos del curso, analizar los problemas o dificultades que han tenido durante la acción formativa, etc.

También se ha utilizado esta técnica en evaluación del aprendizaje para la resolución de problemas. El evaluador describe un problema del trabajo a modo de caso y el formando tiene que explicar cómo lo resolvería y por qué lo haría de esa forma

Evaluaciones Posibles: Variable en función del objetivo. Para su utilización en la resolución de problemas las competencias que permite evaluar además de

conocimientos técnicos son: análisis y solución de problemas, flexibilidad, toma de decisiones, comunicación, organización y planificación.

Ventajas:

Flexibles si el entrevistador es experimentado.

Permiten obtener mucha información.

Bajo coste en su elaboración.

Desventajas

Tiempo de aplicación.

Si no está bien realizada, las informaciones obtenidas pueden estar muy cargadas de subjetividad.

Observación: Consiste en que durante un periodo de tiempo determinado, los evaluadores observan el comportamiento de uno o varios evaluados en el desarrollo de una determinada actividad durante el transcurso de la acción formativa.

La mayor parte de las técnicas comentadas en este apartado se combinan con la observación.

Los comportamientos observados se van registrando en un protocolo de observación o tabla de evaluación.

Evaluaciones posibles: Todos los comportamientos observables puestos de manifiesto durante el desarrollo del ejercicio.

Ventajas:

Si los observadores son experimentados y los protocolos de observación están bien contruidos, validez de las informaciones.

Un mismo observador puede registrar comportamientos de más de un formando.

Fácil de corregir.

Desventajas:

En ejercicios de carácter grupal, generalmente, la observación se tiene que realizar entre varios evaluadores.

Tiempo de elaboración de los registros de observación.

Los evaluados pueden sentirse inhibidos y reaccionar al principio de un modo inusual.

Tiempo de aplicación.

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas y desventajas

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatorio y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

¿Qué es la Evaluación 360°?

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy variable que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su

percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

Por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, se busca una información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas?, Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

¿Cómo opera el 360°?



¿A quién evaluar?

Cuando hablamos de evaluación de desempeño en una organización en lo primero que se piensa es en valorar los cargos operativos con el cual se cuenta, siendo este uno de los principales paradigmas que se encuentra el proceso ya que las empresas no se dan cuenta del impacto que se da al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización.

Cuando hablamos de desempeño nos referimos generalmente a la carga laboral que realiza el nivel operativo, sin importar el manejo del mismo y la forma de sentir de este frente al trato que recibe esté de los niveles medios y superiores, por lo que al implementar una evaluación de 360º nos da la oportunidad de percibir de diferentes puntos de vista no solo la parte operativa sino a su vez permite darnos cuenta de las falencias de los mandos medios y superiores.

Por lo que en lo primero que se debe pensar es en realizar el proceso en estos niveles, mismos que pueden reflejar sus capacidades al momento de dirigir y liderar a su equipo de trabajo.

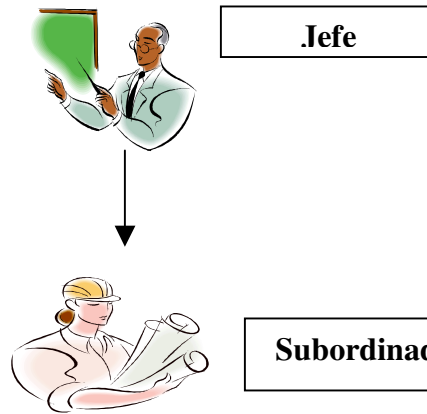
Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360º.

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en el área operativa.

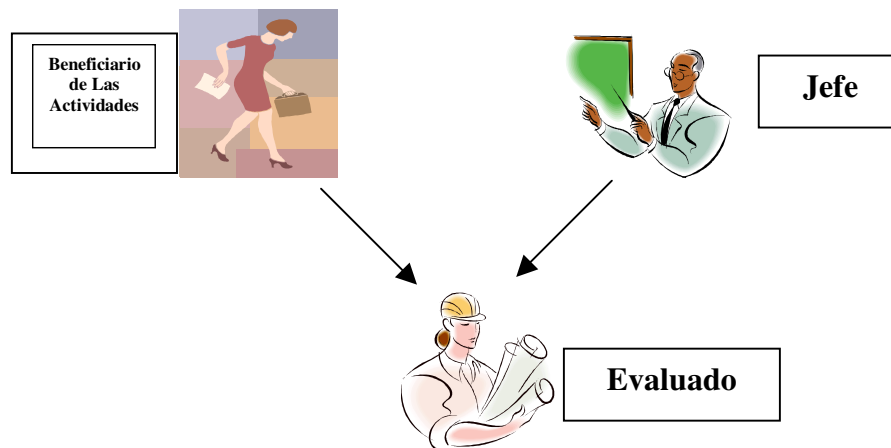
¿Cómo abrir los niveles hasta evaluar a 360º?

Cuando hablamos de implementar una evaluación de 360º dentro de una organización esta debe ser integrada al proceso que se utiliza en la misma de una manera paulatina ya que el proceso requiere de un cambio organizacional mismo que se integra al momento de cerrar el compás a 360º por lo que la herramienta propone ir integrando de una manera armónica con el fin de que la estructura vaya siendo norma integral de la organización, de manera que si integramos la herramienta en una organización donde siempre se utilizó la evaluación tradicional los pasos a seguirse serán:

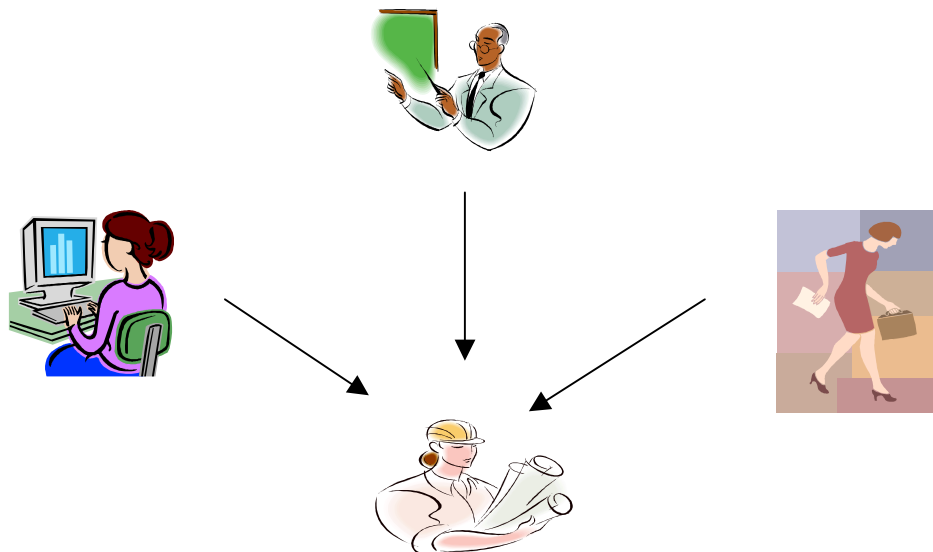
EVALUACIÓN TRADICIONAL:



EVALUACIÓN 180º



EVALUACIÓN 270º



CAPITULO II

DESARROLLO DEL CAPITULO PRACTICO

Levantamiento de Perfiles de los Puestos a ser evaluados en Flores del Valle.

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales					
Nombre del Cargo a Evaluar:		Asistente de Logística			
Cargo del Informante:		Asistente de Logística			
<u>A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición, y con que frecuencia lo realiza</u>					
No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Pedidos Proveeduría Fincas	5	4	3	17
2	Negociación con los Proveedores	5	5	5	30
3	Comparación de cotizaciones	4	3	2	10
4	Pedir Cotizaciones	5	2	1	7
5	Visitar a Nuestros proveedores	5	4	3	17
6	Coordinar transporte de insumos y compras	5	3	4	17
7	Entregar cheques a que se les autorize los pagos	5	3	2	11
8	Coordinación con los demás departamentos sobre sus requerimientos	3	4	2	11
9	Facturación de todas la compras realizadas	5	5	5	30
10	Contactos con proveedores líderes en el mercado	5	1	1	6
11	Comprovar la calidad del producto que se adquirió	5	4	4	21
12	Verificar las cantidades y condiciones de los insumos al momento de recibirlos	5	5	5	30
13	realizar el ingreso a bodega de los productos	5	4	4	21
14	coordinar entrega de insumos en las fincas.	4	3	3	13

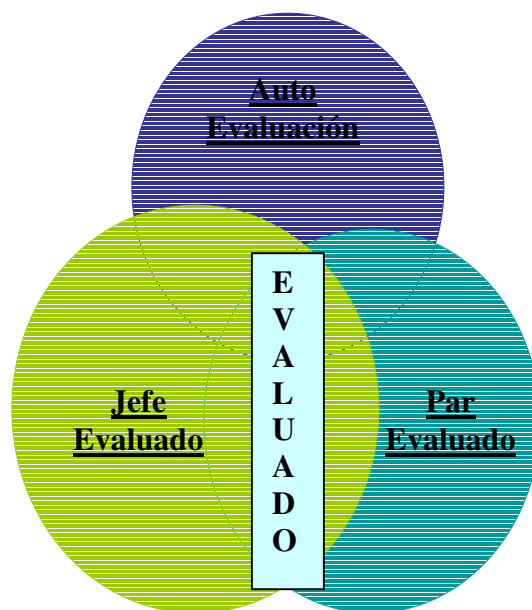
Identificación de Actividades Esenciales			
Nombre del Cargo a Evaluar:		Asistente de Logística	
Cargo del Informante:		Asistente de Logística	
<u>Asistente de Logística</u>			
Actividades del Puesto	Asit. Log	Jef. Bode	Promedio
Verificar las cantidades y condiciones de los insumos al momento de recibirlos	30	30	30,00
Comprovar la calidad del producto que se adquirió	21	30	25,50
Facturación de todas la compras realizadas	30	17	23,50
Negociación con los Proveedores	30	11	20,50
Entregar cheques a que se les autorize los pagos	11	30	20,50

Pasos Previos a Realizar la Evaluación de las Competencias:

Una vez obtenido los perfiles de cada candidato se realizaron los siguientes pasos:

Selección del Método a Evaluar: Debido a que dentro de la organización ha venido utilizando el método tradicional para realizar las evaluaciones de desempeño es necesario ampliar la visión de la evaluación con el fin de evitar que la valuación se vuelva subjetiva al ser realizada por una sola persona que en este caso es el jefe inmediato de la persona evaluada a su vez que el evaluado al final tendrá la oportunidad de recibir feedback del proceso.

Por lo que es necesario comenzar abriendo el proceso a 180 grados en donde intervendrán tres personas que se vean afectadas o beneficiadas de las actividades que la persona evaluada realice.



Elección del Perfil Idóneo de la Evaluación: En este paso se realizó un análisis con el grupo de trabajo de cada uno de los departamentos a realizarse la evaluación con el fin de definir los comportamientos necesarios y grados de los mismos del perfil requerido para ocupar el puesto, así como también la elección de la ponderación de la frecuencia con la que se requiere que la competencia se observe.

Perfil Idóneo de los Cargos a Evaluar										
Cargo:	Asistente de Logística									
Denominación de las Competencias a Evaluar:										
Competencias Cardinales	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia				
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollada	Siempre	Frecuente	La Mitad/T	Ocasional	
	100%	75%	50%	25%		100%	75%	50%	25%	
Compromiso	X					X				
Orientación al Cliente	X					X				
Adaptabilidad al Cambio		X				X				
Competencias Específicas										
Construcción de Relaciones de Negocios	X					X				
Manejo de Relaciones de Negocios.	X					X				
Autocontrol		X				X				
Capacidad de Planificación y Organización		X					X			
Profundidad en los Conocimientos de los Productos		X					X			
Observaciones:										
Competencias Cardinales: Debido a que se tratan de las competencias que serán las normas vigentes que guíe los diferentes procesos de la organización se ve necesario que las personas demuestren siempre el espíritu de compromiso, orientación al cliente y adaptabilidad al cambio entendiendo esta última como un la personas deben tener presente que para seguir manteniendonos como líderes en el mercado debemos estar en continuos cambios por lo que la necesidad de ejecutar grado B debido a que las disposiciones de la empresa se ve indispensable.										
Competencias Específicas : Al hablar de un puesto de asistente debemos darnos cuenta que la persona que ocupa esté realiza actividades de ejecución directa y control por lo que se ve conveniente que ocupe más características de grado B teniendo posibilidades de desarrollo profesional ingreso a través de planes de carrera interno.										

