

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A.”

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

DIRECTOR:

Psicóloga Industrial Cristina Crespo Andrade

AUTOR:

Jhoana Irene Trelles Martínez

CUENCA-ECUADOR

2005

DEDICATORIA

El trabajo presentado se lo dedico en primer lugar a Dios, ya que Él me ha otorgado todo lo necesario para poder desarrollarlo. Y en segundo lugar a mis padres, hermanos y tíos: Segundo, Elsita, Isabel, quienes me han apoyado en todo momento para seguir adelante. Y ha todas las personas especiales que siempre han estado conmigo en esta etapa importante de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia expresa de mi agradecimiento a la Universidad del Azuay S.A. por haberme acogido en sus aulas hasta este punto final de mi carrera.

Agradezco a mi Directora de tesis la Psicóloga María Cristina Crespo por la atención oportuna que en todo momento supo brindarme, sacrificando su valioso tiempo.

A Serviman, por haber prestado la logística, recursos materiales y la ayuda incondicional para poder elaborar esta tarea.

A todos mis amigos que me ayudaron de una u otra manera con la logística necesaria para enriquecer la presente monografía

ABSTRACT

El siguiente trabajo realizado analiza la aplicabilidad del enfoque de competencias en el proceso de evaluación de personal de 360° dentro de la empresa de SERVIMAN, tal investigación permite la mejora en el servicio que presta esta organización puesto que se pueden determinar falencias dentro del puesto como en su entorno, y esta información facilitada ayuda a la empresa a determinar las acciones a tomar que le servirá para llegar a la excelencia deseada en su actividad.

En esta monografía describiremos el concepto de competencias, el método MPC, el concepto de evaluación de desempeño, y por último la evaluación basado en competencias de 360°.

ABSTRACT

The following carried out work analyzes the applicability of the focus of competitions in the evaluation process of personal of 360° inside the company of SERVIMAN, such an investigation allows the improvement in the service that he/she lends this organization since mistakes can be determined inside the position as in its environment, and this information facilitated help to the company to determine the actions to take that it will be good him to arrive to the excellence wanted in its activity.

In this monograph we will describe the concept of competitions, the method MPC, the concept of acting evaluation, and lastly the evaluation based on competitions of 360°.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO I, MARCO TEORICO	
Importancia del Modelo de Competencias	4
¿Qué son las competencias?	5
Ventajas del Enfoque de Competencias	9
Método MPC	11
Identificar actividades esenciales en el puesto	11
Identificación de Competencias	12
Identificar otras competencias	13
Determinar competencias para selección y capacitación	13
EVALUACIÓN DEL PERSONAL	
Evaluación del Desempeño Método Tradicional	13
Beneficios de la Evaluación Tradicional	14
Fallas de la Evaluación Tradicional	14
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO COMPETENCIAS	
Entrevista de Evaluación	16
Esquema de Evaluación del Desempeño	17
Evaluación por Competencias	18
Evaluación Final	18
Evaluación Entorno Laboral	19
EVALUACIÓN DE 360°	
Ítems a evaluar en 360°	22
¿Quiénes participan como evaluadores?	22
Claves del Éxito	22
CAPITULO II, APLICACIÓN PRÁCTICA	
Introducción	25
Levantamiento de Perfiles con el Método MPC de los cargos:	
Coordinador de Servicios Generales	26
Asistente Operativo	32

Coordinador de Recursos Humanos	37
Supervisor Operativo	42
Obrero	47
Indicaciones previas a la aplicación Formato de Evaluación del Desempeño de 360° por Competencias	51
Formato de Evaluación del Desempeño de 360° por Competencia aplicado en Serviman	52
Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño de 360° por Competencias	53
Informe de la Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño De 360° por Competencias	54
ELABORACIÓN DE INFORMES	
Informe Individual de la Asistente Operativa 1 (AO1)	57
Informe Individual de la Asistente Operativa 2 (AO2)	58
Informe Individual del Coordinador de Servicios 1 (CS1)	59
Informe Individual del Coordinador de Servicios 2 (CS2)	60
Análisis de Brechas	61
Informe Consolidado para la empresa Serviman	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Bibliografía	65

ANEXOS

Anexo I: Diseño de la Monografía

Anexo II: Formato de Levantamiento de Perfiles

Anexo III: Minidiccionario de Competencias

Anexo IV: Formato de Evaluación del Desempeño de 360° por Competencias

Anexo V: Validación del Formato de Evaluación del Desempeño de 360° por Competencias:

Acta de Reuniones

Anexo VI: Aplicaciones a 2 cargos del Formato de Evaluación del Desempeño de 360° por Competencia

Anexo VII: Targets

INTRODUCCIÓN

Serviman se encuentra en el mercado desde hace 26 años, inició sus actividades el 20 de noviembre de 1978, fue la primera empresa en prestar servicios profesionales en el campo de la Limpieza y Mantenimiento Integral, promoviendo así el Outsourcing en esta área.

Tomando en cuenta el mercado cambiante y las nuevas tendencias de gestión de personal, el líder de esta empresa decidió tener como política el Mejoramiento Continuo de la organización con el fin de alcanzar la calidad y excelencia en la prestación de sus servicios, razón por la cual decidió la implementación del enfoque de “Competencias”.

Los beneficios que conseguirá Serviman estarán relacionados con el aumento de la efectividad del proceso de Evaluación del Desempeño basado en Competencias, lo que permitirá realizar una labor eficiente, relacionada con la satisfacción de los clientes externos e internos, permitiendo un compromiso de los mismos hacia la empresa, que se reflejará en la competitividad que la empresa adquirirá frente a otras organizaciones.

OBJETIVOS

La principal finalidad del desarrollo de esta monografía es: “Diseñar, aplicar y validar el proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias en la empresa Serviman S. A. “; para lo cual se realizará los siguientes objetivos específicos detallados a continuación:

- ④ Actualizar 5 perfiles por competencias de los cargos de Asistente Operativo, Coordinador de servicios, Supervisor, Obreros de limpieza y Coordinadora de RRHH de Serviman.
- ④ Diseñar el proceso de evaluación de 360° para todos los cargos, incluyendo los formatos de instrucciones y el informe de Feedback para los evaluadores
- ④ Aplicar el proceso de Evaluación de Desempeño con dos cargos.
- ④ Elaborar un informe de los resultados de la aplicación del plan piloto.
- ④ Validar el proceso de evaluación de 360° mediante expertos.

La metodología utilizada en esta parte práctica es el Método MPC (Modelado de Perfiles de Competencia), con el cual se elaboró el levantamiento de perfiles de competencias para los 5 cargos tipo, información que fue base para el desarrollo del diseño del proceso de evaluación del desempeño de 360° por competencias. Para la elaboración del formato modelo de evaluación del desempeño de 360° por competencias nos basamos en el panel de expertos, los mismos que validaron el modelo a aplicar; posterior a la aplicación de este proceso se efectuó el análisis de brechas de las calificaciones obtenidas en el plan piloto, cumpliendo así con los objetivos presentados anteriormente.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

IMPORTANCIA DEL MODELO DE COMPETENCIAS

Las empresas han experimentado un profundo cambio desde la segunda mitad de los años ochenta, cuando se empieza a manejar un nuevo concepto de *dirección de personal* al término que ha ocasionado un gran “boom” en la Gestión de Recursos Humanos, *dirección de recursos humanos*; por lo tanto también se reemplaza las etiquetas en las organizaciones, comenzando a hablar del *Departamento de Recursos Humanos* y no del *Departamento de Personal*.

Este nuevo enfoque es el que se utiliza en el Modelo de Competencias y significa que debe existir un cambio radical en la *filosofía* de la organización, en el *concepto* y en la *actuación* de la misma hacia el manejo del personal, es decir que este cambio conlleva al mucho más profundo que un cambio de nombre, y que será detallado a continuación:

- ⊕ El *enfoque de personal o tradicional* considera dos bandos que son el capital y el trabajo, estos dos son incompatibles y el personal forma parte de los costes de la organización (trabajo), y por lo tanto tiene que ser reducido lo más posible. Este planteamiento genera *enfrentamientos* que consumen mucho tiempo en discusiones, negociaciones y conflictos, y crea gran desconfianza dentro de la empresa. Si esta es la filosofía de la empresa ¿puede ser competitiva?
- ⊕ Al contrario el *enfoque de recursos humanos* tiene una filosofía íntegra de toda la organización, *las personas forman parte del capital* son el “*principal recurso competitivo de la empresa que, por tanto, es preciso optimizar*”¹. Ya no existen enfrentamientos sino colaboración, por lo tanto las organizaciones podrán ser más competitivas.

Este último enfoque se diferencia del de personal por lo siguiente:

- ⊕ Es proactivo
- ⊕ Nivel estratégico
- ⊕ Gestión integrada
- ⊕ Enfoque de competencias

¹ PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca. “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 40

Es decir que las personas dejan de ser consideradas como un coste y pasan a ser su principal *recurso competitivo*, aportando con todo su potencial al desarrollo de la empresa y logrando la diferencia ante otras.

Por ejemplo: todas las organizaciones, empresas, instituciones tienen las mismas oportunidades cuentan con recursos financieros, tecnológicos, administrativos, etc., y todas enfrentan al mismo mercado potencial. Las decisiones que se tomen referentes a estos aspectos lo realizan los *recursos humanos de la organización*, ellos deciden qué hacer, qué productos comprar, qué tipo de productos lanzar al mercado, la calidad del producto final, la atención a los clientes, etc.

Para ser mucho más explícito, si usted tiene a su alcance varias opciones de restaurantes a escoger y sus precios oscilan entre sí, no sólo escogerá al que prepara mejor sus platos y sus precios son cómodos, sino al que da mejor servicio y atención al cliente; en esto se diferencian las empresas competitivas, y por esta razón las empresas cada vez se preocupan por que su recurso humano sea más competente.

Por esta razón **Serviman** busca mejorar las características laborales de sus empleados, por lo que vio la necesidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño por competencias que permita elevar el desempeño de sus empleados y por ende su productividad.

Para facilitar esta tarea, se ha dividido este tema en dos partes:

- ④ El primer capítulo hace referencia al conocimiento de la Gestión por competencias, ¿qué son las competencias?, cómo levantar perfiles de competencias, conceptos y métodos de evaluación, evaluación de 360 °, en forma sintetizada, con el objetivo de familiarizarse con el tema
- ④ En el según capítulo esta dedicado al diseño y la aplicación del proceso de Evaluación por competencias de 360 °.

¿Qué son las competencias?

Para tener mucho más claro el enfoque de competencias, vamos a analizar el concepto de “*competencia*”.

Según el Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias del Sistema COMPERS la **Competencia** es una palabra con pluralidad de significaciones, la definición de esta va a depender del campo donde se use, sin embargo para el desarrollo de esta monografía se basará en la siguiente definición:

Ⓢ **Administración de Recursos Humanos o Psicología Organizacional** significa tener habilidad, aptitud, capacidad para la ejecución de las tareas de un puesto.

Tomando como base esta última definición, han surgido varios conceptos de competencias, aunque similares entre sí, se diferencian en ciertos aspectos los mismos que serán analizados luego de ser expuestos:

Según Martha Alicia Alles las **competencias** son “*conductas de las personas y estos son los que potencian o anulan las capacidades naturales del individuo*”²

Para Eliot Jaques existen dos tipos de **capacidades o competencias** que son: la *capacidad potencial o capacidad natural* (aptitudes, habilidades, destrezas, valores, conocimientos, lo intrínseco del individuo); y la *capacidad aplicada o de trabajo* (que son los comportamientos observables), lo que potencia o anula la capacidad natural, pero esta última va de mano con la capacidad natural, puesto que sin ella la capacidad de trabajo no se podría dar.

Dentro de la capacidad de Trabajo existe 3 elementos: procesos mentales, compromiso con el trabajo (valores y intereses), conocimientos y habilidades requeridas para una tarea. Estos dos últimos elementos hacen referencia a un trabajo específico no son características generales ya que ningún individuo es competente para todas las tareas y no está interesado en todas las clases de tareas; en cambio los procesos mentales sí son generales porque la complejidad mental es parte intrínseca de una persona sin considerar el tipo de trabajo. Sin embargo, el conjunto de estos 3 elementos influyen en el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.³

² ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias”, Edición Granica, 2000 pág. 52

³ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias”, Edición Granica, 2000 pág. 52-53

Spencer & Spencer: “**competencia** es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación”⁴

En esta definición al hablar de una característica subyacente se refiere a un rasgo profundo del sujeto que predice el comportamiento; la competencia es causal porque origina o anticipa el comportamiento y desempeño; y al tener un estándar de efectividad se puede realizar un análisis de brecha entre el resultado del empleado y el estándar establecido.

Para Boyatzis **competencia** es “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”⁵

Este concepto maneja tres aspectos que son: características subyacentes, el puesto de trabajo y la organización

- ⊕ Característica subyacente: este es un rasgo personal que subyace a los comportamientos, es el por qué de una conducta, por lo tanto las competencias se evalúan a través de esos comportamientos observables. Las razones por las cuales se puede producir un comportamiento pueden ser: motivos (necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona), rasgos de personalidad (es la predisposición general a comportarse o reaccionar de una forma), actitudes y valores (es lo que piensa, valora, hace o esta interesada en hacer), conocimientos (tanto los técnicos como de relaciones interpersonales), aptitudes y habilidades (potencial de la persona para realizar una actividad).
- ⊕ Puesto de trabajo: en este punto la competencia va a depender de la organización, ya que a pesar que tenga el mismo nombre en varias empresas, el significado va a variar de acuerdo a las necesidades de la institución.
- ⊕ Organización: la competencia va a depender de los valores, cultura, misión y estrategia dentro de cada organización.

⁴ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias”, Edición Granica, 2000 pág. 59

⁵ PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 75

Otra definición de **competencia**, según el Modelo de Comportamientos Observables es “*un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*”⁶

Como se puede tomar en cuenta en este concepto ya no se habla de características subyacentes sino de comportamientos observables, y es mucho más efectivo evaluar con este modelo puesto que el rango de error es muy inferior, tiende a ser más objetivo. La objetividad del Modelo de Comportamientos Observables se debe a que se determina o mide los siguientes componentes:

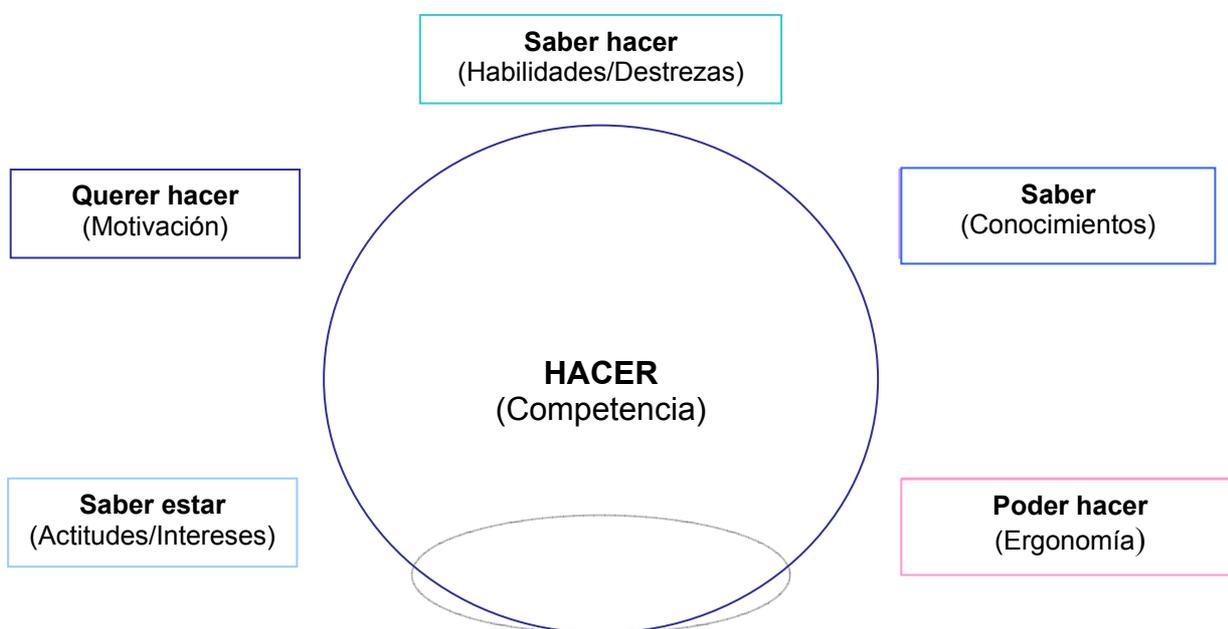


Figura 2 Componentes de las competencias⁷

Todos estos componentes generan una competencia, es la *unión íntegra* de ellos; estos factores pueden ser evaluados por lo que nos da una visión general de los puntos fuertes del postulante-empleado y sus puntos débiles, lo que nos permite planear acciones para superar las débiles y actualizaciones en los puntos fuertes para reforzarlos.

⁶ PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 77

⁷ PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 81

En conclusión, todos los conceptos hablan de una parte intrínseca (causa) y otra extrínseca (acción) del individuo y que conjuntamente las dos forman una competencia. El principal objetivo de realizar o de llevar una Gestión de Recursos Humanos por Competencias es que las organizaciones de hoy, quieren contratar al empleado casi perfecto para cada una de sus áreas y de esta manera lograr aumentar la productividad organizacional, conseguir el éxito, ya que cada día es más evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados es la mayor fuente de ventaja competitiva.

VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Como nos hemos podido dar cuenta este enfoque de competencias *facilita la toma de decisiones*⁸ en el área de Recursos Humanos puesto que se evalúa y se decide en base a comportamientos observables, haciendo más objetivo los procesos. Y esta es la razón principal de su utilización, sin embargo, a continuación se detallará varias ventajas que aporta este enfoque en la gestión de Recursos Humanos:

- Este ayuda a tener un lenguaje común en la organización, puesto que todos dentro de ella van a hablar de comportamientos observables que generen buen rendimiento y podrán ponerse de acuerdo para realizar algún proceso (selección, capacitación, evaluación, etc.).
- Centra el desempeño de la empresa hacia *resultados*, es decir que maneja los procesos hacia objetivos, analiza el “*para qué*” se lleva a cabo una actividad y “*qué*” aspectos organizacionales se trata de mejorar con ello.⁹
- Es un predictor del *comportamiento futuro* de la persona en base a su *comportamiento pasado*, y se espera que actúe de igual forma o parecida en casos similares. Sin embargo el no haber tenido un determinado comportamiento no significa que sea incapaz de llevarlo a cabo, no se debe entender que las personas son incapaces de cambiar, por lo que se debe analizar cada caso y decidir la actuación más adecuada en cada momento. En otras palabras lo que se evalúa es la capacidad de llevar acciones adecuadas dependiendo el caso, pero dentro de un área determinada.

⁸PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 82

⁹PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 83

- Este enfoque elabora un estándar del puesto y compara el perfil de las competencias de las personas con este, ayudando a tomar la mejor opción posible o para conocer las necesidades de formación existentes.

Dentro del Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias se detallan varias características del enfoque por competencias que destacan los beneficios de este, y que a continuación será expuesto:

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE DE COMPETENCIAS
Énfasis en actividades operativas	Énfasis en actividades estratégicas
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente	Cada subsistema está vinculado e integrado a los demás subsistemas
Requiere de especialistas por cada subsistema	Requiere de personal polivalente.
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización	Funciones de recursos humanos centralizadas
Funciones de recursos humanos centralizadas	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas
Pobre conceptualización del desempeño laboral	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en perfiles integrales de competencias.
Centrada en lo formal (número de contrataciones, número de cursos, etc.)	Centrada en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en números de cursos, requisitos formales, etc.)	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es sólo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
Selección poco eficaz.. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, sexo, etc.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no con criterios irrelevantes.
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos, etc.	Evaluación eficaz. Se evalúa el desempeño en las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias
Poca importancia a la retroalimentación	Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individualizados de desarrollo.
Diseñada pensando en el puesto de trabajo como la única unidad de análisis	Flexible. Se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal
Recalca las normas, los procedimientos y los límites	Recalca la innovación y las opciones de cambio
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización

Figura 3 *Beneficios para la Administración de Recursos Humanos*¹⁰

Todo lo anteriormente mencionado nos prueba que el enfoque de competencias facilita la actuación íntegra de la gestión de recursos humanos porque las competencias se convierten en la base de los procesos como: selección, formación, retribución, planes de carrera, salud

¹⁰ PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias (COMPERS), pág. 13

laboral, clima, etc. Este enfoque ayuda a que recursos humanos trabaje de forma más eficaz y eficiente, desde el proceso inicial hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

METODO MPC

(Modelado Perfiles de Competencias)

Este método nos ayuda a elaborar los perfiles de competencias de los puestos de la organización. El levantamiento de los perfiles es la parte principal de la gestión de recursos humanos por competencias.

Con este método se levanta todos los datos necesarios del cargo, que nos servirá para elaborar el enfoque de competencias en la Gestión de Recursos Humanos. La información que se recolecta es:

- ④ Tareas esenciales del puesto
- ④ Las competencias del puesto (conocimientos, destrezas y otras competencias)
- ④ Determinar qué competencias se evaluarán en selección y cuáles desarrolladas en capacitación

Las personas que realizan esta tarea, de levantar los perfiles del puesto, son llamados “expertos”, y son los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos y el personal involucrado en el diseño del puesto. Estos deben tener un nivel educativo superior, ya que requieren poseer tres habilidades básicas: comprensión de instrucciones, lectura y escritura. En caso de que los expertos potenciales no posean un nivel educativo solicitado, se trabaja con los supervisores de estos.

Identificar las actividades esenciales del puesto: es listar las actividades de un puesto, redactando con un verbo en indicativo o infinitivo al inicio y en seguida describir el objeto del verbo. A continuación se calificará cada actividad en base a: frecuencia, importancia y dificultad con grados de: 5 (todos los días/máxima importancia/muy difícil), 4 (al menos una vez por semana/importante/difícil), 3 (al menos una vez cada quince días/mediana/moderada), 2 (una vez al mes/poca/fácil), 1 (bimensual, trimestral, semestral, etc./menor importancia/tarea muy fácil). Luego se escogen las cinco más importantes y de mayor puntaje, estas se llaman “actividades esenciales del cargo”, ya que generan el 80% de los resultados para la organización.

EJEMPLO:

Asistente de selección: Actividades del cargo	F	I	D	T
Atiende las solicitudes de contratación de personal	2	5	2	12
Indaga referencias de trabajo	3	5	3	18
Colabora en la selección de métodos de evaluación	3	5	5	28
Convoca a los candidatos a entrevista	3	5	1	8
Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	5	4	24
Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	3	5	5	28

Para sacar el total del cálculo es = frecuencia + (importancia x dificultad)

Figura 4. Ejemplo de resultados al identificar actividades esenciales¹¹

Identificación de Competencias: Concluida la identificación de las 5 “actividades esenciales” se procede a registrar qué conocimientos, destrezas y otras competencias se requieren para realizar las actividades en el máximo nivel de rendimiento, a esta descripción se le llama perfil de competencias y este tiene que estar bien elaborado ya que es la base de todas las aplicaciones de recursos humanos.

Se les pide a los expertos, de las seleccionadas priorizar y escoger 5 importantes, no debe pasar de este número porque no sería práctico el perfil; estas competencias deben ser vinculadas con las actividades esenciales y no hay inconveniente si una misma competencia (conocimiento y destreza) se repita en más de una actividad.

EJEMPLO:

Vendedor : Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Vende el producto X	Mercado y competencia	Persuasión/Orientación de servicio
Realiza seguimiento de postventa	Datos del cliente	Persuasión/Orientación de servicio
Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes	Datos de ventas y visitas	Elaboración de reportes/Manejo de Excel

Figura 5. Ejemplo de resultados que se deben generar¹²

¹¹ PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias (COMPERS), pág. 25

¹² PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias (COMPERS), pág. 34

Identificar otras competencias: Estos al ser aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes (competencias psicológicas) es preferible que un experto en psicología industrial los establezca

Determinar competencias para selección y capacitación: los expertos deben establecer qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación, ya que las organizaciones no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, debido a recurso o porque necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente

Vendedor: Competencias	Selección	Capacitación
Mercado y la competencia	☺	☺
Datos del cliente		☺
Datos de ventas		☺
Persuasión	☺	
Orientación de servicio	☺	
Elaboración de reportes		☺

Figura 6. Ejemplo de resultados que se deben generar¹³

Con este punto se termina el taller y con los expertos y se procede a revisar, depurar e ingresar la información; que las actividades estén bien redactadas, no sean genéricas, que se describa solo una acción, empiecen con un verbo, no se dupliquen, que las competencias sean las competencias requeridas y que tengas sentido.

¹³ PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias (COMPERS), pág. 39

EVALUACIÓN DEL PERSONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO TRADICIONAL

George Terry dice que evaluar es *“adquirir una nueva y útil comprensión de los empleados, se estará más consciente de lo que hacen, en qué forma pueden ser útiles y qué puede hacerse para acelerar su progreso.”*¹⁴

Según Gary Dessler la evaluación del personal tradicional consiste en *“calificar a un sujeto comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño”*¹⁵

El proceso de evaluación consta de:

- ④ Establecer normas de trabajo (levantamiento de perfiles)
- ④ Evaluar al empleado en base a esas normas
- ④ Retroalimentar al empleado para que mejore sus deficiencias o siga desempeñándose por encima de la media.