Diccionario de Competencias a Evaluar: Es en donde constan las definiciones de cada una de las competencias así como también las descripciones de los comportamientos de cada una de ellas dividida en Grados A, B, C, o D según los cuales se realizará la evaluación. Ver Anexo.

Creación de Formatos Utilizar: Una vez determinado el perfil y el método idóneo para realizar la evaluación se realizó la creación del formato que se utilizó en el proceso Ver anexo.

Formato Para Evaluación

Cargo:	Asistente de Logística
---------------	------------------------

Denominación de las Competencias a Evaluar:

Competencias Cardinales	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente	La Mitad/T	Ocasional
	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%	50%	25%
Compromiso									
Orientación al Cliente									
Adaptabilidad al Cambio									

Competencias Específicas									
Construcción de Relaciones de Negocios									
Manejo de Relaciones de Negocios.									
Autocontrol									
Capacidad de Planificación y Organización									
Profundidad en los Conocimientos de los Productos									

Definición de los Evaluadores: Con el fin de disminuir el grado de subjetividad de la evaluación se selecciono a los evaluadores para cada cargo, la misma que se realizó por parte del autor de la presente monografía, quien escogió a tres personas para cada evaluado, la elección se la realizó de la siguiente manera: una auto evaluación en los dos casos y los dos evaluadores restantes se determino al azar.

Capacitación de los Evaluadores: La capacitación a los evaluadores se la realizo de manera individual por medió de un archivo de Power Point, mismo que fue revisado con cada uno de los evaluadores para explicarlo, ver archivo en anexos.

Proceso de Evaluación: El proceso de evaluación se lo realizo por medio de la red interna de la empresa, cada uno de los evaluadores recibió su propio formato vía mail y fue seguido de manera presencial por el director del proceso.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado):
Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado):

Asistente de Logística
 Jefe de Bodega

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente	La Mitad/T	Ocasional
<u>Competencias Cardinales</u>	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%	50%	25%
Compromiso	x						x		
Orientación al Cliente	x					x			
Adaptabilidad al Cambio			x				x		
<u>Competencias Específicas</u>									
Construcción de Relaciones de Negocios	x						x		
Manejo de Relaciones de Negocios.		x				x			
Autocontrol		x					x		
Capacidad de Planificación y Organización			x			x			
Profundidad en los Conocimientos de los Productos			x					x	

Observaciones del Evaluador:
Aunque conoce de los productos que se requiere le cuesta todavía aprender y colaborar de mejor manera a la búsqueda de nuevos
Productos se conforma solo por los conocidos y los que sus proveedores le aconsejan.

Gracias Por el Tiempo Prestado

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado): Asistente de Logística
 Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado): Jefe de Finca

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente	La Mitad/T	Ocasional
<u>Competencias Cardinales</u>	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%	50%	25%
Compromiso	-	-	X	-	-	-	X	-	-
Orientación al Cliente	X	-	-	-	-	X	-	-	-
Adaptabilidad al Cambio	-	-	X	-	-	X	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>Competencias Específicas</u>									
Construcción de Relaciones de Negocios	-	X	-	-	-	X	-	-	-
Manejo de Relaciones de Negocios.	X	-	-	-	-	X	-	-	-
Autocontrol	-	-	-	-	X	X	-	-	-
Capacidad de Planificación y Organización	-	-	X	-	-	-	X	-	-
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	X	-	-	-	-	-	X	-

Observaciones del Evaluador:
Es una persona que pierde el control al menor problema se siente afectado y piensa que solo se la reclama a ella.
Es una persona que entabla buenas relaciones de negocios aunque su temperamento la puede ocasionar inconvenientes

Gracias Por el Tiempo Prestado

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado): Asistente de Logística
Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado): Asistente de Logística

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la Frecuencia			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente	La Mitad/T	Ocasional
Competencias Cardinales	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%	50%	25%
Compromiso	-	X	-	-	-	-	X	-	-
Orientación al Cliente	-	X	-	-	-	-	X	-	-
Adaptabilidad al Cambio	-	-	X	-	-	X	-	-	-
Competencias Específicas									
Construcción de Relaciones de Negocios	-	X	-	-	-	-	-	X	-
Manejo de Relaciones de Negocios.	-	-	X	-	-	-	X	-	-
Autocontrol	-	-	-	X	-	-	-	X	-
Capacidad de Planificación y Organización	-	-	X	-	-	-	X	-	-
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	X	-	-	-	-	X	-	-

Observaciones del Evaluador:

Gracias Por el Tiempo Prestado

Tabulación de Datos: Una vez terminado el proceso de evaluación se recopiló toda la información y mediante una tabla de Excel se realizó la tabulación de los datos.

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Cardinales

<u>EVALUACIÓN</u>	Compromiso			Orientación al Cliente			Adaptabilidad al Cambio		
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>
Asistente de Logística	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00
Jefe de Finca	50,00	0,75	37,50	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00
Jefe de Bodega	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	50,00	0,75	37,50
<i>Resultado Evaluación</i>	<u>75,00</u>	-	<u>56,25</u>	<u>91,67</u>	-	<u>85,42</u>	<u>50,00</u>	-	<u>45,83</u>

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Específicas

<u>EVALUACIÓN</u>	Const.Rel.Negoc			Manej.Rel.Negoc.			Autocontrol			Planificación y Organización			Conocimientos Producto		
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>
Asistente de Logística	75,00	0,50	37,50	50,00	0,75	37,50	25,00	0,50	12,50	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75	56,25
Jefe de Finca	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	0,00	1,00	0,00	50,00	0,75	37,50	75,00	0,50	37,50
Jefe de Bodega	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00
<i>Resultado Evaluación</i>	<u>83,33</u>	-	<u>62,50</u>	<u>75,00</u>	-	<u>70,83</u>	<u>33,33</u>	-	<u>22,92</u>	<u>50,00</u>	-	<u>41,67</u>	<u>66,67</u>	-	<u>39,58</u>

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Resumen Resultados	Grado Evaluación	Grado Requerida	Frecuencia Evaluación	Frecuencia Requerida
Compromiso	75,00	<u>100,00</u>	56,25	<u>100,00</u>
Orientación al Cliente	91,67	<u>100,00</u>	85,42	<u>100,00</u>
Adaptabilidad al Cambio	50,00	<u>75,00</u>	45,83	<u>75,00</u>
Construcción de Relaciones de Negocios	83,33	<u>100,00</u>	62,50	<u>100,00</u>
Manejo de Relaciones de Negocios.	75,00	<u>100,00</u>	70,83	<u>100,00</u>
Autocontrol	33,33	<u>75,00</u>	22,92	<u>75,00</u>
Capacidad de Planificación y Organización	50,00	<u>75,00</u>	41,67	<u>56,25</u>
Profundidad en los Conocimientos de los Productos		66,67	<u>75,00</u>	39,58
				<u>56,25</u>

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Cardinales

<u>EVALUACIÓN</u>	Compromiso			Orientación al Cliente			Adaptabilidad al Cambio		
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>
Asistente de Logística	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
Jefe de Finca	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
Jefe de Bodega	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
<u>Resultado Evaluación</u>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>75,00</u>	-	<u>75,00</u>

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Específicas

<u>EVALUACIÓN</u>	Const.Rel.Negoc			Manej.Rel.Negoc.			Autocontrol			Planificación y Organización			Conocimientos Producto		
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>
Asistente de Logística	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
Jefe de Finca	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
Jefe de Bodega	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
<i>Resultado Evaluación</i>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>75,00</u>	-	<u>75,00</u>	<u>75,00</u>	-	<u>56,25</u>	<u>75,00</u>	-	<u>56,25</u>

Informe del Final del Proceso y Retroalimentación: Después de haber finalizado la tabulación de los datos se procedió a redactar el informe final mediante una comparación del perfil obtenido de la evaluación frente al perfil idóneo que se levanto, en este paso también se realizó la retroalimentación del proceso a la persona a quien se le evaluó. Ver anexo.

Informe Evaluación de Desempeño

Cargo: *Asistente de Logística*

Método Utilizado: *Evaluación por Competencias (180 grados)*

Después de haber analizado los resultados obtenidos en el proceso de evaluación y al compararlos con los datos del perfil requerido se puede observar que la persona que ocupa el cargo presenta las siguientes características:

Competencias Cardinales Evaluadas:

En lo que se refiere a las competencias cardinales evaluadas nos damos cuenta que la persona ocupante del puesto presenta brechas tipo grado uno en las competencias de Compromiso y Adaptabilidad al Cambio denominadas de esta manera debido a que la pueden ser estrechadas bajo programas de integración a la organización y concientización del cambio continuo que sufre la organización.

Competencias Específicas:

En cuanto a las competencias específicas el perfil que presenta la persona evaluada en las competencias de Construcción y Manejo de las Relaciones de Negocios, Planificación y Organización, así como también en Profundidad de Conocimientos de los Productos de igual manera presenta un tipo de brecha de grado uno las mismas que pueden ser capacitadas dependiendo de las necesidades más urgentes de la organización.

Una competencia que debe ser analizada de manera más detenida es la de Autocontrol, debido a que se presenta una brecha de grado dos, ya que en la misma auto evaluación la misma persona reconoce esta debilidad en su comportamiento por lo que se ve necesario comenzar tratando de estrechar esta brecha en primera instancia.

Paute, 22 de septiembre del 2005

Validación del Proyecto

El implementar una evaluación de 360º en la organización nos ha dejado una interesante propuesta debido a que la visión de nosotros era la de evaluar a nuestro personal de campo a su vez que al personal administrativo más bien se le proponía desarrollar sus capacidades dependiendo de las necesidades que a su vez ellos sentían que les hacía falta.

La propuesta presentada demostró la necesidad de evaluar comportamientos y habilidades que cada uno de nosotros poseemos a su vez que priorizo las debilidades personales de cada uno en sus puestos de trabajo y la importancia que tienen estas de ser superadas en cada uno de los puestos evaluados.

El saber que es lo que las otras personas que se benefician de nuestro puesto ven de nosotros nos ayuda a saber que es lo primero que debo mantener de mi actitud en mi puesto de trabajo y que es lo que debo cambiar del mismo para superarme es lo que hizo interesante el proceso.

El poder sentir que mi opinión sirve para que la empresa camine me deja una gran satisfacción, pues en algunos momentos es necesario hacer conocer a las otras personas en que están cometiendo errores y el saber reconocer cuando a uno le dicen los suyos creo que es muy importante.

Este proceso es una manera más dinámica y democrática de evaluar a las personas debido a que se realiza una integración desde diferentes puntos de vista lo que permite que la valoración que a una persona se le da no recaiga sobre la responsabilidad de una sola persona.

9. Conclusiones

- El presente trabajo me ha permitido poner en práctica mis conocimientos teóricos, mismos que se veían difíciles de realizarlos.
- Nos podemos dar cuenta cuan difícil es para las organizaciones realizar una evaluación de desempeño con cero grado de subjetividad en las metodologías empleadas.
- Como se han ido desarrollando diversas técnicas y metodologías para realizar las evaluaciones de desempeño dentro de las organizaciones.
- La importancia de tener una buena técnica o metodología para la evaluación con el fin de contar con el personal idóneo en cada puesto o área dentro de la organización.
- Hoy en día contar con el personal que cumple con los estándares de producción propuestos por la empresa no es suficiente, se debe evaluar las condiciones, habilidades y destrezas que cada persona posee para desenvolverse en el área de trabajo.
- Tomar la evaluación como una estrategia de desarrollo mutuo entre el trabajador y el empleador aumenta el grado de motivación del personal a su vez que los estándares de producción de la organización se incrementan.

10. Recomendaciones

Después de haber realizado el proceso de Evaluación de 360° en la empresa, se ve necesario:

- Implementar el proceso en las diferentes áreas de la organización, con el fin de establecer competencias requeridas para cada puesto de trabajo.
- Existen diferentes puestos que se encuentran realizando tareas no representativas para su lugar de trabajo.
- Pese a contar con un buen potencial humano en las áreas evaluadas se ve la necesidad de contar con cursos de capacitación con el fin de desarrollar al máximo las competencias de cada uno de los evaluados.
- La capacitación en las diferentes áreas deben realizarse continuamente.

11. Bibliografía

Gestión Por Competencias “Diccionario de Comportamientos” Dra. Alles Martha Alicia.

Diccionario 2002/2003, Desempeño por competencias . Evaluación de 360º , ediciones granica 2002.

Spencer, L. M.; Spencer, S. M.; Competence at Work, New York, John Wiley and Sons, 1993.

Internet:

Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en:

Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

Mertens, Leonard, Productividad en las organizaciones, Montevideo, Cinterfor/OIT,

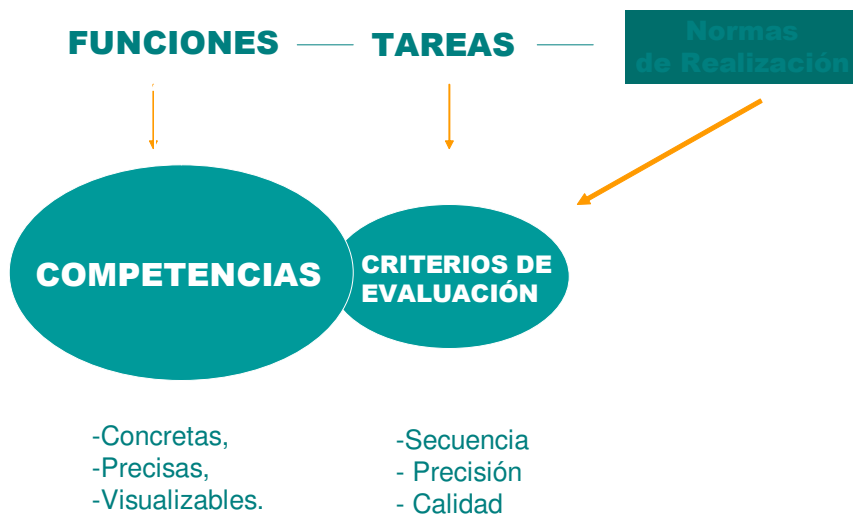
Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997

Proceso de Evaluación

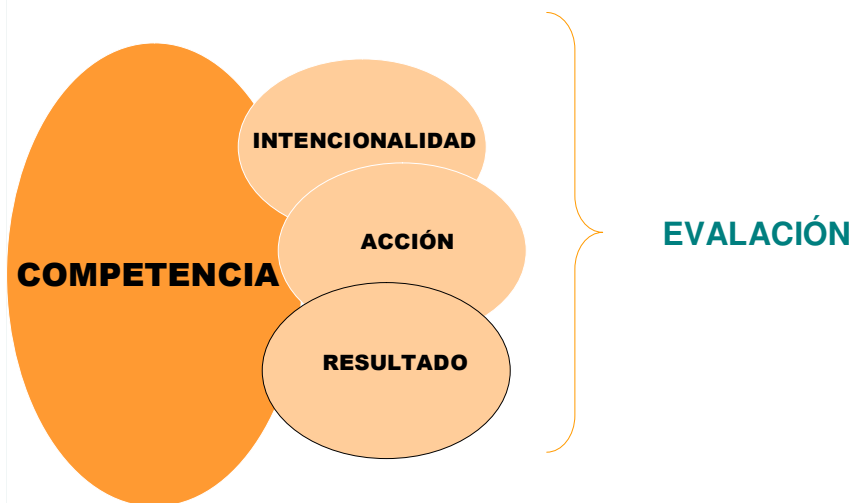
Universidad del Azuay
Caso Práctico Monografía
Paúl
Año 2005



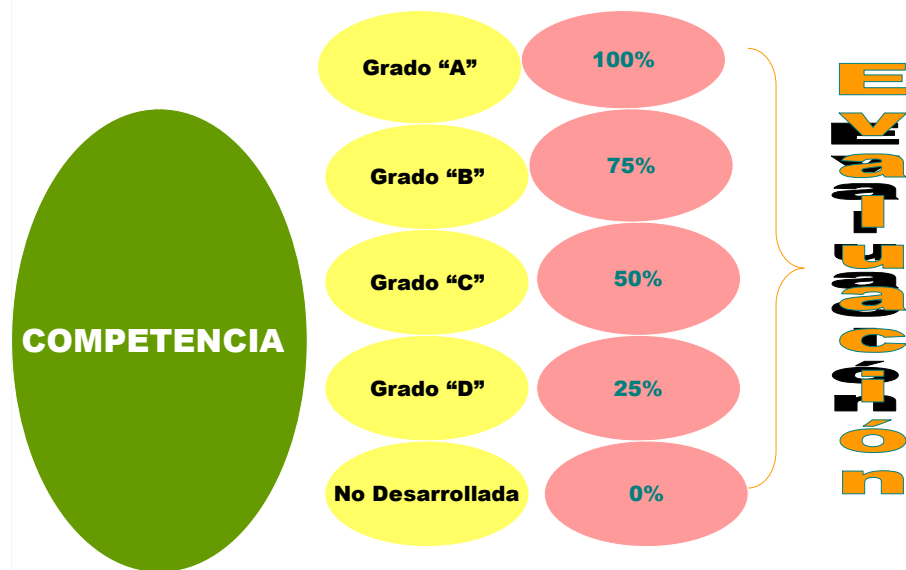
¿Cómo Evaluamos Competencias?



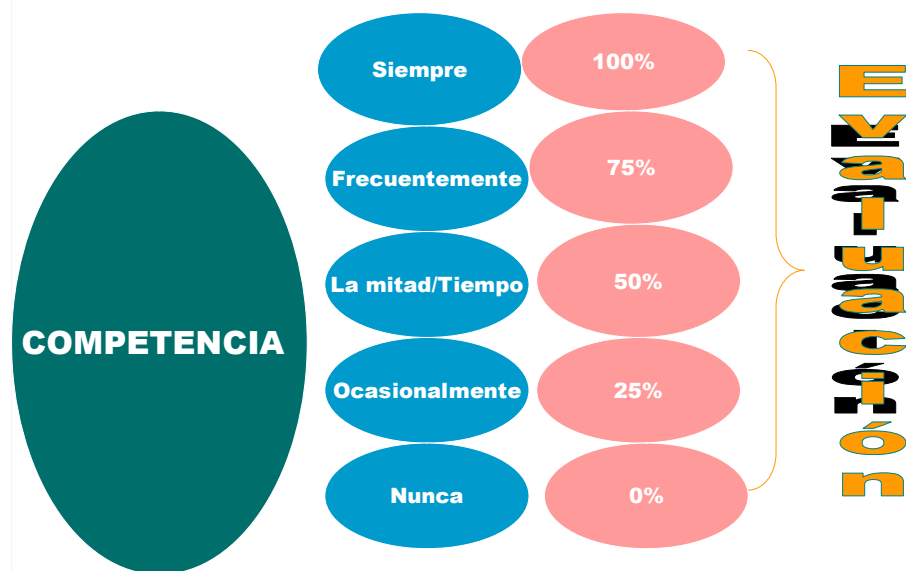
¿Como Evaluamos Competencias?



¿Tipos de Grados?



¿Ponderación Por Frecuencia?



Levantamiento Informe Asistente de Logística de Finca por Competencias Específicas

Resumen Resultados	Grado Evaluación	Grado Requerida	Frecuencia Evaluación	Frecuencia Requerida
Compromiso	75,00	100,00	56,25	100,00
Orientación al Cliente	91,67	100,00	85,42	100,00
Adaptabilidad al Cambio	50,00	75,00	45,83	75,00
Construccion de Relaciones de Negocios	83,33	100,00	62,50	100,00
Manejo de Relaciones de Negocios.	75,00	100,00	70,83	100,00
Autocontrol	33,33	75,00	22,92	75,00
Capacidad de Planificación y Organización	50,00	75,00	41,67	56,25
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	66,67	75,00	39,58	56,25

Resumen Resultados	Grado Obtenido	Grado Requerido	Frecuencia Obtenida	Frecuencia Requerida	Frecu. Obtenida
Compromiso	B	A	c	a	Mitad/Tiempo
Orientación al Cliente	A	A	b	a	Frecuentemente
Adaptabilidad al Cambio	C	B	c	b	Mitad/Tiempo
Construccion de Relaciones de Negocios	B	A	b	a	Frecuentemente
Manejo de Relaciones de Negocios.	B	A	b	a	Frecuentemente
Autocontrol	D	B	d	b	Ocasionalmente
Capacidad de Planificación y Organización	C	B	c	c	Mitad/Tiempo
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	C	B	c	c	Mitad/Tiempo

Perfil Idóneo de los Cargos a Evaluar

Cargo:	Asistente de Logística
---------------	-------------------------------

Denominación de las Competencias a Evaluar:

Competencias Cardinales	Grado de la Competencia Evaluada				
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No
	100%	75%	50%	25%	Desarrollada
Compromiso	X	-	-	-	-
Orientación al Cliente	X	-	-	-	-
Adaptabilidad al Cambio	-	X	-	-	-

Ponderación de la Frecuencia		
Siempre	Frecuente	La Mitad/T
100%	75%	50%
X	-	-
X	-	-
X	-	-

Competencias Específicas					
	-	-	-	-	-
Construcción de Relaciones de Negocios	X	-	-	-	-
Manejo de Relaciones de Negocios.	X	-	-	-	-
Autocontrol	-	X	-	-	-
Capacidad de Planificación y Organización	-	X	-	-	-
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	X	-	-	-

-	-	-
X	-	-
X	-	-
X	-	-
-	X	-
-	X	-

Observaciones:

Competencias Cardinales: Debido a que se tratan de las competencias que serán las normas vigentes que guíe los diferentes procesos de la organización se ve necesario que las personas demuestren siempre el espíritu de compromiso, orientación al cliente y adaptabilidad al cambio entendiendo está última como un la personas deben tener presente que para seguir manteniendonos como líderes en el mercado debemos estar en continuos cambios por lo que la necesidad de ejecutar grado B debido a que las disposiciones de la empresa se ve indispensable.

Competencias Específicas: Al hablar de un puesto de asistente debemos darnos cuenta que la persona que ocupa esté realiza actividades de ejecución directa y control por lo que se ve conveniente que ocupe más características de grado B teniendo posibilidades de desarrollo profesional ingreso a través de planes de carrera interno.

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

**Evaluado: (Cargo respecto al
Evaluado):**

Asistente de Logística

**Evaluador: (Cargo respecto al
Evaluado):**

Jefe de Bodega

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación	
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frec
<u>Competencias Cardinales</u>	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%
Compromiso	x	-	-	-	-	-	-
Orientación al Cliente	x	-	-	-	-	x	-
Adaptabilidad al Cambio	-	-	x	-	-	-	-
<u>Competencias Específicas</u>							
Construcción de Relaciones de Negocios	x	-	-	-	-	-	-
Manejo de Relaciones de Negocios.	-	x	-	-	-	x	-
Autocontrol	-	x	-	-	-	-	-
Capacidad de Planificación y Organización	-	-	x	-	-	x	-
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	-	x	-	-	-	-
Observaciones del Evaluador:							
Aunque conoce de los productos que se requiere le cuesta todavía aprender y colaborar de mejor manera a la búsqueda de nuevos productos se conforma solo por los conocidos y los que sus proveedores le aconsejan .							