Beneficios de la Evaluación Tradicional:

- ④ Da información para tomar decisiones en cuanto a ascensos y sueldos
- ④ Permite revisar el desempeño del empleado
- ④ Elabora un plan de desarrollo para las debilidades del empleado
- ④ Ayuda a planificar planes de carrera
- ④ Ayuda a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo

Fallas de la Evaluación Tradicional:

- ④ No se entrena a los evaluadores, se asumía que una comprensión de los objetivos e instrucciones era suficiente
- ④ No se indica lo que se espera del empleado en su puesto
- ④ No se da una buena retroalimentación
- ④ Es muy general los factores a evaluar, no indica qué aspectos es regular, por lo que no permite evaluar con el grado de efectividad en el desempeño de las actividades claves
- ④ Es subjetiva, cae en los efectos halo, central, indulgencia, sesgo.

¹⁴ TERRY, George. Principios de Administración, Edit. Continental, pág. 501

¹⁵ DESSLER, Gary, Administración de Personal, Edición 8va. Pág. 321

- ⊗ Instrumento de evaluación está contaminado cuando califica factores no relevantes para el puesto; y es deficiente cuando no califica factores relevantes del puesto.
- ⊗ Presentan rasgos psicológicos y no dimensiones del desempeño
- ⊗ La modalidad de evaluar es supervisor-subordinado
- ⊗ Se realiza la evaluación del desempeño para aumentos de salarios o para despidos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO COMPETENCIAS

Para Pereda y Berrocal la evaluación por competencias es *“un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo”*¹⁶

Martha Alles indica que la evaluación de desempeño basado en competencias es un *“instrumento para dirigir y supervisar personal, cuyos objetivos son el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”*¹⁷

Según Mariela Peñaherrera la Evaluación del Desempeño por Competencias, es el *“QUÉ ES. Observaremos el presente. Podremos controlar los desvíos. Seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido. Conocer la interacción o el trabajo en equipo y también la capacidad del supervisor para realizar su tarea específica como conductor del grupo.”*¹⁸

En base a estos conceptos podemos decir que la evaluación del desempeño por competencias, apoya con algunas ventajas como:

- ⊗ Define perfiles profesionales que identifiquen las conductas esenciales del puesto y sus competencias facilitando la productividad.
- ⊗ Permite el desarrollo de equipos que posean las competencias específicas necesarias para su área.

¹⁶ PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 142

¹⁷ ALLES, Martha. Desempeño por Competencias-Evaluación de 360º. Edit. Granica, pág.27

¹⁸ Folleto del Módulo de Evaluación de Desempeño por Competencias, Curso de Graduación Psicología Laboral Organizacional, UDA- 2005

- Ⓢ Da pautas a la empresa en “saber qué debe hacer”: entrenar en las necesidades específicas de cada puesto de trabajo, cambiar de puesto o cómo desarrollar en el futuro a sus clientes internos.
- Ⓢ Establece objetivos de desempeño (indicadores de gestión) para una posible observación directa.
- Ⓢ Aumenta la productividad y la optimización de los resultados, porque se sabe con certeza lo que se espera de los empleados.
- Ⓢ Los empleados asumen la responsabilidad de su autodesarrollo, generando un proceso de ganar-ganar.
- Ⓢ Descubren personas claves (ascensos, promociones, transferencias, líderes).
- Ⓢ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Ⓢ Los evaluadores son entrenados para manejar el nuevo método.

En conclusión la evaluación de desempeño es una herramienta de desarrollo, porque da retroalimentación de las fortalezas y debilidades del empleado permitiendo mejorar el desempeño del individuo y la productividad y rentabilidad de la organización.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Previamente a la evaluación de desempeño, el evaluado y el evaluador se *reúnen y fijan los objetivos del puesto*, ambos discuten y confirman las competencias necesarias para el puesto y para conseguir los objetivos, apoyándose en el perfil del cargo. Luego se realiza el *seguimiento de los progresos*, son períodos en los que se analiza la actuación del empleado e identifica las áreas en las que precise apoyo y formación, se acordarán las acciones para mantener el progreso y superar las dificultades. Y por último se lleva a cabo *la entrevista propiamente*.¹⁹

La entrevista de evaluación es una reunión en la que se verifica el desempeño del empleado, este es el momento más importante del proceso ya que conjuntamente con el evaluador encuentran debilidades que pueden ser perfeccionadas; además mejora la comunicación entre jefes y subordinados. El evaluador puede basarse en tres tipos de entrevista de evaluación para

¹⁹ PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, pág. 151-152

retroalimentar los resultados de la misma y encontrar acciones correctivas y preventivas en pos de mejora en su puesto. Estas herramientas son:

- ④ la de decir y convencer,
- ④ la de decir y escuchar,
- ④ y la de solución de problemas

Una buena entrevista debe estar orientada al desarrollo y no al castigo, ser descriptiva, específica y basada en datos, sensible a las necesidades del evaluado, entregada en un momento y situación oportunos, enfocada en comportamientos de trabajo del individuo y no en rasgos de personalidad ni situaciones fuera del control de la persona.²⁰

ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A pesar de que esta monografía se basa en Evaluación de Desempeño de 360°, en este punto vamos a hablar de un esquema completo de evaluación que esta integrada por la evaluación por resultados (análisis del rendimiento por objetivos) y la de comportamientos o competencias (análisis del desempeño en función de competencias).

La *evaluación del rendimiento* se centra en actividades que se realiza en el puesto y no en características que no influyen en el rendimiento como: raza, la edad o el sexo; este se orienta al futuro, hacia lo que el recurso humano puede hacer para desarrollar su potencial, para lo cual se fijan objetivos a alcanzar los mismos que son ponderados de la forma que la empresa lo amerite, estableciendo un nivel o grado de consecución, ejemplo:

Objetivos de Gestión	Ponderación	Grado de consecución
Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500.000 dólares	50	1

La ponderación hace regencia al grado de importancia dentro de las actividades del puesto, es decir que este objetivo afecta el 50% del desempeño, y el grado de consecución indica el nivel alcanzado en ese objetivo (1=supera ampliamente).

²⁰ PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias (COMPERS), pág. 58

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Como ya lo habíamos indicado anteriormente, en este método se usarán las competencias en relación al nivel requerido para el puesto. La ventaja de este enfoque es que se basa en conductas concretas, por lo que el empleado conoce las competencias y los grados de estas requeridos para su cargo, ejemplo:

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollo
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					

Escala numérica de los grados:

Siempre A: 100%	Frecuente B: 75%	La mitad del tiempo C: 50%	Ocasional D: 25%	No desarrollada: 0%
--------------------	---------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------

Como se puede ver en este ejemplo se encuentra la definición de la competencia, se lista los grados en los que se va a manejar la calificación y luego se procede a la ponderación de la calificación del empleado.

En esta al momento de la retroalimentación a más de dialogar sobre los resultados obtenidos podemos indicar las acciones específicas que se recomienden para cada evaluado como: asignación de proyectos, reuniones de retroalimentación, empadrimiento, rotación de puesto, cursos de capacitación, lecturas, análisis de casos, etc.

EVALUACIÓN FINAL

Este es un resumen de las dos evaluaciones realizadas en este las dos deben existir coherencia para dar un informe final, es decir si el evaluado cumple en su evaluación de rendimiento 95% y en las competencias de las 5 sólo dos de ellas están fuera del nivel requerido, pero no con una brecha muy grande, entonces se fijan acciones de mejora en estas competencias sin afectar el informe final del evaluado. Pero si se diera el caso de que el reporte de la evaluación

de rendimiento es alto y el de competencias es muy alejada de su nivel requerido en todas, entonces se debe analizar el caso, ya que las competencias son necesarias para el desempeño de las tareas y su éxito.

En base a lo indicado anteriormente la calificación final puede depender del esquema que desee manejar la empresa, y es una valoración unificada que se da, ejm.:

- Ⓢ Excepcional: demuestran logros extraordinarios en todas las conductas de trabajo, es raramente igualado.
- Ⓢ Destacado: tiene un nivel de consecución alto y supera lo requerido por el puesto, demuestra logros significativos, en este nivel se encuentran los mejores.
- Ⓢ Bueno: se cumple con todas las exigencias del puesto, tienen un desempeño riguroso, son normales pues realizan su tarea en forma regular, profesional y eficaz.
- Ⓢ Resultados inferiores: su rendimiento esta bajo lo requerido por el puesto, debes mejorar su desempeño o se toma la decisión de desvincularlo de la empresa.

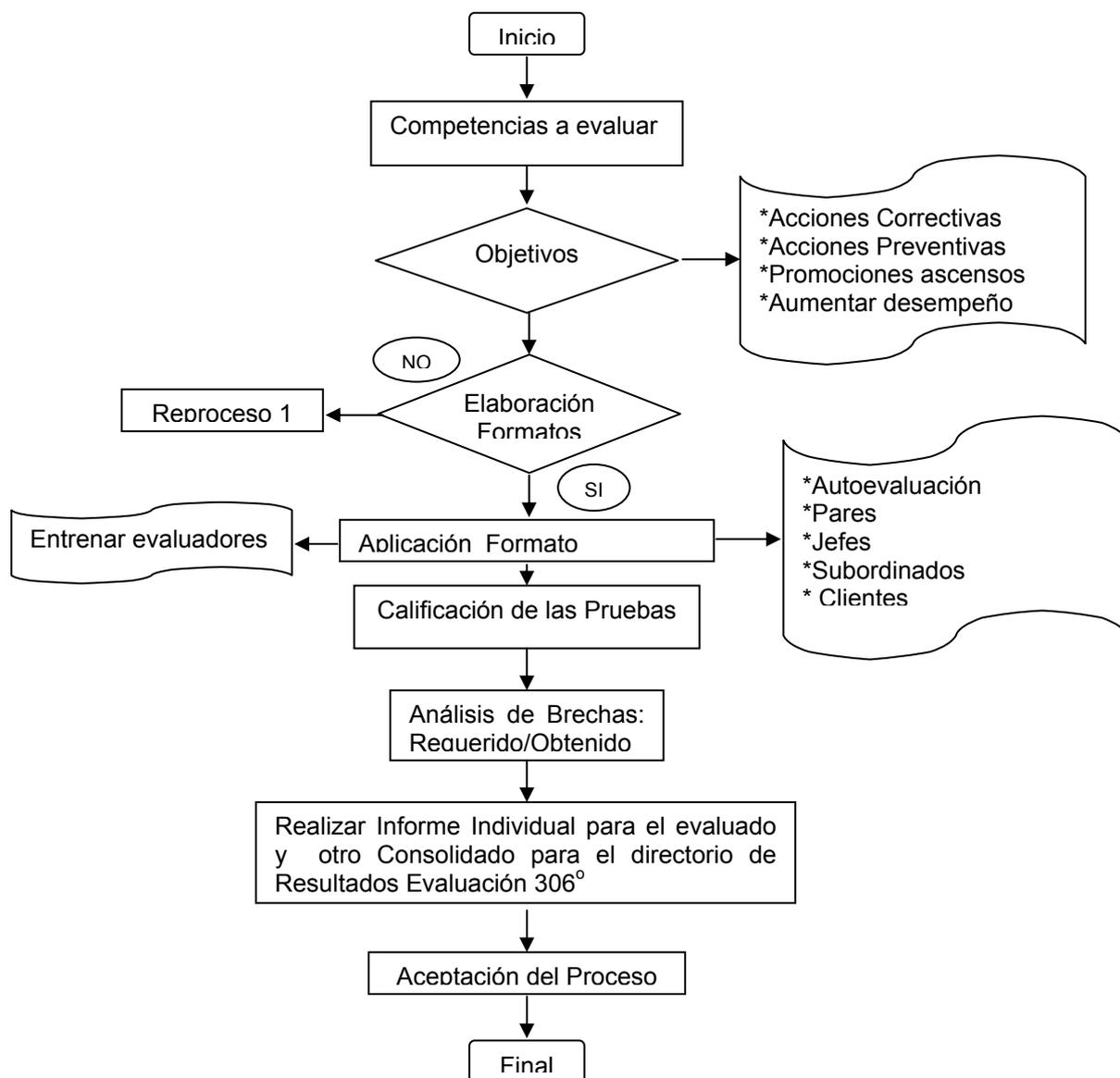
EVALUACIÓN ENTORNO LABORAL

La gestión de recursos humanos recomienda no solo evaluar el desempeño del rendimiento y de las competencias, sino también las características del entorno labora, ya que estas pueden favorece u obstaculizar el rendimiento. Por esta razón se debería elaborar una encuesta de obstáculos al desempeño, la cual contiene las siguientes dimensiones:

Ⓢ Información requerida para el trabajo	Ⓢ Herramientas y equipos para el trabajo
Ⓢ Materiales y accesorios para el trabajo	Ⓢ Recursos económicos para el trabajo
Ⓢ Ayuda disponible para otros	Ⓢ Grado de preparación para ejecutar el trabajo
Ⓢ Márgenes de tiempo para ejecutar el trabajo	Ⓢ Características físicas del ambiente de trabajo.

Esta encuesta se debe aplicar en forma anual o cuando la empresa lo vea requerida.