Gracias Por el Tiempo Prestado

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias**

**Evaluado: (Cargo respecto al
Evaluado):**

Asistente de Logística

**Evaluador: (Cargo respecto al
Evaluado):**

Jefe de Finca

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación	
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente
<u>Competencias Cardinales</u>	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%
Compromiso	-	-	X	-	-	-	X
Orientación al Cliente	X	-	-	-	-	X	-
Adaptabilidad al Cambio	-	-	X	-	-	X	-
	-	-	-	-	-	-	-
<u>Competencias Específicas</u>							
Construcción de Relaciones de Negocios	-	X	-	-	-	X	-
Manejo de Relaciones de Negocios.	X	-	-	-	-	X	-
Autocontrol	-	-	-	-	X	X	-
Capacidad de Planificación y Organización	-	-	X	-	-	-	X
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	X	-	-	-	-	-

Observaciones del Evaluador:

Es una persona que pierde el control al menor problema se siente afectado y piensa que solo se la reclama a ella.

Es una persona que entabla buenas relaciones de negocios aunque su temperamento la puede ocasionar inconvenientes

Gracias Por el Tiempo Prestado

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado):

Asistente de Logística

Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado):

Asistente de Logística

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación	
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente
<u>Competencias Cardinales</u>	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%
	-	-	-	-	-	-	-

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Compromiso	-	X	-	-	-	-	-	X
Orientación al Cliente	-	X	-	-	-	-	-	X
Adaptabilidad al Cambio	-	-	X	-	-	-	X	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Competencias Específicas								
Construcción de Relaciones de Negocios	-	X	-	-	-	-	-	-
Manejo de Relaciones de Negocios.	-	-	X	-	-	-	-	X
Autocontrol	-	-	-	-	X	-	-	-
Capacidad de Planificación y Organización	-	-	X	-	-	-	-	X
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	X	-	-	-	-	-	X
Observaciones del Evaluador:								

Gracias Por el Tiempo Prestado

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Cardinales

<u>EVALUACIÓN</u>	Compromiso			Orientación al Cliente			Adaptabilidad al Cambio		
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>
Asistente de Logística	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00
Jefe de Finca	50,00	0,75	37,50	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00
Jefe de Bodega	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	50,00	0,75	37,50
<u>Resultado Evaluación</u>	<u>75,00</u>	-	<u>56,25</u>	<u>91,67</u>	-	<u>85,42</u>	<u>50,00</u>	-	<u>45,83</u>

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Específicas

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

<u>EVALUACIÓN</u>	Const.Rel.Negoc			Manej.Rel.Negoc.			Autocontrol			Planificación y Organización			Conocimiento	
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>
Asistente de Logística	75,00	0,50	37,50	50,00	0,75	37,50	25,00	0,50	12,50	50,00	0,75	37,50	75,00	0,75
Jefe de Finca	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	0,00	1,00	0,00	50,00	0,75	37,50	75,00	0,50
Jefe de Bodega	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50
Resultado Evaluación	<u>83,33</u>	-	<u>62,50</u>	<u>75,00</u>	-	<u>70,83</u>	<u>33,33</u>	-	<u>22,92</u>	<u>50,00</u>	-	<u>41,67</u>	<u>66,67</u>	-

<u>Resumen Resultados</u>	<u>Grado Evaluación</u>	<u>Grado Requerida</u>	<u>Frecuencia Evaluación</u>	<u>Frecuencia Requerida</u>
Compromiso	75,00	<u>100,00</u>	56,25	100,00
Orientación al Cliente	91,67	<u>100,00</u>	85,42	100,00
Adaptabilidad al Cambio	50,00	<u>75,00</u>	45,83	100,00
Construcción de Relaciones de Negocios	83,33	<u>100,00</u>	62,50	100,00
Manejo de Relaciones de Negocios.	75,00	<u>100,00</u>	70,83	100,00
Autocontrol	33,33	<u>75,00</u>	22,92	100,00
Capacidad de Planificación y Organización	50,00	<u>75,00</u>	41,67	100,00
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	66,67	<u>75,00</u>	39,58	100,00

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Cardinales

<u>EVALUACIÓN</u>	Compromiso			Orientación al Cliente			Adaptabilidad al Cambio		
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>
Asistente de Logística	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
Jefe de Finca	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
Jefe de Bodega	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00
Resultado Evaluación	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>75,00</u>	-	<u>75,00</u>

Tabulación Evaluación Asistente de Logística por Competencias Específicas

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

<u>EVALUACIÓN</u>	Const.Rel.Negoc			Manej.Rel.Negoc.			Autocontrol			Planificación y Organización			Conocimiento	
	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>	<u>Nivel Ponderado</u>	<u>Nivel</u>	<u>Factor</u>
Asistente de Logística	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75
Jefe de Finca	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75
Jefe de Bodega	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75
<u>Resultado Evaluación</u>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	-	<u>100,00</u>	<u>75,00</u>	-	<u>75,00</u>	<u>75,00</u>	-	<u>56,25</u>	<u>75,00</u>	-

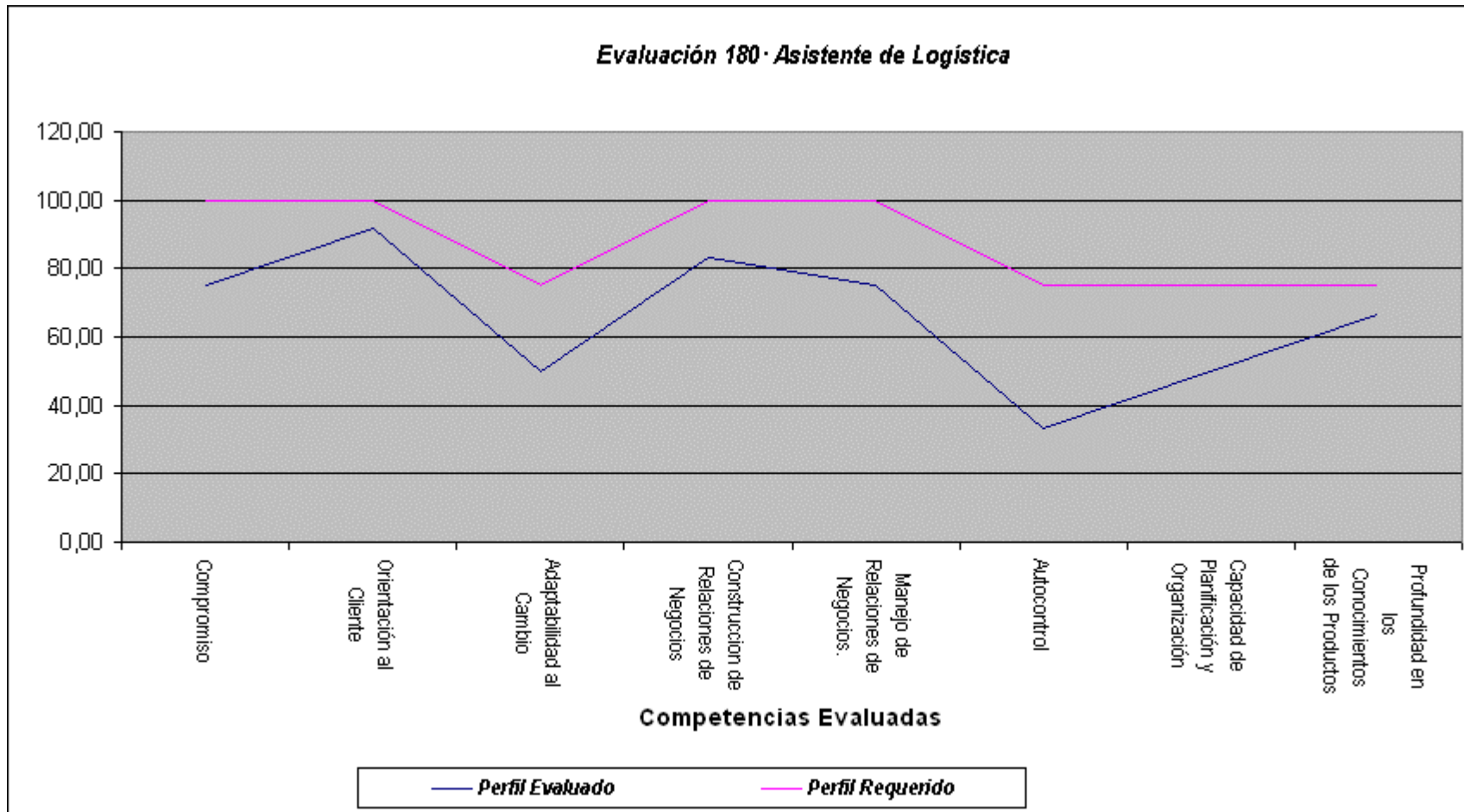
Levantamiento Informe Asistente de Logística de Finca por Competencias Específicas

Resumen Resultados	Grado Evaluación	Grado Requerida	Frecuencia Evaluación	Frecuencia Requerida
Compromiso	75,00	100,00	56,25	100,00
Orientación al Cliente	91,67	100,00	85,42	100,00
Adaptabilidad al Cambio	50,00	75,00	45,83	75,00
Construcción de Relaciones de Negocios	83,33	100,00	62,50	100,00
Manejo de Relaciones de Negocios.	75,00	100,00	70,83	100,00
Autocontrol	33,33	75,00	22,92	75,00
Capacidad de Planificación y Organización	50,00	75,00	41,67	56,25
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	66,67	75,00	39,58	56,25

Resumen Resultados	Grado Obtenido	Grado Requerido	Frecuencia Obtenida	Frecuencia Requerida	Frecu. Obtenida	Frecue. Req
Compromiso	B	A	c	a	Mitad/Tiempo	Siempre
Orientación al Cliente	A	A	b	a	Frecuentemente	Siempre
Adaptabilidad al Cambio	C	B	c	b	Mitad/Tiempo	Frecuentemente
Construcción de Relaciones de Negocios	B	A	b	a	Frecuentemente	Siempre
Manejo de Relaciones de Negocios.	B	A	b	a	Frecuentemente	Siempre
Autocontrol	D	B	d	b	Ocasionalmente	Frecuentemente
Capacidad de Planificación y Organización	C	B	c	c	Mitad/Tiempo	Mitad/Tiempo

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Profundidad en los Conocimientos de los Productos	C	B	c	c	Mitad/Tiempo	Mitad/Tiempo
---	---	---	---	---	--------------	--------------



Perfil Idóneo de los Cargos a Evaluar

Cargo:	Jefe de Finca
---------------	---------------

Denominación de las Competencias a Evaluar:

Competencias Cardinales	Grado de la Competencia Evaluada				
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No
	100%	75%	50%	25%	Desarrollada
Compromiso	X	-	-	-	-
Orientación al Cliente	X	-	-	-	-
Adaptabilidad al Cambio	-	X	-	-	-

Ponderación de la Frecuencia		
Siempre	Frecuente	La Mitad
100%	75%	50%
X	-	-
X	-	-
X	-	-

Competencias Específicas					
Capacidad de Planificación y Organización	X	-	-	-	-
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	X	-	-	-
Trabajo en Equipo	X	-	-	-	-
Orientación a los Resultados	X	-	-	-	-
Credibilidad Técnica	X	-	-	-	-

-	X	-
-	X	-
X	-	-
X	-	-
-	X	-

Observaciones:

Competencias Cardinales: debido a que se tratan de las competencias que serán las normas vigentes que guíe los diferentes procesos de la organización se ve necesario que las personas demuestren siempre el espíritu de compromiso, orientación al cliente y adaptabilidad al cambio entendiendo está última como un grado B debido a que la persona debe tener presente que para seguir manteniendonos como líderes en el mercado debemos estar en continuos cambios por lo que la necesidad de ejecutar las disposiciones de la empresa se ve indispensable.

Competencias Específicas: Si tenemos presente que un jefe de finca cumple con las actividades más de dirección en lo que se refiere al cultivo debe mostrar un alto grado de desenvolvimiento al trabajar con gente y sobre todo los conocimientos técnicos que presente.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado):

Jefe de Finca

Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado):

Jefe de Investigación y Desarrollo

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación de la F	
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente
<u>Competencias Cardinales</u>	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%
Compromiso	-	X	-	-	-	x	-
Orientación al Cliente	-	X	-	-	-	-	-
Adaptabilidad al Cambio	-	-	x	-	-	x	-
	-	-	-	-	-	-	-
<u>Competencias Específicas</u>	-	-	-	-	-	-	-
Capacidad de Planificación y Organización	x	-	-	-	-	-	x
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	x	-	-	-	-	x	-
Trabajo en Equipo	-	-	-	x	-	x	-
Orientación a los Resultados	-	X	-	-	-	-	-
Credibilidad Técnica	x	-	-	-	-	x	-
Observaciones del Evaluador:							
Casi nuca planifica sus actividades con su gente solo delega.							
es una persona que sabe mucho sobre el cultivo, y planifica sus actividades pero solo							
se preocupa de presentar los informes de las tareas							

Gracias Por el Tiempo Prestado

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Formato Evaluación Por Competencias

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado):

Jefe de Finca

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado): Jefe de Finca

COMPETENCIAS	Grado de la Competencia Evaluada					Ponderación	
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Siempre	Frecuente
Competencias Cardinales	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	100%	75%
Compromiso	<u>x</u>	-	-	-	-	<u>x</u>	-
Orientación al Cliente	-	<u>X</u>	-	-	-	<u>x</u>	-
Adaptabilidad al Cambio	<u>x</u>	-	-	-	-	-	<u>x</u>
	-	-	-	-	-	-	-
Competencias Específicas							
Capacidad de Planificación y Organización	<u>x</u>	-	-	-	-	<u>x</u>	-
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	-	<u>X</u>	-	-	-	<u>x</u>	-
Trabajo en Equipo	-	<u>X</u>	-	-	-	-	<u>x</u>
Orientación a los Resultados	<u>x</u>	-	-	-	-	<u>x</u>	-
Credibilidad Técnica	<u>x</u>	-	-	-	-	-	<u>x</u>
Observaciones del Evaluador:							

Gracias Por el Tiempo Prestado

UNIVERSIDAD DE
Formato Evaluación Po

Evaluado: (Cargo respecto al Evaluado):

Evaluador: (Cargo respecto al Evaluado):

COMPETENCIAS

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Competencias Cardinales	
Compromiso	
Orientación al Cliente	
Adaptabilidad al Cambio	
Competencias Específicas	
Capacidad de Planificación y Organización	
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	
Trabajo en Equipo	
Orientación a los Resultados	
Credibilidad Técnica	
	Observaciones
	Es una persona comprometida con su trabajo , se nota que a estudiado y se conoce de lo que hace, es también una persona...

Gracias

Tabulación Evaluación Jefe de Finca por Competencias Cardinales

<u>EVALUACIÓN</u>	
Jefe de Finca	
Supervisor	
J. Invest. Y Desarro	
	Resultado Evaluación

Tabulación Evaluación Jefe de Finca

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

<u>EVALUACIÓN</u>	
Jefe de Finca	
Supervisor	
J. Invest. Y Desarro	
	Resultado Evaluación

<u>Resumen Resultados</u>	
Compromiso	
Orientación al Cliente	
Adaptabilidad al Cambio	
Capacidad de Planificación y Organización	
Profundidad en los Conocimientos de los Productos	
Trabajo en Equipo	
Orientación a los Resultados	
Credibilidad Técnica	

Tabulación Evaluación Jefe de Finca por Competencias Cardina

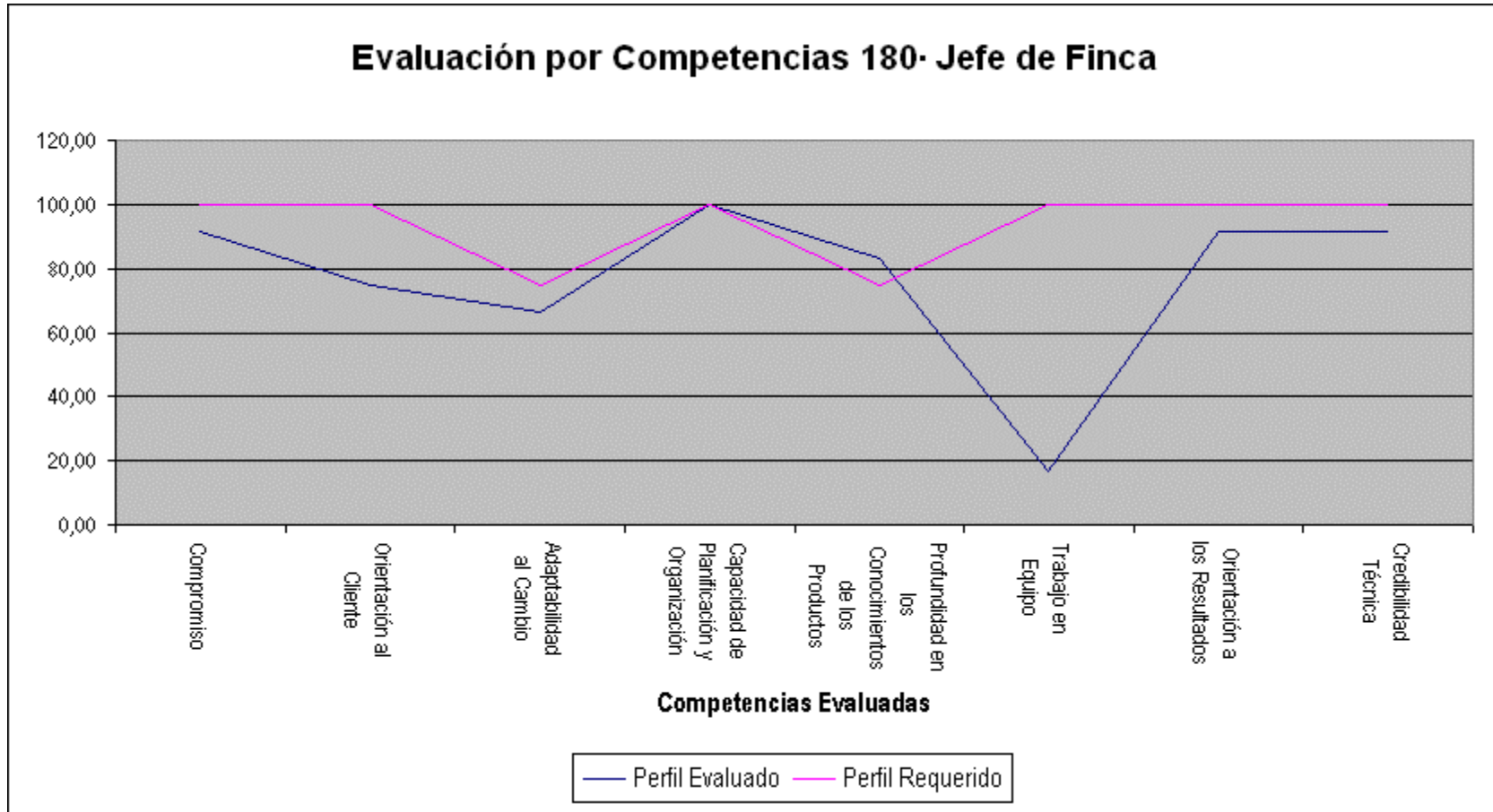
<u>EVALUACIÓN</u>	
Jefe de Finca	
Supervisor	
J. Invest. Y Desarro	
	Resultado Evaluación

Tabulación Evaluación Jefe de FI

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

<u>EVALUACIÓN</u>	
Jefe de Finca	
Supervisor	
J. Invest. Y Desarro	
	Resultado Evaluación

Levantamiento Informe Jefe de Finca por Competencias Específicas



Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Asistente de Logística
Cargo del Informante: Asistente de Logística

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Pedidos Proveeduría Fincas	5	4	3	17
2	Negociación con los Proveedores	5	5	5	30
3	Comparación de cotizaciones	4	3	2	10
4	Pedir Cotizaciones	5	2	1	7
5	Visitar a Nuestros proveedores	5	4	3	17
6	Coordinar transporte de insumos y compras	5	3	4	17
7	Entregar cheques a que se les autorize los pagos	5	3	2	11
8	Coordinación con los demás departamentos sobre sus requerimientos	3	4	2	11
9	Facturación de todas la compras realizadas	5	5	5	30
10	Contactos con proveedores lideres en el mercado	5	1	1	6
11	Comprovar la calidad del producto que se adquirio	5	4	4	21
12	Verificar las cantidades y condiciones de los insumos al momento de recibirlos	5	5	5	30
13	realizar el ingreso a bodega de los productos	5	4	4	21
14	coordinar entrega de insumos en las fincas.	4	3	3	13

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Nombre del Cargo a Evaluar: Asistente de Logística
Cargo del Informante: Jefe de Bodega

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Pedidos Proveeduría Fincas	5	3	2	11
2	Negociación con los Proveedores	5	5	4	25
3	Comparación de cotizaciones	4	3	4	16
4	Pedir Cotizaciones	5	4	4	21
5	Visitar a Nuestros proveedores	5	5	5	30
6	Coordinar transporte de insumos y compras	3	3	4	15
7	Entregar cheques a que se les autorize los pagos	5	5	5	30
8	Coordinación con los demás departamentos sobre sus requerimientos	3	4	2	11
9	Facturación de todas la compras realizadas	5	4	3	17
10	Contactos con proveedores líderes en el mercado	5	1	1	6
11	Comprovar la calidad del producto que se adquirió	5	5	5	30
12	Verificar las cantidades y condiciones de los insumos al momento de recibirlos	5	5	5	30
13	realizar el ingreso a bodega de los productos	5	4	3	17
14	Coordinar entrega de insumos en las fincas.	5	5	3	20
15					
16					

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Jefe de Finca
Cargo del Informante: Jefe de Finca

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Elaboración de Presupuestos Insumos	5	4	4	21
2	Elaboración Presupuestos Mano de Obra	5	5	5	30
3	Elaboración Proyecciones Cosecha	4	3	4	16
4	Elaboración Presupuesto Herramientas	4	3	2	10
5	Coordinación Actividades a Realizarse en la finca	5	2	3	11
6	Informe Horas Elaboradas	5	3	3	14
7	Informe Actividades Realizadas	4	2	5	14
8	Propuestas de Mejora en la Finca	5	4	3	17
9	Distribución de Personal según necesidades de la finca	5	2	3	11
10	Apoyo a Jefes de Área y supervisores en las actividades	4	3	2	10
11	Programación de Riego	5	4	4	21
12	Registro de Asistencias de los trabajadores	4	3	1	7
13	Manejo del cultivo según la necesidad de la empresa	5	5	5	30
14	Manejo del Programa de Fumigación	5	4	4	21
15					

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Jefe de Finca

Cargo del Informante: Jefe de Finca (colega)

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Elaboración de Presupuestos:(Mano de Obra, cosecha, actividades, Insumos, etc.)	5	5	5	30
2	Dirección de las actividades a realizarse.	5	5	4	25
3	Coordinación Actividades a Realizarse en la finca	4	4	4	20
4	Informes de Actividades, materiales, horas, desajustes presupuestos.	4	3	2	10
5	Detectar posibles anomalías del cultivo	5	4	5	25
6	Toma de lista a los trabajadores	4	2	1	6
7	Programar fumigación, programa de luz y de riego	4	2	5	14
8	Delegar funciones jefes de área y supervisores	4	2	1	6
9	Propuestas de mejora para el cultivo	5	2	3	11
10	Informe de labores realizadas durante la semana.	4	4	2	12
11	Dirección del Personal	5	4	5	25

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Jefe de Personal
Cargo del Informante: Jefe de Personal

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Selección de Personal	4	5	4	24
2	Contratación de Personal	5	5	5	30
3	Inducción de Personal	4	4	4	20
4	Elaboración de Programas o Fiestas de la empresa	2	3	2	8
5	Coordinación de los Guardias	5	4	3	17
6	Coordinación de las Cosineras y departamento de limpieza	5	3	3	14
7	Reclutamiento de Personal	4	4	5	24
8	Coordinación Transportistas	3	3	3	12
9	Facturas Transporte Personal	5	5	3	20
10	Distribución del Personal según el Requerimiento de la empresa	4	3	2	10
11	Seguimiento Continuo del Personal	5	5	5	30
12	Registro del Personal actual de empleados en la empresa	4	3	1	7
13					
14					