EVALUACIÓN DE 360°



Según Gary Dessler la evaluación de 360° “es la información del desempeño recabada de “todo alrededor” de un empleado, de sus supervisores, subordinados, compañeros y clientes internos o externos”.²¹

Para Martha Alles una evaluación de 360° “es un esquema que permite a un empleado ser evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores, aumentando el grado de fiabilidad del sistema”²²

²¹ DESSLER, Gary. Administración del Personal, Edic. 8va., pág 345

Lévy-Leboyer dice que la *“aplicación de 360° estimula y conduce los esfuerzos de desarrollo, siempre y cuando esté correctamente acompañada y la cultura de la organización favorezca el desarrollo personal a lo largo de la carrera. Lo cual significa que el método de 360° no acaba con la presentación de los resultados”*²³

Mariela Peñaherra indica que *“es un procedimiento de evaluación circular del rendimiento del trabajador, en donde participan todas las personas de la empresa y fuera de ella, que directa o indirectamente tienen relación con la persona evaluada, en resumen todas las personas relacionadas con el evaluado en una amplitud de 360°.”*²⁴

Este proceso es efectivo ya que facilita información de las competencias del evaluado: sus puntos débiles y fuertes, analizándose con una visión prospectiva, identificando las limitaciones y bondades que puedan presentarse para empoderamiento del trabajador, para que a través de un intenso y profundo análisis se inicie un proceso de cambio que eleve la competitividad de la gente. El resultado obtenido de esta aplicación es más confiable y creíble.

Esta técnica incluye el proceso de “Evaluación Hacia Arriba”, es la oportunidad de que el equipo de trabajo mida cómo su supervisor inmediato suministró los medios y recursos para que el equipo de trabajo alcance los objetivos planteados y por otra parte cómo podría el equipo incrementar la eficiencia y colaborar en la consecución de la mejora de los resultados, esto mejora la comunicación jefe-subordinado.

Otra ventaja de este método es que los trabajadores pueden evaluar los resultados organizacionales y mediante la retroalimentación identificar y seleccionar las medidas correctivas más acordes para mejorar la arquitectura operativa y funcional de la empresa con la finalidad de ajustarla a las expectativas de sus trabajadores clientes. Este último punto expuesto hace referencia a una evaluación del entorno laboral que ya se detalló anteriormente.

Una característica de este método es que el empleado puede realizar una autoevaluación de su rendimiento, lo que da una gran visualización a la empresa de la estimación que se tiene el empleado con respecto a su desempeño y compararla con la descripción de los demás.

²² ALLES, Martha. Desempeño por Competencias- Evaluación 360°, Edit. Granica, edición 2002 pág.145

²³ LEVY-LEBOYER, Claude. FEEDBACK DE 360°, Ediciones Gestión 2000, pág. 18

²⁴ Folleto del Módulo de Evaluación de Desempeño por Competencias, Curso de Graduación Psicología Laboral Organizacional, UDA- 2005

ITEMS A EVALUAR EN 360°

Los ítems a evaluar son las competencias que se han fijando para cada puesto-cargo, es decir las requeridas por el puesto (específicas), así como también las cardinales u otras competencias fijadas para todo el conjunto de la empresa.

¿QUIÉNES PARTICIPAN COMO EVALUADORES?

Deben ser personas que tengan una relación directa con el evaluado, que pueda estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación y las evaluaciones realizadas por los evaluadores.

Los evaluadores son elegidos por los el evaluado, y a estos se les entrega el esquema de evaluación, a todos los implicados se le debe explicar este punto. Además para evitar que se elijan evaluadores con el fin de obtener un buen resultado, en el momento de *exponer las reglas del juego*²⁵: se indica que los resultados de las evaluaciones son confidenciales y que se enviará un solo ejemplar del informe de evaluación, al evaluado, y sólo a él. Ninguna copia será entregada a la jerarquía; además se les debe conscientizar que los datos que se proporcionen en esta herramienta son irremplazables, muy útiles para el desarrollo del individuo, más que las valoraciones profesionales tradicionales.

CLAVES DEL ÉXITO

Para un exitoso programa de evaluación se debe tomar en cuenta:

La Herramienta: se debe fijar como una herramienta de evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo.

Una prueba Piloto: se realiza una experiencia previa con un grupo de empleados para convalidar el formulario y las demás pautas establecidas para este proceso.

Entrenamiento a los evaluadores: el entrenamiento debe realizarse en: A) las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos. B) el uso del formulario.

²⁵ LEVY-LEBOYER, Claude. FEEDBACK DE 360°, Ediciones Gestión 2000, pág. 24

Procesamiento externo: el procesamiento de la información que se obtiene con la aplicación de los formularios, lo realizará una consultora externa para garantizar la confiabilidad de los resultados, ya que no es posible ganar la confianza de los evaluadores si las recibe y procesa el área de Recursos Humanos de la empresa.

Informe de evaluación: *“el contenido ya la presentación del informe de resultados debe invitar a la reflexión personal, pero no sustituirla por consejos de desarrollo. Sólo el participante conoce la situación, y los observadores que él ha elegido; lo tanto él es el único que puede interpretar y analiza los resultados.”*²⁶ El empleado verá si desea compartir su informe con quien él quiera si le conviene para su plan de desarrollo. Es decir que en el informe no se podrá dar la receta para la enfermedad, en la aplicación de 360° no se da ningún “consejo de desarrollo”

Seguimiento de los evaluados: hay que realizar un seguimiento por parte de los superiores, quienes deben estar abiertos a recibir inquietudes de sus subordinados, quienes buscaran apoyo para poder realizar su autodesarrollo.

Continuidad con el proceso: hacerles saber que a pesar de ser un plan piloto y que conlleva un período largo perfeccionarlo, este sistema va a ser afianzado.

²⁶ LEVY-LEBOYER, Claude. FEEDBACK DE 360°, Ediciones Gestión 2000, pág. 38

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

APLICACIÓN PRÁCTICA

Las organizaciones de hoy ya no son las mismas que las de ayer, los cambios que se generan diariamente en el mundo influyen en gran medida en el diario accionar de cada empresa; por lo que cada uno de los elementos de ella debe ajustarse perfectamente a estos cambios, haciéndolas cada vez más competitivas entre sí.

Ya que todos sus elementos deben realizar sus tareas eficazmente para conseguir los objetivos propuestos en base a los cambios generados; entonces vamos a enfocarnos en el capital humano, puesto que este factor al aumentar o mejorar sus capacidades y aptitudes puede valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido. Es decir que la clave de una organización altamente competitiva esta en la gente, ya que lo importante no son los activos físicos y financieros sino los intangibles como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Por esta razón **Serviman** busca mejorar las características laborales de sus empleados, por lo que vio la necesidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360° que permita elevar el desempeño de sus empleados y por ende su productividad.

Para facilitar esta tarea práctica, se ha dividido en dos partes:

- ④ En la primera parte se desarrolla el levantamiento de perfiles en base al método MPC; apoyándose con esta información se procede a elaborar el diccionario de competencias
- ④ En la segunda parte se dedica al diseño y la aplicación del proceso de Evaluación por competencias de 360 °.

APLICACIÓN DEL METODO MPC PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

COORDINADOR DE SERVICIOS GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SA1	Numero de ocupantes: 1	Fecha:15/07/05
Área: Administración	Unidad: Recursos Humanos	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: Supervisor Operativo, Obreros	

II. MISION DEL CARGO

“Coordina, controla y maneja al personal de serviman dentro de los clientes donde se da el servicio mediante el cronograma de trabajo, logrando una mediación adecuada entre empleado, empresa cliente y empleador.”

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Inicia el proceso de inducción instruyendo la parte teórica del manual (con el apoyo del material –audiovisual-desarrollado).	3	3	3	12
2	Realiza el proceso de retroalimentación y evaluación del proceso de inducción (cuando este ya esté avanzado o finalizado)	2	2	3	8
3	Desarrolla el proceso de formación de coachs y facilita la implementación del coaching	2	4	3	14
4	Lleva a cabo el diagnostico de necesidades de capacitación con el personal de limpieza y de los diferentes equipos de trabajo	3	3	4	15
5	Elabora planes de capacitación (con los respectivos cronogramas) y gestiona los recursos necesarios para su desarrollo e implementación	3	3	3	12

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

6	Aplica las evaluaciones de desempeño en coordinación con Investigación y Desarrollo para adecuar las escalas a los casos de cada una de las empresas clientes.	3	4	4	19
7	Diseña e implementa técnicas de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño	2	2	3	8
8	Coordina con los consultores externos ISO	2	3	3	11
9	Organiza y dirige la implementación de círculos de calidad	3	3	4	15
10	Ejecuta pruebas de control de calidad de los diferentes materiales	1	3	3	10
11	Elabora informes de calidad de materia prima para su respectivo tratamiento por la persona encargada de compras	2	3	3	11
12	Controla el proceso de tiempo y movimiento del personal operativo	3	3	3	12
13	Da seguimiento a las sugerencias e inquietudes de los clientes mediante reuniones o visitas semanales a los representantes de cada organización a fin de evitar quejas mayores	4	4	4	20
14	Gestiona y viabiliza la solución de problemas del servicio con el cliente	4	3	4	16
15	Realiza requerimientos de material	2	3	3	11
16	Entrega material a las diferentes bodegas de los clientes de acuerdo a los requerimiento realizados y a los faltantes del stock inicial	2	2	2	6
17	Supervisa el trabajo realizado (áreas en general) controlando la calidad con la que se llevó a cabo el mismo	5	4	4	21
18	Organiza el trabajo del personal de limpieza y de los diferentes equipos de trabajo de acuerdo a las necesidades	3	3	3	12
19	Elabora informes de novedades (asistencia, horas extra, permisos con descuento a rol, permisos recuperables, licencias por enfermedad) del personal para su consideración en la elaboración de roles de pago (los entrega a Asistente de Operaciones).	5	4	3	17

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
---	----------------------------	---	----	----	-------

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

1	Supervisa el trabajo realizado (áreas en general) controlando la calidad con la que se llevó a cabo el mismo	5	4	4	21
2	Da seguimiento a las sugerencias e inquietudes de los clientes mediante reuniones o visitas semanales a los representantes de cada organización a fin de evitar quejas mayores	4	4	4	20
3	Aplica las evaluaciones de desempeño en coordinación con Investigación y Desarrollo para adecuar las escalas a los casos de cada una de las empresas clientes.	3	4	4	19
4	Elabora informes de novedades (asistencia, horas extra, permisos con descuento a rol, permisos recuperables, licencias por enfermedad) del personal para su consideración en la elaboración de roles de pago	5	4	3	17

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Supervisa el trabajo realizado (áreas en general) controlando la calidad con la que se llevó a cabo el mismo	Supervisor operativo Obreros
Da seguimiento a las sugerencias e inquietudes de los clientes mediante reuniones o visitas semanales a los representantes de cada organización a fin de evitar quejas mayores	Cliente Externo
Aplica las evaluaciones de desempeño en coordinación con Investigación y Desarrollo para adecuar las escalas a los casos de cada una de las empresas clientes.	Gerencia General Investigación y Desarrollo
Elabora informes de novedades (asistencia, horas extra, permisos con descuento a rol, permisos recuperables, licencias por enfermedad) del personal para su consideración en la elaboración de roles de pago (los entrega a Asistente de Operaciones).	Asistente de Operaciones

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
--------------------	------------------

Superior	Psicólogo Laboral
ISO	Calidad 9001-2000

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICION
Atención Personal y al cliente	Conocimiento y procedimientos para dar servicios personales y a clientes como: asesoría de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas para medir la satisfacción del cliente
Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye reglamentos y procedimientos de reclutamiento, selección, inducción entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal
Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos.

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICIÓN
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	ALTO	Controla y estudia los tiempos y la simplificación del trabajo
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	ALTO	Analiza los gastos desde hace 4 meses y propone un plan para economizar los materiales y busca simplificar tiempo en la ejecución de tareas
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera	MEDIO	Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos

	coordinada con los demás		con respeto y sin prejuicios
Orientación/Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	ALTO	Adopta un rol de facilitador y guía. Busca el desarrollo de los empleados. Orienta y Motiva

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICIÓN
Motivación de logro	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para conseguir los resultados deseados	ALTO	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Usa indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
Desarrollo de los demás	Busca mejorar el desarrollo, personal y el de los demás, a partir de un análisis de las necesidades organizacionales.	ALTO	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo
Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, de guiarlos. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunican la visión de la empresa.	ALTO	Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; se asegura en conseguir las metas del grupo
Colaboración y Cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal	ALTO	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional, genera confianza y no descuida sus obligaciones específicas

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector industrial y comercial

APLICACIÓN DEL METODO MPC PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

ASISTENTE OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SA2	Numero de ocupantes: 2	Fecha: 15/07/05
Área: Administración	Unidad: Nómina	
Supervisado por: Contadora / Gerencia General	Supervisa a: Mensajero	

II. MISION DEL CARGO

“Planifica, organiza y realiza todo lo concerniente con el manejo de nomina de serviman siguiendo los estatutos que la ley impone y así mantener a la empresa de acorde a lo estipulado en la dirección de trabajo e IESS.”