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Jefe de Personal
Cargo del Informante: Gerente de Recursos Humanos

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Selección de Personal	5	5	5	30
2	Contratación de Personal	5	5	5	30
3	Inducción de Personal	5	5	4	25
4	Elaboración de Programas en la empresa	3	3	2	9
5	Coordinación de los Guardias	5	4	1	9
6	Coordinación de las Cosineras y departamento de limpieza	2	3	2	8
7	Reclutamiento de Personal	5	5	5	30
8	coordinación Transportistas	3	4	2	11
9	Facturas Transporte Personal	5	5	3	20
10	Distribución del Personal según el Requerimiento de la empresa	3	2	3	9
11	Seguimiento Continuo del Personal	5	5	5	30
12	Registro del Personal actual de empleados en la empresa	5	2	1	7
13					

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
 Cargo del Informante: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	ELABORACION ROLES DE PAGO	5	5	5	30
2	TRAMITE PARA PAGO DE ROLES (DOCUMENTOS BANCO - PAPELETAS)	5	5	4	25
3	DESCUENTOS Y TRAMITE PAGO A PROVEEDORES (VIA ROL)	4	4	4	20
4	TRAMITE PARA APERTURA LIBRETAS DE AHORROS DE LOS EMPLEADOS	4	3	2	10
5	ELABORACION DE LIQUIDACIONES LABORALES - ACTAS FINQUITO O LIQUIDACION DE HABERES	5	4	3	17
6	TRAMITE PARA PAGO DE LIQUIDACIONES LABORALES	4	5	4	24
7	ELABORACION DE PRESUPUESTO COSTO ROL	4	2	5	14
8	ELABORACION DE PRESUPUESTO PROVEDURIA	4	2	1	6
9	INGRESOS Y EGRESOS DE PERSONAL (DIGITAR - INFORMAR)	5	2	3	11
10	SEGUIMIENTO DE CONTRATOS - AVISOS ENTRADA SALIDA IESS - PLANILLAS IESS	4	4	2	12
11	REGISTRO CONTROL E INFORME DE ASISTENCIAS DE LOS EMPLEADOS	5	4	4	21
12	REGISTRO Y CONTROL CALENDARIO DE VACACIONES	4	3	2	10
13	HACER CALCULO Y TRAMITE PARA PAGO DE LOS SOBRESUEDOS (XIV -XII - FONDOS RESERVA)	2	4	5	22
14	ARCHIVO CARPETAS DE EMPLEADOS Y PAPELERIA QUE SE GENERA	3	2	2	7

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

15	TRAMITE PARA APERTURA LIBRETAS DE AHORROS DE LOS EMPLEADOS	4	3	2	10
16	ELABORACION DE CARTAS - CERTIFICADOS - MEMORANDUMS - IMPRESIÓN FORMATOS	4	2	1	6
17	APOYO AL DEPARTAMENTO MEDICO	4	2	3	10
18					

Nombre del Cargo a Evaluar: Asistente de Recursos Humanos
Cargo del Informante: Asistente de Nómina

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Elaboración de roles	5	5	5	30
2	Apoyo en documentos de nómina:(avisos de entrada y salida, planillas IESS)	5	3	3	14
3	Elaboración y Tramite Pagos Decimos y Fondos de Reserva	4	4	4	20
4	Elaboración de informe y Verificación de asistencias	4	3	2	10
5	Tramites del Banco(Libreta de ahorros, papeletas de depósito,etc, archivos para pagos y documentación adicio)	4	3	3	13
6	Descuentos a empleados vía rol	5	5	3	20
7	Elaboració de certificados y memos a nivel del área obrera.	4	2	5	14
8	Archivo de documentos de los empleados de la empresa.	5	2	1	7
9	Liquidación de los empleados	5	5	5	30
10	Presupuestos de rol y proveeduría	2	4	4	18
11	Registro de rotación de personal Ingresos y Egresos	4	4	3	16

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Asiste de Contabilidad

Cargo del Informante: Asistente de Contabilidad

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Contabilización de facturas ya sea por compra de bienes y/o servicios	5	5	2	15
2	Pedido Flor Nacional	2	2	2	6
3	Estados de Cuentas Clientes Flor Nacional	2	3	2	8
4	Stock día flor nacional	4	2	2	8
5	Elaboración de Retenciones en la Fuente	5	3	4	17
6	Elaboración de Hojas Rutas novedades del día	5	1	1	6
7	Elaboración de comprobantes de egreso y cheques	5	5	5	30
8	Archivo de documentos	5	2	1	7
9	Manejo Caja Chica Mantenimiento	4	4	3	16
10					

Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

Nombre del Cargo a Evaluar: Asiste de Contabilidad

Cargo del Informante: Jefe Financiero

A continuación enliste todas las actividades que se realice en el puesto, sin importar su posición. Y con que frecuencia lo realiza.

No	Descripción de las actividades	F	CE	CM	Total
1	Elaboración de Comprobantes de egreso y cheques	5	5	3	20
2	Contabilización de facturas ya sea por compra de bienes y/o servicios	5	5	5	30
3	Elaboración de retenciones en la fuentes y hojas rutas	5	4	3	17
4	Archivo de documentos	5	2	1	7
5	Manejo Caja Chica Mantenimiento	5	4	4	21
6	Ingresos bodega	1	4	3	13
7	Flor Nacional, stock de día, pedidos, estados cuentas clientes nacionales	1	3	2	7

Tabulación de Actividades de los Puestos a Evaluar

<u>Asistente de Contabilidad</u>		
Actividades del Puesto	Asistente	Je
Elaboración de comprobantes de egreso y cheques	30	20
Contabilización de facturas ya sea por compra de bienes y/o servicios	15	30
Manejo Caja Chica Mantenimiento	16	20
Elaboración de Retenciones en la Fuente	17	17
Elaboración de Hojas Rutas novedades del día	6	17
Estados de Cuentas Clientes Flor Nacional	8	7
Stock día flor nacional	8	7
Archivo de documentos	7	7
Pedido Flor Nacional	6	7

<u>Asistente de RR-HH</u>						
Actividades del Puesto	Asistente					Nóm
Elaboracion roles de pago	30					30
Tramite para pago de liquidaciones laborales	24					30
Elaboracion de liquidaciones laborales - actas finquito o liquidacion de haberes	17					30
Tramite para pago de roles (documentos banco - papeletas)	25					17
Hacer calculo y tramite para pago de los sobresuados (xiv -xii - fondos reserva)	22					20
Descuentos y tramite pago a proveedores (via rol)	20					20
Registro control e informe de asistencias de los empleados	21					10
Elaboracion de presupuesto costo rol	14					14
Ingresos y egresos de personal (digitar - informar)	11					16
Seguimiento de contratos - avisos entrada salida iess - planillas iess	12					14
Tramite para apertura libretas de ahorros de los empleados	10					13

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Elaboración de presupuesto proveduria					6	14
Elaboración de cartas - certificados - memorandums - impresión formatos					6	14
Archivo carpetas de empleados y papelería que se genera					7	7
Registro y control calendario de vacaciones					10	
Apoyo al departamento medico					10	

Jefe de Finca

Actividades del Puesto	Jefe Eva.	Colo
Elaboración Presupuestos Mano de Obra	30	30
Elaboración de Presupuestos Insumos	21	30
Elaboración Proyecciones Cosecha	16	30
Manejo del cultivo según la necesidad de la empresa	30	1
Elaboración Presupuesto Herramientas	10	30
Dirección de las actividades a realizarse.		20
Distribución de Personal según necesidades de la finca	11	25
Programación de Riego	21	14
Manejo del Programa de Fumigación	21	14
Coordinación Actividades a Realizarse en la finca	11	20
Informe Horas Elaboradas	14	
Propuestas de Mejora en la Finca	17	1
Informe Actividades Realizadas	14	10
Apoyo a Jefes de Área y supervisores en las actividades	10	6
Registro de Asistencias de los trabajadores	7	6

Jefe de Personal

Actividades del Puesto	J.Perso.	G. F. HI
Contratación de Personal	30	30
Seguimiento Continuo del Personal	30	30

*Diseño, Aplicación y Validación de Procesos de Evaluación de Desempeño
Por Competencias*

Selección de Personal	24	30
Reclutamiento de Personal	24	30
Inducción de Personal	20	25
Facturas Transporte Personal	20	20
Coordinación de los Guardias	17	9
coordinación Transportistas	12	1
Coordinación de las Cosineras y departamento de limpieza	14	8
Distribución del Personal según el Requerimiento de la empresa	10	9
Elaboración de Programas en la empresa	8	9
Registro del Personal actual de empleados en la empresa	7	7

<i>Asistente de Logística</i>		
Actividades del Puesto	Asit. Logi	Je Bo
Verificar las cantidades y condiciones de los insumos al momento de recibirlos	30	30
Comprovar la calidad del producto que se adquirio	21	30
Facturación de todas la compras realizadas	30	17
Negociación con los Proveedores	30	1
Entregar cheques a que se les autorize los pagos	11	30
realizar el ingreso a bodega de los productos	21	17
Coordinar transporte de insumos y compras	17	20
Contactos con proveedores lideres en el mercado	30	6
Comparación de cotizaciones	10	25
Visitar a Nuestros proveedores	17	17
coordinar entrega de insumos en las fincas.	13	20
Pedidos Proveeduría Fincas	17	1
Pedir Cotizaciones	7	2
Coordinación con los demás departamentos sobre sus requerimientos	11	1

Manual de Comportamientos
Evaluación por Competencias
Flodelva 2005

Tomado : Diccionario de Comportamientos

Autora: Dra. Alles Martha Alicia

Comportamientos Para Competencias Cardinales Requeridas En Flores del Valle

Competencias Cardinales:

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.

Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades profesionales y personales.

Grado A

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
- Trasmite a pares y supervisores los objetivos, los motiva y los hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta la decisión organizacional comprometida con el logro de los objetivos del negocio, y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente que la empresa reconozca esfuerzos de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

Grado B

- ✓ Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y decisión en cada situación
- ✓ Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.
- ✓ Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando sus ideas y haciendo que se sienta parte de cada logro.
- ✓ Apoya a instrumentar las decisiones de sus superiores con miras al logro del objetivo planteado.
- ✓ Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
- ✓ Cumple con sus compromisos personales y profesionales.

Grado C

- ❖ Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
- ❖ Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- ❖ Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente, por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- ❖ Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
- ❖ Nunca se compromete a realizar algo que no pueda cumplir.

Grado D

- ◆ Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, trabajando para el logro de los mismos.
- ◆ Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa.
- ◆ Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
- ◆ Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados esperados para ellos.
- ◆ Usualmente cumple con lo que promete.

No Desarrollada

- No tiene claro ni objetivos ni visión de la organización.
- No trasmite objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
- Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado o parte de ellos.
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.
- Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque inicialmente haya puesto su mejor intención.
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia sin cuestionar ni adherir.
- Tiene dificultad para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantea.
- No participa, ni aporta ideas ni soluciones.
- No se siente responsable ni por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás.

Orientación al Cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresada. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como el de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperan con la relación empresa –cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de la conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Comportamiento habitual frente a los clientes (internos o externos) en todas las situaciones.

Grado A

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa. Cuidar al cliente es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación del largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
- Incluye en relación con el cliente el conocimiento y preocupación de éste por sus propios clientes.
- Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.

Grado B

- ✓ Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.
- ✓ Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- ✓ Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.
- ✓ Ayuda al cliente a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
- ✓ Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.

Grado C

- ❖ Esta disponible para los clientes internos y externos.
- ❖ Responde a las necesidades de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- ❖ Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.
- ❖ Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.
- ❖ Atiende personalmente a los clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.
- ❖ Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

Grado D

- ◆ Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- ◆ Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- ◆ Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad para satisfacer las demandas que se le planteen

- ◆ Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.
- ◆ Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.

No Desarrollada

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.
- Está desinformado respecto a necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes.
- Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas y necesidades.
- Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes.

Adaptabilidad al Cambio: Es la capacidad para adaptarse y moldearse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta con la finalidad de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocian con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización

Comportamientos Habituales frente a cambios, dificultades, y nuevos datos o interlocutores.

Grado A

- Tiene una amplia visión del mercado y del negocio que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización.
- Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades.
- Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad, a distintos contextos, situaciones medios y personas.
- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo.

Grado B

- ✓ Esta atento a los cambios del contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.
- ✓ Conoce las capacidades de su equipo de trabajo, por lo que puede guiarlo para que se adapten de acuerdo con las necesidades.
- ✓ Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones medios o personas.

- ✓ Escucha y adopta conocimientos y puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones.
- ✓ Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones.

Grado C

- ❖ Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores les informan sobre cambios de situación o contexto.
- ❖ Tiene adecuado criterio y sentido común, como para aplicar las normas y políticas adecuadas a cada situación, a medida que se generan los cambios, y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales.
- ❖ Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar situaciones conocidas a nuevas situaciones.
- ❖ Orienta su acción y la del grupo a adaptarse a rápidamente a los cambios.
- ❖ Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.

Grado D

- ◆ Percibe los cambios de situación o contextos, con mayor facilidad en la medida que sean más cercanos.
- ◆ Valora el conocimiento experto de los demás, así como otro punto de vista o criterio.
- ◆ Puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos.
- ◆ Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.
- ◆ Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas y enriquecedoras de las estrategias presentes y futuras.

No Desarrollada

- Tiene dificultad para comprender los cambios del contexto.
- Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin a ver tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación.
- Le falta disposición para adaptarse a los cambios.
- Se resiste a incorporar ideas y criterios distintos de los propios.
- Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio, son inadecuadas.
- Obstaculiza la velocidad de adaptabilidad o aprendizaje de su gente.
- Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (propias de la organización en conjunto).

Comportamientos Para Competencias Específicas Requeridas En Flores del Valle

Asistente de Logística

Competencias Específicas

Construcción de Relaciones de Negocios: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

Comportamientos habituales orientados a mantener estrecha relación con los clientes, que le permita a la empresa realizar negocios más rentables para ambas partes.

Grado A

- Conoce profundamente el negocio del cliente, sus productos, beneficios, ventajas y desventajas de sus productos y las competencias.
- Detecta oportunidades de negocios para los clientes y por ende para la organización.
- Realiza las modalidades necesarias para sus productos y servicios para adaptarlos a las futuras necesidades y oportunidades que se le presentan a los clientes basado en su visión a largo plazo.
- Se anticipa a las oportunidades y posibles situaciones o problemas que se les puede presentar a sus clientes y presentar soluciones acertadas para dichos problemas.
- Comprende con gran destreza los problemas de los clientes en diversas circunstancias. Identifica y entiende incluso aquello que el cliente no tiene claro.
- Mantiene excelentes relaciones con los clientes, se involucra en su negocio y llega a establecer una relación beneficiosa tanto para ellos como para la organización.
- Motiva y convence a los clientes de tomar decisiones y asumir riesgos juntos, utilizando argumentos convincentes y exponiendo los beneficios y los resultados positivos que a largo plazo se puede obtener.

Grado B

- ✓ Conoce bien el negocio de los clientes.
- ✓ Mantiene muy buena relación con los clientes y se involucra en su negocio.
- ✓ Detecta necesidades y posibles problemas de los clientes a futuro.
- ✓ Se anticipa a necesidades y problemas de los clientes a largo plazo y prepara soluciones acertadas para enfrentarlos.
- ✓ Realiza acciones para solucionar problemas potenciales de los clientes.
- ✓ Colabora en la toma de decisiones de los clientes y los anima y apoya para enfrentar situaciones difíciles, realizando propuestas atinadas para superar los inconvenientes.

Grado C

- ❖ Conoce el negocio de sus clientes.
- ❖ Mantiene buena relación con los clientes y logra la confianza de los mismos,
- ❖ Resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes.
- ❖ Investiga las necesidades actuales y potenciales de los clientes.

- ❖ Se anticipa a las necesidades y problemas de los clientes a mediano plazo y plantea propuestas para resolverlos.

Grado D

- ◆ Muestra interés por conocer el negocio de sus clientes.
- ◆ Mantiene una relación de trato cordial y amable con los clientes.
- ◆ Investiga acerca de las necesidades actuales de los clientes
- ◆ Resuelve problemas de los clientes no muy complejos.
- ◆ Se anticipa a necesidades de los clientes a corto plazo.

No Desarrollada

- Tiene escasos conocimientos del negocio de sus clientes.
- No mantiene una buena relación con el cliente, le cuesta involucrarse en su negocio y no muestra interés por colaborar con sus necesidades.
- No investiga acerca de las necesidades de sus clientes.
- No se anticipa ante posibles necesidades o problemas del cliente en un futuro.
- Delega en terceros la posibilidad por la resolución de los problemas de los clientes.

Manejo de Relaciones de Negocios: Es la habilidad de para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Comportamientos usuales relacionados con el establecimiento de buenas relaciones con personas u organizaciones que puedan impactar en el logro de los objetivos de la empresa

Grado A

- Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles; es culto y sociable, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas; es abierto a los demás simpático respetuoso y colaborador.
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosas para conseguir los objetivos organizacionales.
- Aprovecha sus amistades o contactos personales para ampliar sus contactos laborales.
- Mantiene una relación estrecha con colegas, clientes y proveedores y comparte con ellos actividades extra laborales, formales e informales.
- Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas, personas relacionadas con su negocio o algunas otras personas que pueden ser importantes para obtener beneficios para la organización
- Posee una amplia red de contactos y la aprovecha para dar a conocer la empresa, sus productos y valores a la comunidad en general.
- Mantiene excelentes relaciones con personas con las cuales comparte temas en común, como expertos en el campo en que se mueven la organización, asesores o consultores conocedores del negocio.

Grado B

- ✓ Establece buenas relaciones interpersonales; es abierto y sociable tiene carisma y causa gran impacto.
- ✓ Mantiene excelentes relaciones con personas con las cuales comparte temas de su interés y del negocio, como catedráticos o docentes personas especializadas en el tema.
- ✓ Entabla relaciones informales con clientes colegas y proveedores y se esfuerza por conservarlas.
- ✓ Obtiene contactos beneficiosos para la organización a través de sus contactos y amistades personales.
- ✓ Construye relaciones claves con personas que le puedan ofrecer información relevante o que en el futuro pueden contribuir de manera importante a solucionar problemas o lograr los objetivos organizacionales.

Grado C

- ❖ Sostiene buenas relaciones interpersonales con los demás.
- ❖ Dedicar tiempo a conocer a otras personas y entablar relaciones amistosas.
- ❖ Busca contactos o relaciones que puedan contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- ❖ Establecer relaciones con personas claves que puedan contribuir a cumplir con sus metas y objetivos.
- ❖ Establece relaciones informales con colegas o clientes fuera de la empresa.

No Desarrollada

- Tiene dificultades para generar fluidos y relaciones interpersonales
- Tiene una actitud cerrada a nuevas amistades y tiende a aislarse en los diferentes ámbitos que frecuenta.
- No aprovecha sus amistades ni relaciones para ampliar sus contactos laborales o profesionales
- Es poco simpático y cordial
- No toma iniciativas para mantener relaciones en el trabajo.
- No se preocupa por buscar contactos o relaciones que a futuro pueden contribuir a logro de sus objetivos laborales
- Establece relaciones marcadas por el interés a corto plazo
- No participa en actividades extralaborales, formales e informales, ni asiste a eventos en los que pueda tomar contactos con pares, clientes, proveedores o especialistas, que pueden resultar en contactos beneficiosos a futuro.

Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad ante los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. A si mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Comportamientos cotidianos frecuente a situaciones de presión o tensión

Grado A

- Es referente en la organización y en especial dentro de su sector por mantener el buen trato a los demás aún en los momentos de mayor exigencia.
- En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles relaciones adversas de sus interlocutores, pudiendo tomar las acciones necesarias para evitarlas y mantener la armonía en el sector.
- Está atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.
- Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares.
- Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas focalizándose en el logro de su objetivo.
- Trabaja con tenacidad y perseverancia, con optimismo y espíritu positivo, aun en las peores situaciones.
- Propone a su entorno el cuidado del trato especialmente en periodos de desarrollo de tareas delicadas, en conservación del clima laboral de productividad.
- Lidera proyectos de excelencia por ser considerado una persona equilibrada en su rendimiento a pesar del aumento en el flujo y la exigencia del trabajo siendo referente en las conductas dentro de sector y obteniendo colaboración y alto rendimiento de su gente

Grado B

- ✓ Idea y utiliza herramientas adecuadas que lo respalda en periodos laborales de alta exigencia para mantenerse organizado y organizar a la gente de su sector aportando tranquilidad.
- ✓ Sabe controlarse ante conductas negativas de terceros, al evaluarlas no como algo personal si no como producto de una situación agobiante o de alta exigencia
- ✓ Se retira de las discusiones en forma oportuna pero temporalmente, cuando percibe en sus interlocutores reacciones negativas que no conducirán al cumplimiento del objetivo que los reúne
- ✓ Se conduce con serenidad y racionalidad, evaluando alternativas para mantener un clima cordial.
- ✓ Mantiene su rendimiento y colabora para que la gente de su sector así también lo haga, motivándolos para asumir eventuales exigencias con diligencia.

Grado C

- ❖ Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, cuando las exigencias de trabajo cambiantes le exigen mayores esfuerzos.
- ❖ Percibe, rescata y toma como ejemplo conductas ajenas que evalúa como equilibradas y positivas, especialmente durante épocas de trabajo de altas demandas de velocidad y calidad de las tareas.
- ❖ Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, sopesando los pros y los contras de sus actos.
- ❖ Implementa las herramientas y sistemas que le son sugeridos, para contribuir al desarrollo adecuado de las tareas en periodos de alta exigencia.

- ❖ Interviene en las discusiones de su gente o compañeros calmando reacciones hostiles y facilitando la comunicación fluida y objetiva.

Grado D

- ◆ Prefiere mantenerse al margen de disputas entre colaboradores o compañeros de tarea, pero media si es necesario.
- ◆ Mantiene estable su rendimiento aunque el clima laboral que lo rodea sea desfavorable.
- ◆ Frente a cambios significativos de desarrollo habitual de ritmo de trabajo siente el impacto, pero se acomoda y actúa con eficiencia.
- ◆ Utiliza las herramientas y procedimientos que se le indican para mantener su eficiencia en periodos de presión.
- ◆ Busca apoyo cuando se ve superado por las situaciones, a fin de resolverlas con efectividad.

No Desarrollada

- Actúa notablemente molesto en periodos de tiempo de alta exigencia bajando su rendimiento.
- Se conduce con impulsividad generando reacciones negativas entre compañeros y colaboradores
- Suele manejarse entre dos extremos o desaparece del sector o esta en medio de las discusiones alentando o siendo participes directo del problema.
- Tiene respuestas emocionales y sensibles ante las criticas; las toma como comentarios personales, sin poder aprovecharlos para mejorar su conducta o desempeño
- Las situaciones de lata exigencia, movilidad o estrés los desmoralizan o desmotivan y le cuesta rearmarse para enfrentarlas satisfactoriamente
- Contagia sus vínculos labores con sus problemas personales.

Capacidad de Planificación y de Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Comportamientos orientados a organizar y planificar el trabajo para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma

Grado A

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible
- Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.
- Tiene claridad en las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia.

- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, teniendo en cuenta que estos sean medibles y realistas.
- Estipula las acciones necesarias para cumplir sus objetivos, establece tiempos de cumplimientos, y planea las asignaciones adecuadas de personal y de distribución de recursos.
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso al cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y permanentemente actualiza los manuales de procedimientos del área.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante en relación con la satisfacción del cliente interno o externo.
- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
- Utiliza correctamente herramientas o instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer seguimiento.
- Se anticipa ante posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia los objetivos.

Grado B

- ✓ Es metódico, sistemático y organizado y actúa en consecuencia.
- ✓ Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- ✓ Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre los implicados del proyecto.
- ✓ Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- ✓ Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- ✓ Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diferentes proyectos.