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Elaborar presupuestos controlando el libro diario (ingresos y egresos)	3	4	4	19
2	Coordina la elaboración y actualización de declaraciones Tributarias, inclusive sustitutivas en caso de ser necesario	2	3	3	8
3	Archiva documentos, correspondencia interna y externa.	4	2	2	8
4	Maneja actas de entrega de uniformes y letras de garantía de los mismos.	3	3	3	12
5	Maneja caja chica y hace las reposiciones que fuesen necesarias	3	4	3	15
6	Fija citas o contactos vía telefónica con los clientes externos	3	3	2	9

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

7	Realiza pedidos de materiales a proveedores correspondientes	3	4	3	15
8	Negocia el precio y la logística con los diferentes proveedores de químicos y materiales	3	4	4	19
9	Maneja inventarios de bodega y se encarga de distribuir materiales según las necesidades	2	2	2	6
10	Realiza pagos a proveedores adjuntando la documentación necesaria	2	2	1	4
11	Elabora documentos como: Facturas por prestación de servicios Liquidaciones de compras Comprobantes de retención en la fuente	3	3	3	12
12	Elabora roles mensuales de pago incluido en este los décimos.	3	5	4	23
13	Elabora y tramita planillas, fondos de reserva y/o, varios de la empresa en el IESS	3	4	4	19
14	Elabora liquidaciones de personal	2	4	3	14
15	Gestiona la firma de contratos de trabajo del personal	3	3	3	12
16	Notifica términos de contratos o renunciaciones de personal	3	3	3	12
17	Presenta y hace sellar documentos de personal en la Dirección de Trabajo: Roles de pagos mensuales, décimos, utilidades, Contratos, renunciaciones, actas de finiquito)	3	2	2	7
18	Gestiona las vacaciones del personal	2	2	2	6
19	Paga sueldos al personal	3	3	2	9
20	Verifica el cumplimiento de las actividades del mensajero	5	2	2	9

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
---	----------------------------	---	----	----	-------

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

1	Elabora roles mensuales de pago incluido en este los décimos.	3	5	4	23
2	Negocia el precio y la logística con los diferentes proveedores de químicos y materiales	3	4	4	19
3	Elabora y tramita planillas, fondos de reserva y/o, varios de la empresa en el I.E.S.S.	3	4	4	19
4	Elaborar presupuestos controlando el libro diario (ingresos y egresos)	3	4	4	19

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Elabora roles mensuales de pago incluido en este los décimos.	Gerencia General / Contadora
Negocia el precio y la logística con los diferentes proveedores de químicos y materiales	Coordinador de servicios
Elabora y tramita planillas, fondos de reserva y/o, varios de la empresa en el I.E.S.S.	Contadora
Elaborar presupuestos controlando el libro diario (ingresos y egresos)	Gerencia General / Contadora / Coordinador de Servicios

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Superior	Economista
	Estudiante de Contabilidad Superior (3 año)/ Secretariado superior

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICION
Oficina	Conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina
Contabilidad	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad, mercado financiero, banca. Incluye el análisis y reporte de información financiera
Microsoft Office	Conocimientos de Word y manejo de Excel

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	MEDIO	Sugerir instalación de un programa para llevar contabilidad básica
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	MEDIO	Mantiene buena relación con los clientes y proveedores, logra la confianza de los mismos
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	MEDIO	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro, en pos del logro de los propios
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	ALTO	Realizar una presentación de una propuesta para vender la idea de adquirir un programa de registro de Contabilidad ante el gerente de la empresa.

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICIÓN
--------------------	-------------------	--------------	-------------------

Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	ALTO	No esta dispuesta a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas. Admite un error cometido y se responsabiliza de las consecuencias.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	MEDIO	Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
Colaboración y Cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal	MEDIO	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales
Iniciativa	Es la actitud de adelantarse a los demás en sus acciones.	MEDIO	Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas oportunidades o soluciones a problemas

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Tercerizadoras

APLICACIÓN DEL METODO MPC PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SA3	Numero de ocupantes: 1	Fecha: 15/07/05
Área: Administración	Unidad: Recursos Humanos	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: NA	

II. MISION DEL CARGO

“Lidera, planifica y desarrolla nuevos planes de trabajo para el personal de la empresa mediante la investigación y desarrollo de nuevos enfoques de recursos humanos.”

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Elaborar planes estratégicos de Selección, e Investigar y asesorar en métodos y técnicas de selección.	3	4	3	15
2	Realizar seguimiento de procesos de Selección.	3	3	3	12
3	Análisis del índice estadístico de aspirantes rechazados	3	3	2	9
4	Realiza la capacitación del personal en temas teóricos motivacionales	3	2	3	9
5	Análisis del índice estadístico de satisfacción o insatisfacción de clientes internos y terciarizados.	3	4	3	15

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

6	Análisis del índice estadístico de empleados que han salido.(rotación)	3	3	3	12
7	Análisis del índice estadístico del número de vacantes.	3	3	2	9
8	Análisis del índice estadístico del número de aspirantes colocados.	3	3	2	9
9	Análisis del índice estadístico del número de aspirantes.	3	3	2	9
10	Verificar y alimentar la actualización del banco de datos.	3	3	3	12
11	Supervisar la aplicación de pruebas de conocimiento y simulación.	3	3	3	12
12	Realizar control de calidad, para la presentación de informe	3	4	3	15
13	Asesorar, apoyar y cooperar con los demás departamentos	4	4	4	20
14	Coordinar actividades con el Coordinador de servicios en el proceso de Selección	3	3	2	9
15	Realizar el proceso de selección completo	3	5	4	23
16	Asesora y mantiene contacto continuo con el personal en resolución de conflictos	3	4	4	19
17	Investigar información, enfoques nuevos que puedan generar valor en la empresa.	3	4	4	19
18	Aplica el reglamento interno para amonestar al personal	2	4	3	14

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Realiza el proceso de selección completo	3	5	4	23

2	Asesorar, apoyar y cooperar con los demás departamentos	4	4	4	20
3	Asesora y mantiene contacto continuo con el personal en resolución de conflictos	3	4	4	19
4	Investigar información, enfoques nuevos que puedan generar valor en la empresa.	3	4	4	19

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Realiza el proceso de selección completo	-----
Asesorar, apoyar y cooperar con los demás departamentos	Toda la empresa
Asesora y mantiene contacto continuo con el personal en resolución de conflictos	Operativos.
Análisis del índice estadístico de satisfacción o insatisfacción de clientes internos y terciarizados.	Cliente, Coordinador de servicios, Gerente General

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Superior	Psicóloga Laboral
ISO	9001 2000

VII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos.
Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye los reglamentos y procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal
Sociología	Conocimiento de la dinámica y el comportamiento grupal; influencias y tendencias sociales, culturas, su historia, migraciones, etnicidad y orígenes

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Manejo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	ALTO	Planifica, implementa y guía los programas de reclutamiento, inducción, entrenamiento y programas de incentivos para la empresa
Organización de sistemas	Diseñar las tareas, estructuras y flujos de trabajo	ALTO	Diseñar la estructura y los procesos para implementar un nuevo enfoque de manejo de recursos
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	ALTO	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos propuestos
Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	ALTO	Aplica Principios de Cómo trabajar con Adultos para crear nuevas estrategias de enseñanza

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Motivación de logro	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para conseguir los resultados deseados	ALTO	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Usa indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	ALTO	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	ALTO	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones, emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	ALTO	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Industrial / Tercerizadoras

APLICACIÓN DEL METODO MPC PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

SUPERVISOR OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SP1	Numero de ocupantes: 4	Fecha:
Área: Producción	Unidad: Operativa	
Supervisado por: Coordinador de Servicios	Supervisa a: Obreros en general	

II. MISION DEL CARGO

“Vigila, supervisa y coordina con el personal operativo el cumplimiento de las tareas a realizar en las estructuras, zonas y áreas de los clientes mediante la aplicación del proceso integral para obtener la satisfacción del cliente”

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Controla la asistencia y puntualidad del personal	5	4	4	21
2	Informa sobre el abastecimiento de material del cliente y de la empresa para aprovisionarse.	4	3	3	13
3	Controla que el trabajo sea realizado integralmente	5	4	3	17
4	Controla y revisa tarjetas de asistencia del personal y reportes para la elaboración de roles de pago	5	3	3	11
5	Elabora informes para descuentos y multas	3	3	2	9

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

6	Da seguimiento e investiga las causas de ausentismo del personal a su cargo	3	3	3	12
7	Colabora y es parte del comité de evaluación de desempeño	3	3	3	12
8	Gestiona requerimientos de material en oficina según lo coordinado para los trabajos a realizar.	3	3	3	12
9	Presenta al nuevo personal ante el resto del equipo iniciando de esta manera el proceso de socialización formal	3	3	2	11
10	Acompaña al nuevo integrante del equipo en un recorrido por las instalaciones de la institución en la que va a realizar su trabajo	3	2	2	7
11	Gestiona quejas operativas y da seguimiento a la satisfacción del cliente	3	3	3	12
12	Controla la disciplina de los miembros del equipo de trabajo a su cargo	3	3	3	12
13	Realiza las gestiones cuando el personal falta para que la tarea continúe	3	3	3	12
14	Coordina con el supervisor de cada cliente las tareas pendientes.	3	2	2	7
15	Proporciona al personal de los equipos y herramientas a utilizar	4	3	2	10

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Controla la asistencia y puntualidad del personal	5	4	4	21
2	Controla que el trabajo sea realizado integralmente	5	4	3	17
3	Informa sobre el desenvolvimiento diario del personal al cumplimiento del reglamento	5	4	3	17
4	Informa sobre el abastecimiento de material del cliente y de la empresa para aprovisionarse.	4	3	3	13

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Controla la asistencia y puntualidad del personal	Asistente de operaciones / Coordinador de servicios
Controla que el trabajo sea realizado integralmente	Coordinador de servicios / Líder de grupo / obreros
Informa sobre el desenvolvimiento diario del personal al cumplimiento del reglamento	Coordinador de recursos humanos
Informa sobre el abastecimiento de material del cliente y de la empresa para aprovisionarse.	Cliente / Asistente de operaciones

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Bachiller	Cualquier rama
Superior	Aprobado mínimo 2 años

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Atención al Personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente.
Supervisión	Verifica, analiza y controla las tareas realizadas por el personal que se encuentre al mando o supervisión con el fin de desarrollar un desempeño eficiente para el cliente y la empresa misma

Tiempos y movimiento	Analiza el tiempo y movimiento de un proceso y elimina el tiempo perdido por los trabajadores, enseñándoles a realizar su trabajo de manera correcta, perfeccionando los métodos y el equipo, y proporcionando a la dirección estándares correctos
-----------------------------	--

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	ALTO	Controla y estudia los tiempos y la simplificación del trabajo
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	MEDIO	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	MEDIO	Escoger un nuevo programa para llevar la contabilidad de la empresa
Asertividad / Firmeza	Llevar a cabo medidas duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	ALTO	Indica a un grupo de empleados que no es posible atender sus demandas

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	ALTO	No esta dispuesta a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas. Admite un error cometido y se responsabiliza de las consecuencias.

Colaboración y cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal	ALTO	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional, genera confianza y no descuida sus obligaciones específicas
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	ALTO	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
Desarrollo de los demás	Busca mejorar el desarrollo, personal y el de los demás, a partir de un análisis de las necesidades organizacionales.	MEDIO	Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se haya comprendido bien las instrucciones y explicaciones

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Tercerizadoras

APLICACIÓN DEL METODO MPC PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

OBRERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SP2	Numero de ocupantes: 45	Fecha: 15/07/05
Área: Producción	Unidad: Operativa	
Supervisado por: Supervisor / Coordinador servicios	Supervisa a: No aplica	

II. MISION DEL CARGO

“Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento en cada superficie del cliente que contrata en forma integral guiándose en los flujos de trabajo y registros de servicio.”

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Limpiar todas las áreas destinadas	5	4	3	17
2	Recoger todos los equipos y herramientas para el trabajo diario	3	3	3	12
3	Coordinar los trabajos con los pares	4	4	4	20
4	Limpiar después de cada actividad las maquinas de trabajo	3	3	3	12
5	Asistir a las reuniones de calidad	3	4	3	15
6	Cumplir con las tareas adicionales encomendadas	3	2	2	7

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

7	Revisar el estado de los materiales entregados	3	3	3	12
8	Ordenar e inventariar la bodega de serviman en cada cliente	3	3	2	9
9	Operar maquinas de limpieza (barredoras, lavadoras, secadoras etc.)	5	4	3	17
10	Dar información al cliente externo sobre los servicios del cliente	3	2	2	7
11	Cooperar con los clientes del cliente	4	2	2	8
12	Reportar a oficina cualquier anomalía que se presente	3	2	2	7

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Coordinar los trabajos con los pares	4	4	4	20
2	Limpiar todas las áreas destinadas	5	4	3	17
3	Operar maquinas de limpieza (barredoras, lavadoras, secadoras etc.)	5	4	3	17
4	Asistir a las reuniones de calidad	3	4	3	15

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Coordinar los trabajos con los pares	Pares / Supervisor operativo
Limpiar todas las áreas destinadas	Pares
Operar maquinas de limpieza (barredoras, lavadoras, secadoras etc.)	Supervisor operativo

Asistir a las reuniones de calidad	Coordinador de servicios general / Coordinador de recursos humanos
------------------------------------	--

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Secundaria	Básico
	Bachiller

VII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	MEDIO	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos propuestos
Manejo de Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	BAJO	Organiza las tareas del día de acuerdo a las actividades a realizar
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	MEDIO	Ajusta la velocidad y funcionamiento de la aspiradora de acuerdo a las necesidades
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	BAJO	Llevar un registro de materiales para uso administrativo por áreas

VIII. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	MEDIO	Es honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios . Expresa lo que piensa.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Responde y trabaja con buen desempeño en situaciones exigentes	ALTO	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	BAJO	Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	BAJO	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

IX. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Máximo 1 año
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades de limpieza
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Industrial

INDICACIONES PREVIAS A LA APLICACIÓN FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS

A continuación describiremos la forma de utilización del formato de Evaluación de Desempeño de 360° basado en Competencias:

En el formato consta la descripción del concepto de cada competencias para que los evaluadores tengan una idea general de lo que se va a medir; a más de esto se describen ejemplos de cada uno de los grados en los que la competencia puede estar, con el fin de guiar en forma más exacta al evaluador en pos de su calificación.

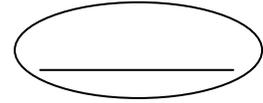
También se indica el grado de calificación que la empresa ha determinado, tanto para el nivel de ejecución de la competencia como para la frecuencia en la que se realiza:

Grado o Nivel de la Competencia			Frecuencia en la que se ejecuta		
Grado		Ponderación	Frecuencia		Ponderación
Grado A	100%	51-100%	100%	Siempre	1,00
Grado M	50%	26 - 50%	50%	Mitad del tiempo	0,50
Grado C	25%	1 - 25%	25%	Ocasional	0,25

Se les comunica tanto al evaluado como al evaluador que las evaluaciones aplicadas se entregarán a un consultor-profesional externo para que sean tabuladas, y los informes se realizarán de manera individual y confidencial, sólo el evaluado los recibirá a más de que ni en el informe individual ni en el consolidado para la empresa registrarán los nombres de los evaluadores, por lo que se les pide ser lo más objetivo posibles y sinceros en sus apreciaciones, ya que esto conlleva que los evaluados puedan llegar a la excelencia o no.

Todos estos puntos se los cubre en el momento de entrenar a los evaluadores en la utilización del formato, previo a la aplicación del mismo.

A continuación se presenta el formato validado a utilizar en el proceso de evaluación de 360° basado en competencias



NOMBRE DEL EVALUADO

Cargo

NOMBRE DEL EVALUADOR

Cargo

CONSIDERACIONES PREVIAS:

Este es un formulario de evaluación de Competencias de 360°, en el que usted debe AUTOEVALUARSE y ser evaluado por los evaluadores que usted haya elegido, a quienes se les entregará el formato correspondiente en sobres sellados
 1) Lea cuidadosamente el significado de la competencia. 2) Lea detenidamente las respuestas y ubique la alternativa (en los grados a (alto), m (medio), b (bajo)) que se ajuste a la persona evaluada. Tome en consideración que las alternativas van progresivamente aumentando en su complejidad, determine a que nivel ha llegado actualmente.

COMPETENCIAS	GRADO			Ponderación por Frecuencia		
	A 100%	M 50%	B 25%	Siempre 100%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Otras Competencias						

Competencias de Información	GRADO			Ponderación por Frecuencia		
	A 100%	M 50%	B 25%	Siempre 100%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%

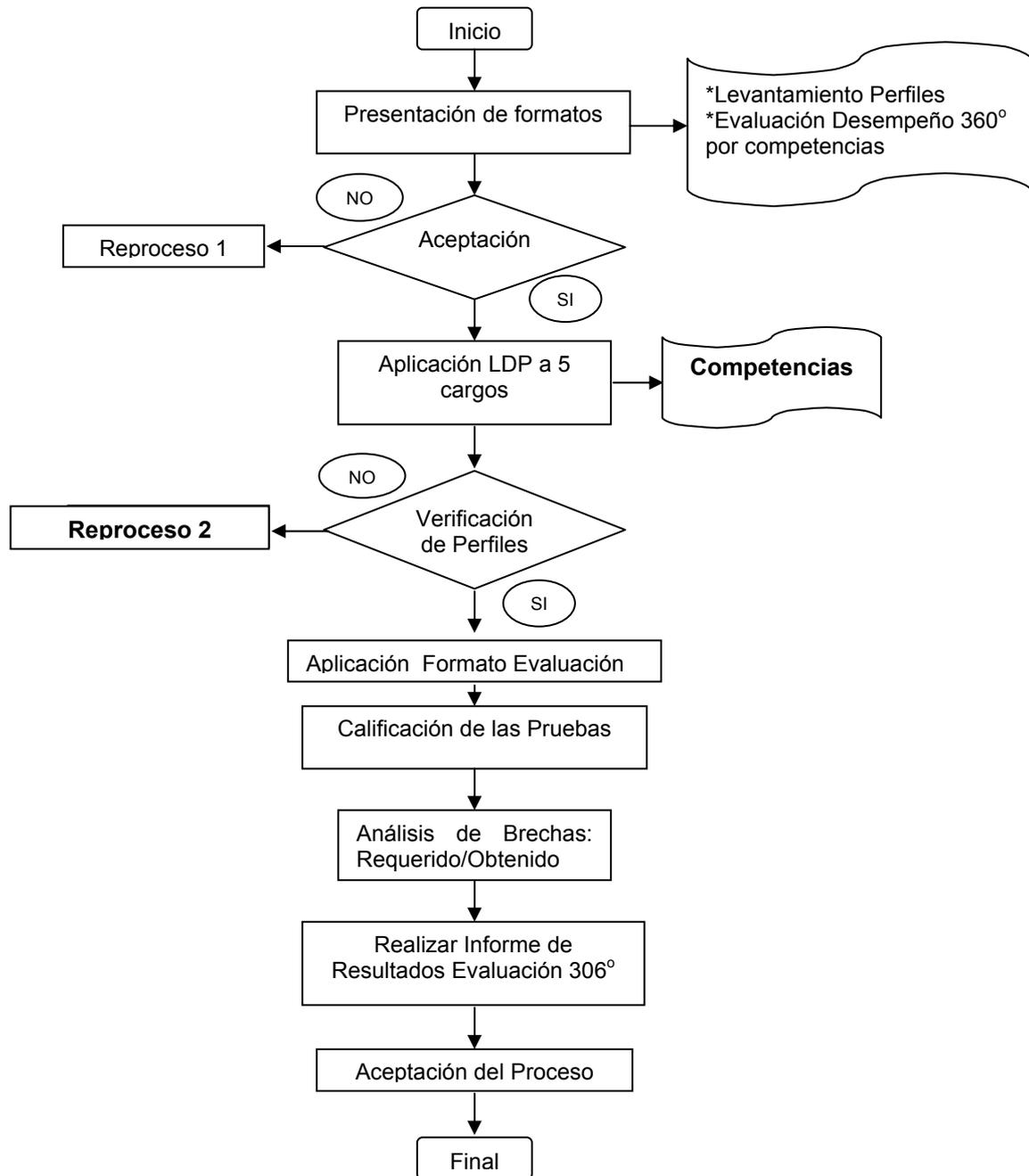
--

Grado o Nivel de la Competencia		Frecuencia en la que se ejecuta		
Grado	Ponderación	Frecuencia	Ponderación	
Grado A	100%	51-100%	100% Siempre	1
Grado M	50%	26 - 50%	50% Mitad del tiempo	0,5
Grado C	25%	1 - 25%	25% Ocasional	0,25

____ / ____ / ____
Día Mes Año
FECHA

Firma del Evaluador

VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS



INFORME DE LA VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS

Antes de presentar un esquema del formato a utilizar en el proceso de evaluación se realizó una muestra para validar la eficacia que este presentaba, por lo tanto se revisó a dos expertos los mismos que pudieron analizar la claridad del mismo y dar sugerencias para mejorar el formato haciéndolo más comprensible en su aplicación. Cabe indicar que se planteó 3 niveles de evaluación dentro de cada competencia, ya que se está utilizando el diccionario del sistema Compers

Previa a la presentación del formato a los expertos, se realizó una auto-aplicación del mismo con el fin de comprobar la confiabilidad de este, en lo que se determinó que para una mayor percepción de lo que se está solicitando en el esquema se detalle en las instrucciones la forma de calificación con sus respectivos grados, tanto en las competencias como en la frecuencia, por ejemplo el nivel A -de la competencia- significa que es la máxima calificación y esta comprendida entre 51-100%. También se concluyó que se debería describir un concepto de la competencia con sus respectivos niveles de evaluación, con el propósito de guiar al evaluador ya que no se puede memorizar todo el diccionario de competencias.

Concluido con esta parte se procedió a la aplicación del formato al experto Juan Pablo Durán, quién lo encontró muy explícito y válido para el empleo del mismo, con un detalle a realizar que se debería clarificar (realizar una diferenciación) las competencias de información y las otras competencias. La experta Paola Bravo sugirió detallar en la parte inferior de la hoja del formato de evaluación el grado de calificación determinado por la empresa.

Luego de haber realizado los ajustes necesarios se realizó la presentación del formato a aplicar en un piloto a la experta Psicóloga Laboral y Organizacional María Eugenia Zúñiga Orellana quien quedó muy satisfecha con el trabajo ejecutado, puesto que los niveles de evaluación manejados dentro del diccionario y el formato de evaluación están directamente relacionados con las actividades propias de la organización dándole mayor validez al proceso, el cual cubre con las necesidades de evaluación. La Psicóloga Laboral María Eugenia Zúñiga también estuvo de acuerdo con que se maneje 3 niveles de evaluación por cada competencia para este plan piloto, no sólo porque manejamos el método MPC sino porque fue una petición

directa de Gerencia, debido a que se esta realizando el procesos de selección por competencias con el mismo método.

A la psicóloga le pareció que los formatos tienen todo lo necesario para cubrir necesidades de evaluación y la de levantamientos de perfiles, por lo que validó los dos formatos presentados, y aprobó los resultados obtenidos con estos.

Nota: No se requirió validar el formato del Levantamiento de Perfiles ya que se tomó del Método MPC, el mismo que es conocido por el experto de la Empresa Serviman y estuvo de acuerdo en que se utilice el mismo dentro de la empresa

Juan Pablo Durán M.

Paola Bravo

Lcda. Ma. Eugenia Zúñiga

ELABORACIÓN DE INFORMES DE RESULTADOS: INDIVIDUALES CONSOLIDADO SERVIMAN

“Diseño. Aplicación y Validación del Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Serviman S.A. 2005”

NOMBRE DEL EVALUADO:

AO1

EVALUACIÓN	Colaboración y Cooperación			Iniciativa			Construcción de Relaciones			Negociación			Hablado		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Requerido por la empresa	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00
Auto evaluación	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	50,00	0,50	25,00	100,00	1,00	100,00
Subordinado I	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Cliente I	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00	100,00	1,00	100,00	25,00	0,50	12,50	25,00	0,50	12,50
Cliente II	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00
Cientes Total	75,00		62,50	50,00		37,50	100,00		100,00	37,50		31,25	62,50		56,25
Jefe I	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,50	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00
Pares I	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	25,00	1,00	25,00	50,00	1,00	50,00

Promedio Evaluación 360°			65,63			59,38			87,50			45,31			57,81
Nivel Requerido			50			50			50			50			100

ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL EVALUADO Y EL PERFIL REQUERIDO

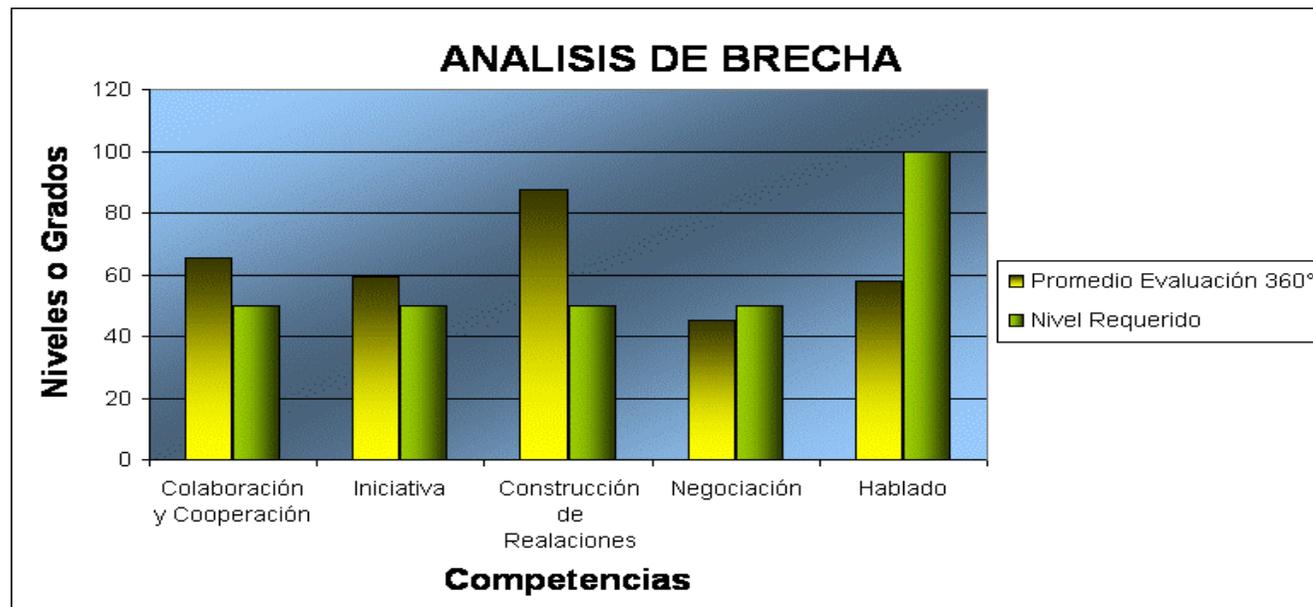
COMPETENCIAS	Colaboración y Cooperación	Iniciativa	Construcción de Relaciones	Negociación	Hablado
Promedio Evaluación 360°	65,63	59,38	87,50	45,31	57,81
Nivel Requerido	50	50	50	50	100

INFORME

Felicitaciones usted ha demostrado tener las competencias requeridas para el puesto muy desarrolladas, por lo que sobrepasa a lo necesario. Sin embargo debe alinear la competencia que tiene una falencia del 42,19% y mantener las otras para que no bajen de rendimiento. Se le recomienda hablar con su superior sobre sus resultados

NOTA:

Para conseguir la alineación deseada en las competencias, requiere la ayuda de su superior, quien no podrá ayudarlo si usted no le comenta sus resultados para plantear las acciones a tomar, ya que la única persona que tiene esa información es usted.



NOMBRE DEL EVALUADO:

AO2

EVALUACIÓN	Colaboración y Cooperación			Iniciativa			Construcción de Relaciones			Negociación			Hablado		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Requerido por la empresa	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00
Autoevaluación	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00	100,00	0,50	50,00	50,00	0,50	25,00
Subordinado I	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00	100,00	0,25	25,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00
Cliente I	50,00		50,00	50,00	0,50	25,00	100,00	0,50	50,00	25,00	1,00	25,00	50,00	0,25	12,50
Cliente II	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,50	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00
Cientes Total	50,00		50,00	50,00		37,50	100,00		50,00	37,50		37,50	50,00		18,75
Jefe I	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	0,25	12,50
Pares I	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	0,25	12,50	25,00	0,50	12,50	50,00	1,00	50,00
Promedio Evaluación 360°			43,75			28,13			34,38			31,25			26,56
Nivel Requerido			50			50			50			50			100

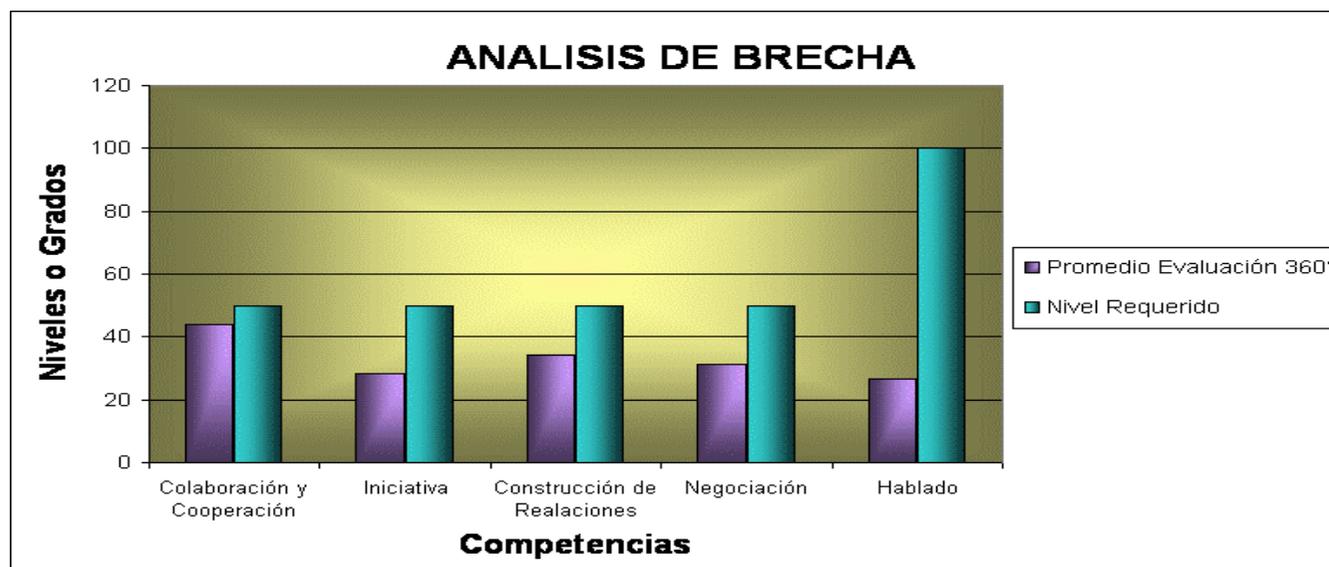
ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL EVALUADO Y EL PERFIL REQUERIDO							
COMPETENCIAS	Colaboración y Cooperación		Iniciativa	Construcción de Relaciones		Negociación	Hablado
Promedio Evaluación 360°	43,75		28,13	34,38		31,25	26,56
Nivel Requerido	50		50	50		50	100

INFORME

Los resultados que usted ha obtenido como podrá ver en la ilustración adjunta, proyectan brechas a considerar entre las competencias requeridas para dicho cargo y los valores conseguidos, con un promedio de margen de error de 15,63. Sin embargo en la competencia Hablado muestra una brecha del 73,44% por lo que tiene que trabajar mucho para corregir este margen . Por lo tanto se le sugiere tomar acciones correctivas para alcanzar la alineación de las competencias

NOTA:

Para conseguir la alineación deseada en las competencias, requiere la ayuda de su superior , quien no podrá ayudarlo si usted no le comenta sus resultados para plantear las acciones a tomar, ya que la única persona que tiene esa información es usted.



NOMBRE DEL EVALUADO:

CS1

EVALUACIÓN	Motivación de Logro			Liderazgo			Orientación/Asesoramiento			Identificación de Problemas			Trabajo en Equipo		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Requerido por la empresa	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00
Autoevaluación	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,50	50,00	100,00	1,00	100,00
Subordinado I	100,00	0,50	50,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Cliente I	100,00	1,00	100,00	100,00	0,50	50,00	100,00	0,50	50,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Cliente II	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	50,00	0,50	25,00	100,00	0,50	50,00	50,00	0,50	25,00
Cientes Total	75,00		75,00	100,00		75,00	75,00		37,50	100,00		75,00	75,00		62,50
Jefe I	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Pares I	100,00	0,50	50,00	100,00	1,00	100,00	100,00	0,50	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00

Promedio Evaluación 360°			50,00			75,00			53,13			75,00			71,88
Nivel Requerido			100			100			100			100			50

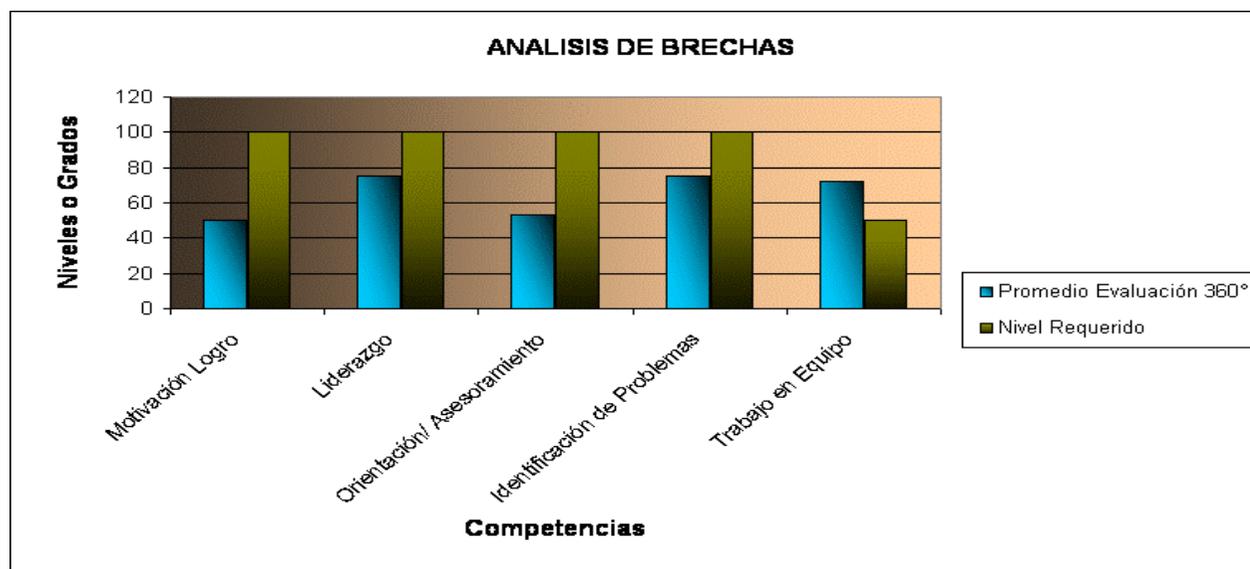
ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL EVALUADO Y EL PERFIL REQUERIDO					
COMPETENCIAS	Motivación Logro	Liderazgo	Orientación/Asesoramiento	Identificación de Problemas	Trabajo en Equipo
Promedio Evaluación 360°	50,00	75,00	53,13	75,00	71,88
Nivel Requerido	100	100	100	100	50

INFORME

Los resultados que usted ha obtenido como podrá ver en la ilustración adjunta, proyectan brechas entre las competencias requeridas para dicho cargo y los valores conseguidos; las brechas más significativas es en las competencias Motivación de Logro y Orientación/Asesoramiento con un promedio de 48,44% entre las dos. Sin embargo en la competencia Trabajo en Equipo ha superado lo requerido con el 21,88% más. A pesar que esta con falencias altas en dos competencias, se le considera dentro del rango permitido lo que significa que debe preocuparse por igualar el nivel requerido y por mantenerse, sugiriéndole tomar acciones correctivas para alcanzar la alineación de las competencias sin bajar su rendimiento

NOTA:

Para conseguir la alineación deseada en las competencias, requiere la ayuda de su superior , quien no podrá ayudarlo si usted no le comenta sus resultados para plantear las acciones a tomar, ya que la única persona que tiene esa información es usted.



NOMBRE DEL EVALUADO:

CS2

EVALUACIÓN	Motivación de Logro			Liderazgo			Orientación/Asesoramiento			Identificación de Problemas			Trabajo en Equipo		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Requerido por la empresa	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00
Autoevaluación	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,50	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	1,00	50,00
Subordinado I	100,00	0,50	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,25	12,50	50,00	0,50	25,00	100,00	0,50	50,00
Cliente I	50,00	1,00	50,00	100,00	0,50	50,00	100,00	0,50	50,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00
Cliente II	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,25	12,50	50,00	0,50	25,00	50,00	0,50	25,00
Cientes Total	50,00		50,00	75,00		50,00	75,00		31,25	75,00		62,50	75,00		62,50
Jefe I	50,00	1,00	50,00	100,00	0,50	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	1,00	50,00	50,00	1,00	50,00
Pares I	100,00	0,50	50,00	50,00	1,00	50,00	50,00	0,50	25,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,50	50,00

Promedio Evaluación 360°			50,00			50,00			23,44			46,88			53,13
Nivel Requerido			100			100			100			100			50

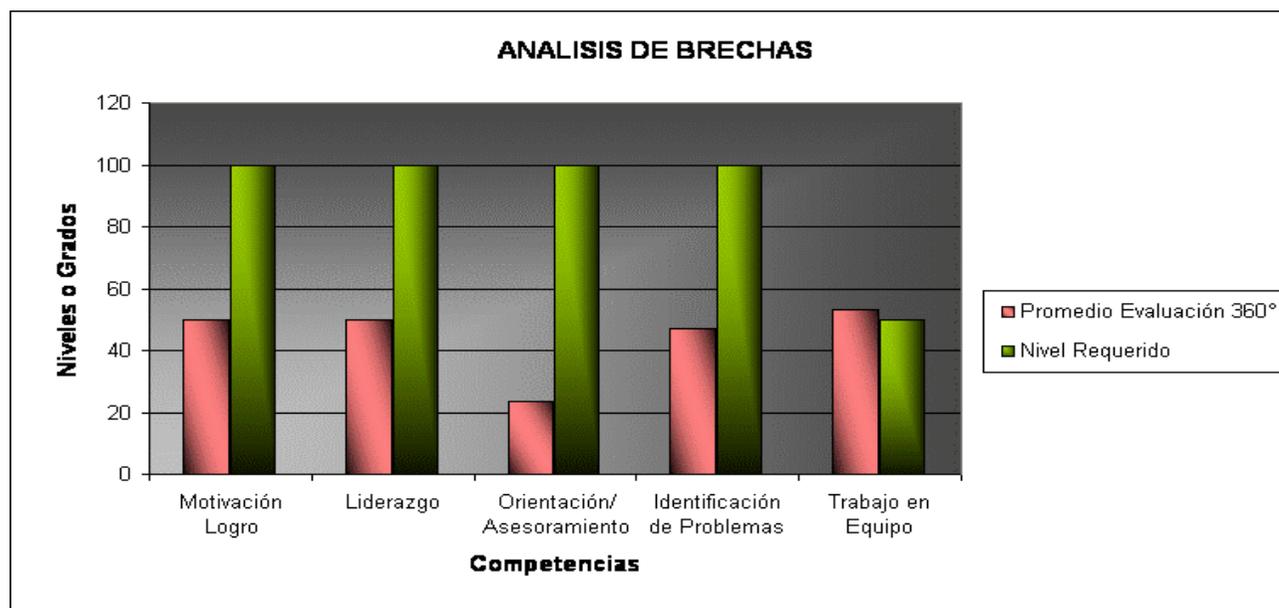
ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL EVALUADO Y EL PERFIL REQUERIDO					
COMPETENCIAS	Motivación Logro	Liderazgo	Orientación/ Asesoramiento	Identificación de Problemas	Trabajo en Equipo
Promedio Evaluación 360°	50,00	50,00	23,44	46,88	53,13
Nivel Requerido	100	100	100	100	50

INFORME

Los resultados que usted ha obtenido como podrá ver en la ilustración adjunta, proyectan brechas muy significativas entre las competencias requeridas para dicho cargo y los valores conseguidos, por ejemplo Orientación y Asesoramiento con una falencia del 76,56%, las demás brechas se encuentran en un promedio del 50%. por corregir. A pesar de estos resultados tiene un punto a su favor en la competencia Trabajo en equipo sobrepasa lo requerido con 3,13%. Por lo tanto se sugiere tomar acciones correctivas para alcanzar la alineación de las competencias que necesita y mantenerse en la que sobrepasa el nivel

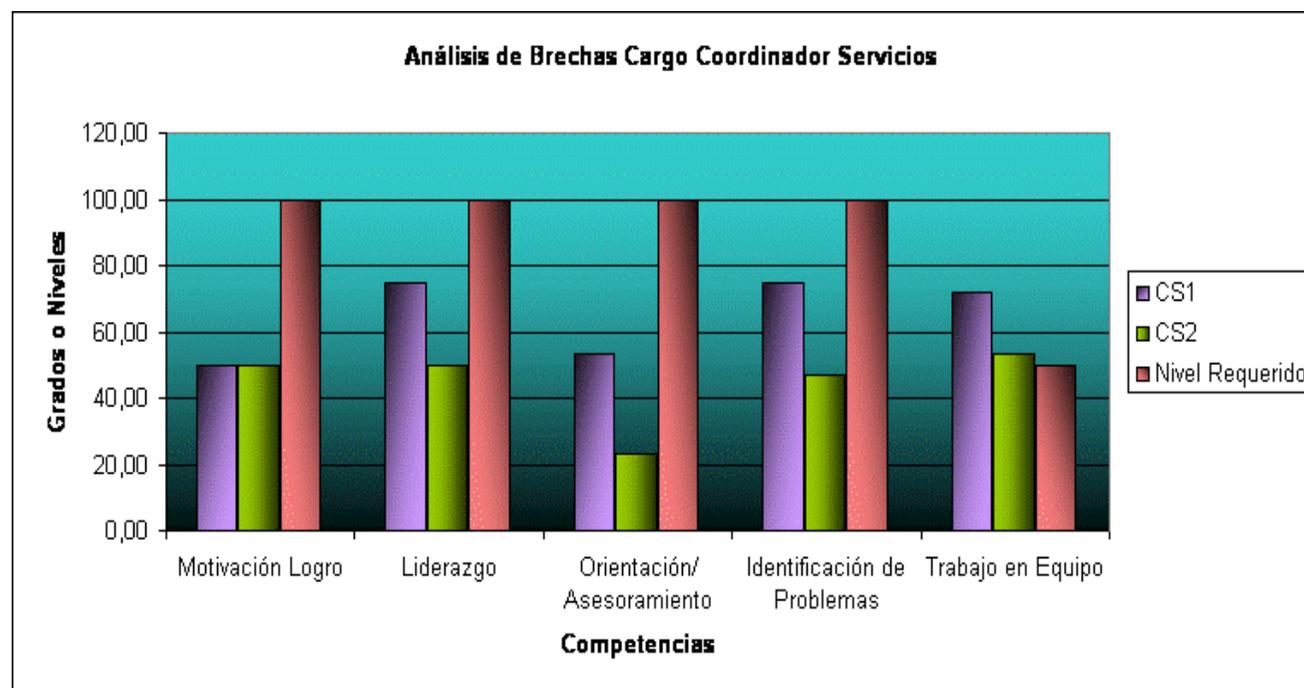
NOTA:

Para conseguir la alineación deseada en las competencias, requiere la ayuda de su superior , quien no podrá ayudarlo si usted no le comenta sus resultados para plantear las acciones a tomar, ya que la única persona que tiene esa información es usted.

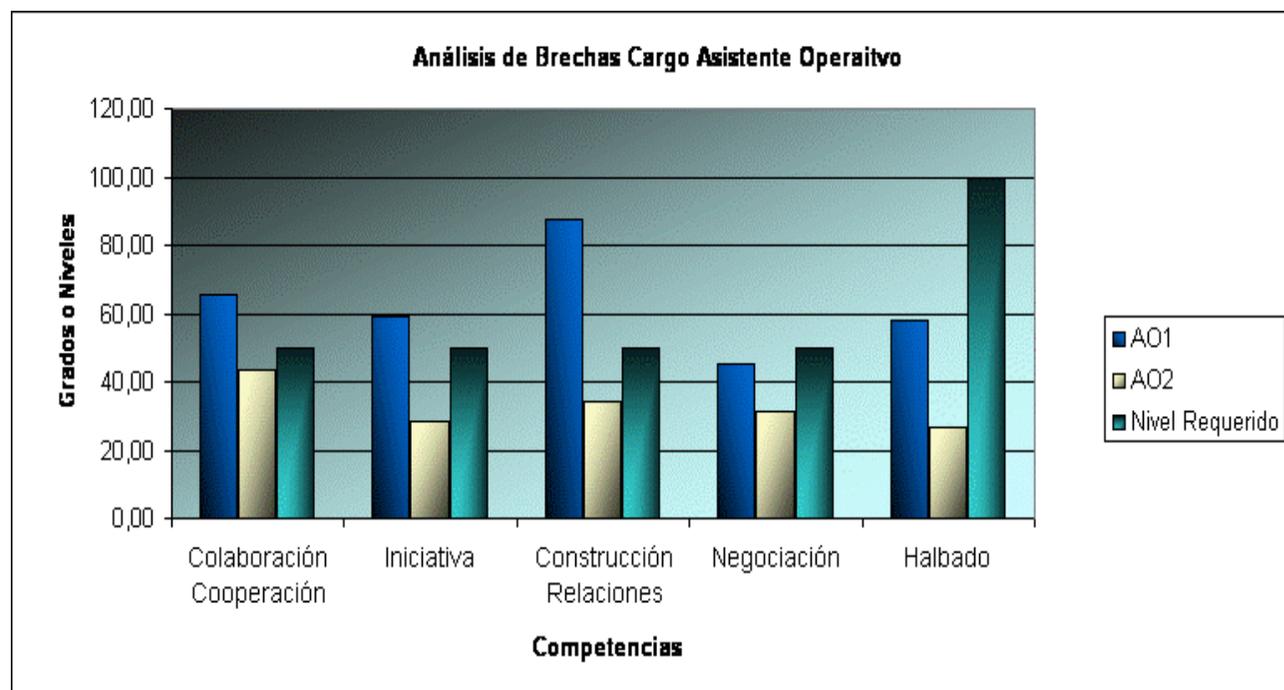


ANÁLISIS DE BRECHAS

ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL EVALUADO Y EL PERFIL REQUERIDO					
COMPETENCIAS	Motivación Logro	Liderazgo	Orientación/ Asesoramiento	Identificación de Problemas	Trabajo en Equipo
CS1	50,00	75,00	53,13	75,00	71,88
CS2	50,00	50,00	23,44	46,88	53,13
Nivel Requerido	100	100	100	100	50



ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL EVALUADO Y EL PERFIL REQUERIDO					
COMPETENCIAS	Colaboración Cooperación	Iniciativa	Construcción Relaciones	Negociación	Hablado
AO1	65,63	59,38	87,50	45,31	57,81
AO2	43,75	28,13	34,38	31,25	26,56
Nivel Requerido	50	50	50	50	100



INFORME CONSOLIDADO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CARGOS: ASISTENTE OPERATIVO Y COORDINADOR DE SERVICIOS PARA SERVIMAN S.A.

Informe Coordinador de Servicios

COMPETENCIA	PONDERACION	Nivel Requerido	Nivel Obtenido CS1	Brecha % CS1	Acciones a Tomar	Nivel Obtenido CS2	Brecha % CS2	Acciones a Tomar
Motivación Logro	Alto = 51% - 100%	100	M = 50,00%	-50,00%	correctivo	M = 50,00%	-50,00%	correctivo
Liderazgo	Medio = 26% - 50%	100	A = 75,00%	-25,00%	mantenimiento	M = 50,00%	-50,00%	correctivo
Orientación/Asesoramiento	Bajo = 1% - 25%	100	A = 53,13%	-46,87%	mantenimiento/correctivo	B = 23,44%	-76,56%	correctivo
Identificación de Problemas		100	A = 75,00%	-25,00%	mantenimiento	M = 46,88%	-53,12%	correctivo
Trabajo en Equipo		50	A = 71,88%	más 21,88%	mantenimiento	A = 53,13%	más 3,13%	mantenimiento

INTERPRETACIÓN: Luego de haber realizado la tabulación comparativa de resultados podemos determinar que en esta área existen falencias en algunas de las competencias unas muy significativas y otras manejables, según el empleado evaluado.

En la mayoría de las competencias existe un grado de error muy significativo como: motivación de logro existe una brecha de 50%, a pesar de que se encuentra en un nivel medio de acuerdo a la ponderación establecida por la empresa, la falencia es muy grande por lo que se tiene que trabajar en dos ámbitos: corregirla y mantenerla (este último para que no decaiga el desempeño). Liderazgo, aunque no presenta en todos los casos pero también hay una brecha de 50% que es muy alto frente al nivel requerido, requiere corrección. Orientación y Asesoramiento también se encuentra un desfase mucho más significativo, en algunos de los casos, la falencia es de 76,56%, requiere corrección. Identificación de Problemas la brecha es de 53,12%, tomar acciones correctivas. Mientras que en Trabajo en Equipo existe una sobrevaloración a lo requerido de un 21,88% en un caso y en otro 53,12%. En conclusión se requiere realizar un análisis urgente en este puesto en los ámbitos de entorno laboral, puesto y empleado; con el fin de determinar las causas exactas de las brechas. y poder canalizar cambios de comportamiento

Informe Asistente Operativo

COMPETENCIA	PONDERACION	Nivel Requerido	Nivel Obtenido AO1	Brecha % AO1	Acciones a Tomar	Nivel Obtenido AO1	Brecha % AO2	Acciones a Tomar
Colaboración y Cooperación	Alto = 51% - 100%	50	A = 65,63%	más 15,63%	mantenimiento	M = 43,75%	-6,25%	correctivo
Iniciativa	Medio = 26% - 50%	50	A = 59,38%	más 9,38%	mantenimiento	M = 28,13%	-21,87%	correctivo
Construcción de Relaciones	Bajo = 1% - 25%	50	A = 87,50%	más 37,50%	mantenimiento	M = 34,38%	-15,62%	preventivo
Negociación		50	M = 45,31	-4,69%	mantenimiento/correctiva	M = 31,25%	-18,75%	correctivo
Hablado		100	M = 57,87	-42,19%	correctiva	M = 26,56%	-73,44%	correctivo

INTERPRETACIÓN: Luego de haber realizado las evaluaciones al cargo de asistente operativa podemos determinar que es la otra cara de la moneda, ya que encontrar falencias, existe un nivel de desempeño de las competencias muy superior en algunos casos a lo requerido por el puesto

Como se podrá visualizar en este cargo no existen falencias significativas más que una en la competencia Hablado con una brecha muy alta de 73,44% y la mínima de 42,29%. Las demás competencias, en uno de los casos, tienen brechas no muy significativas en uno de los casos, pero que tiene que ser corregidas para cubrir el puesto. En el otro caso se puede observar que la persona sobrepasa los niveles requeridos, por lo que se deberá tomar en cuenta para