Grado C

- ❖ Formula objetivos racionales para plazos determinados.
- ❖ Calcula el tiempo y programa las actividades definiendo prioridades.
- ❖ Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
- ❖ Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
- ❖ Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se dan los avances.

Grado D

- ◆ Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto, y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los recursos para las actividades diarias.
- ◆ Planea las tareas a corto plazo.
- ◆ Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
- ◆ Administra sus recursos con cuidado.
- ◆ Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

No Desarrollada

- ❑ Tiene escasa claridad en las metas y objetivos del área y de puesto.
- ❑ Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo, es poco metódico y desorganizado.
- ❑ Posee dificultades para definir objetivos mesurables y realistas.
- ❑ No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando.
- ❑ No utiliza herramientas de control para controlar el progreso de las actividades.
- ❑ No suele planear acciones, ni definir tiempos, ni recursos para lograr los objetivos
- ❑ Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto
- ❑ Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

Profundidad en los conocimientos de los productos: Es la capacidad de conocer a fondo el/los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades de la empresa.

Comportamientos usuales referidos al manejo de la información sobre los productos de la organización

Grado A

- Conoce perfectamente cada uno de los productos que requiere la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno de estos.
- Es consistente de las debilidades de sus productos y realiza investigaciones de mercado, facilitando las mejoras de calidad de los productos y orientando dichas mejoras a la satisfacción de la organización.
- Realiza innovadoras propuestas de mejora que exceden los requerimientos de la organización.
- Conoce profundamente las objeciones de la organización a cada uno de los productos que ofrece la organización, utilizando la información sobre los mismos (fortalezas, beneficios y ventajas competitivas de los productos).
- Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos y sabe explicar las ventajas y desventajas.
- Conoce suficientemente a los proveedores y se mantiene actualizado sobre las estrategias y novedades de las mismas.
- Frecuentemente detecta oportunidades en el mercado de productos que requiere la organización y lanzamiento de nuevos productos.
- Investiga a cerca de los beneficios de los productos y de nuevas necesidades de los mismos para realizar mejoras.

Grado B

- ✓ Conoce los productos que requiere la organización sus ventajas y desventajas.
- ✓ Conoce las tendencias del mercado para los productos de su organización.
- ✓ Maneja eficientemente las objeciones de la organización frente a los productos ofrecidos.

- ✓ Realiza propuestas de mejoras a los productos y servicios que brinda a la empresa puede exponer los beneficios, las ventajas y desventajas de los productos.
- ✓ Conoce ampliamente a los proveedores y sus productos.
- ✓ Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa.
- ✓ Implementa herramientas para verificar el grado de beneficio sobre nuevos productos para la organización

Grado C

- ❖ Conoce los productos que requiere la empresa y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos.
- ❖ Resuelve las dudas y consultas de la organización respecto a los productos de los proveedores.
- ❖ Tiene el conocimiento necesario a cerca de sus productos
- ❖ Realiza sugerencias para la adaptación de productos a las necesidades de la organización, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido.

Grado D

- ◆ Tiene un conocimiento adecuado de los productos que utiliza la organización.
- ◆ Trata de manejar las objeciones de la organización a los productos de los proveedores, y deriva a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por si mismo, cuando se trata de consultas muy complejas.
- ◆ Busca información sobre nuevos productos que beneficien a la organización.
- ◆ Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los proveedores, respecto a las mejorar necesarias para implementar a los productos ofrecidos.

No Desarrollada

- Conoce deficientemente los productos de la organización y manifiesta poco interés por aprender a cerca de ellos
- No es capaz de manejar adecuadamente las objeciones de la organización para con los productos que se requieren.
- Muestra poco interés por conocer los productos, estrategias y novedades de los proveedores.
- Le cuesta explicar las ventajas y desventajas de los productos de la empresa frente a los que se utilizan.
- Se preocupa poco por realizar investigaciones de mercado que permitan realizar mejoras a los productos.
- Difícilmente proponen mejoras para los productos o detecta nuevas oportunidades en el mercado no muestra interés por satisfacer las necesidades de la organización.



Capacidad de Planificación y de Organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Comportamientos orientados a organizar y planificar el trabajo para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma

Grado A

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible
- Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.
- Tiene claridad en las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, teniendo en cuenta que estos sean medibles y realistas.
- Estipula las acciones necesarias para cumplir sus objetivos, establece tiempos de cumplimientos, y planea las asignaciones adecuadas de personal y de distribución de recursos.
- Documento lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso al cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y permanentemente actualiza los manuales de procedimientos del área.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante en relación con la satisfacción del cliente interno o externo.
- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
- Utiliza correctamente herramientas o instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer seguimiento.
- Se anticipa ante posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia los objetivos.

Grado B

- ✓ Es metódico, sistemático y organizado y actúa en consecuencia.
- ✓ Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- ✓ Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre los implicados del proyecto.
- ✓ Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- ✓ Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- ✓ Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diferentes proyectos.

Grado C

- ❖ Formula objetivos racionales para plazos determinados.
- ❖ Calcula el tiempo y programa las actividades definiendo prioridades.
- ❖ Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
- ❖ Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
- ❖ Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se dan los avances.

Grado D

- ◆ Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto, y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempo para las actividades diarias.
- ◆ Planea las tareas a corto plazo.
- ◆ Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
- ◆ Administra sus recursos con cuidado.
- ◆ Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

No Desarrollada

- Tiene escasa claridad en las metas y objetivos del área y de puesto.
- Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo, es poco metódico y desorganizado.
- Posee dificultades para definir objetivos medibles y realistas.
- No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando.
- No utiliza herramientas de control para controlar el progreso de las actividades.
- No suele planear acciones, ni definir tiempos, ni recursos para lograr los objetivos
- Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto
- Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

Profundidad en los conocimientos de los productos: Es la capacidad de conocer a fondo el/los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades de los clientes.

Comportamientos usuales referidos al manejo de la información sobre los productos de la organización

Grado A

- Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno de estos frente a la competencia.
- Es consistente de las debilidades de sus productos y realiza investigaciones de mercado, facilitando las mejoras de calidad de los productos y orientando dichas mejoras a la satisfacción de los clientes.
- Realiza innovadoras propuestas de mejora que exceden los requerimientos de los clientes.

- Conoce profundamente las objeciones de los clientes a cada uno de los productos que ofrece la organización, utilizando la información sobre los mismos (fortalezas, beneficios y ventajas competitivas).
- Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos y sabe explicar las ventajas y desventajas frente a los de las competencias.
- Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre las estrategias y novedades de las mismas.
- Frecuentemente detectas oportunidades en el mercado para los productos de la organización y para el lanzamiento de nuevos productos.
- Investiga a cerca de la satisfacción de los clientes y de nuevas necesidades de los mismos para realizar mejorar y desarrollar nuevos productos.

Grado B

- ✓ Conoce los productos de la organización sus ventajas y desventajas en relación con los de la competencia.
- ✓ Conoce las tendencias del mercado para los productos de su organización.
- ✓ Maneja eficientemente las objeciones de los clientes a los productos ofrecidos.
- ✓ Realiza propuestas de mejoras a los productos y servicios que brinda la empresa puede exponer los beneficios, las ventajas y desventajas de los productos.
- ✓ Conoce ampliamente la competencia y sus productos.
- ✓ Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa.
- ✓ Implementa herramientas para verificar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos de la organización.

Grado C

- ❖ Conoce los productos de la empresa y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes.
- ❖ Resuelve las dudas y consultas de los clientes respecto a los productos de la empresa.
- ❖ Tiene el conocimiento necesario a cerca de la competencia y sus productos.
- ❖ Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido.

Grado D

- ◆ Tiene un conocimiento adecuado de los productos de la organización.
- ◆ Trata de manejar las objeciones de los clientes a los productos de la empresa, y deriva a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por si mismo, cuando se trata de consultas muy complejas.
- ◆ Busca información sobre los productos de la competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un cliente.
- ◆ Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los clientes, respecto a las mejorar necesarias para implementar a los productos ofrecidos.

No Desarrollada

- ❑ Conoce deficientemente los productos de la organización y manifiesta poco interés por aprender a cerca de ellos
- ❑ No es capaz de manejar adecuadamente las objeciones de los clientes para con los productos de la organización.
- ❑ Muestra poco interés por conocer los productos, estrategias y novedades de la competencia.
- ❑ Le cuesta explicar las ventajas y desventajas de los productos de la empresa frente a los de la competencia.
- ❑ Se preocupa poco por realizar investigaciones de mercado que permitan realizar mejoras a los productos.
- ❑ Difícilmente proponen mejoras para los productos o detecta nuevas oportunidades en el mercado no muestra interés por satisfacer las necesidades de los clientes.

Trabajo en Equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en quipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o de empresa, la competencia trabajo en equipo no significa que sus subordinados serán pares si no que opera como un equipo en su área o grupo.

Comportamientos habituales vinculados con el equipo de trabajo

Grado A

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización
- Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a que pertenezcan.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo, sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

Grado B

- ✓ Anima y motiva a los demás.
- ✓ Desarrolla el espíritu de equipo.
- ✓ Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- ✓ Implementa adecuadamente alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.
- ✓ Resuelve los conflictos de su equipo.

Grado C

- ❖ Solicita opinión de los miembros del equipo.
- ❖ Valora las ideas y experiencias ajenas.
- ❖ Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
- ❖ Promueve la colaboración entre equipos.
- ❖ Valora las contribuciones ajenas, aún cuando se le planteen diferentes puntos de vista.

Grado D

- ◆ Coopera en las actividades comunes.
- ◆ Participa con entusiasmo en el grupo.
- ◆ Apoya las decisiones de su grupo.
- ◆ Realiza la parte de trabajo que le corresponde.
- ◆ Mantiene informados a los otros miembros de equipo de los temas que lo afectan.
- ◆ Comparte información

No Desarrollada

- Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.
- Trabaja mejor en forma individual.
- Prioriza sus objetivos personales sobre los del equipo o la organización.
- Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances.
- Es receloso del logro de los demás. Es competitivo.
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.

Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se debe tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Comportamientos superadores frente a situaciones habituales inesperadas

Grado A

- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
- Planifica las actividades previniendo incrementar la competitividad de la organización, y la satisfacción de los clientes,
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieran anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes

- Es un referente dentro de la compañía, en relación con la mejora de la eficiencia

Grado B

- ✓ Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos establecidos.
- ✓ Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- ✓ Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
- ✓ Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.
- ✓ Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos y servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.
- ✓ Se preocupa en forma explícita de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.

Grado C

- ❖ Ante estándares de desempeño poco satisfactorios ase cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- ❖ Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- ❖ Explícita claramente los objetivos para sus colaboradores.
- ❖ Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

Grado D

- ◆ Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente, brindando orientación sobre los objetivos y acciones esperados,
- ◆ Expresa frustración ante la ineficiencia y pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias
- ◆ Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su grado de cumplimiento.
- ◆ Administra adecuadamente los recursos de acuerdo con los procesos establecidos.

No Desarrollada

- Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- Se guía basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina.
- Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen.
- Es resistente a los cambios en procesos o servicios aunque comprenda que están orientados a la mejora de los resultados.

Credibilidad Técnica: Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Comportamientos usuales que demuestran la competitividad técnica

Grado A

- Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y esta en capacidad de aplicar estos conocimientos a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos.
- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del cultivo.
- Realiza acciones orientadas a conseguir la satisfacción en sus clientes internos o externos.

Grado B

- ✓ Es un experto en su tema (cultivo)
- ✓ Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- ✓ Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.
- ✓ Esta en la capacidad de resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- ✓ Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Grado C

- ❖ Tiene los conocimientos técnicos para su área de especialidad.
- ❖ Mejora sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio a futuro.
- ❖ Resuelve problemas relacionados con su especialidad
- ❖ Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área
- ❖ Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver la necesidad de sus clientes.

Grado D

- ◆ Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.
- ◆ Investiga y adopta nuevas prácticas o nuevas metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.

- ◆ Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en situaciones que lo requiera.
- ◆ Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le deleguen.

No Desarrollada

- Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y mediocre.
- Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías de su área de especialidad.
- No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la organización ni en la de los clientes.
- No resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad.
- Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. No remite sus problemas a alguien con mayor especialización en el tema.
- En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver.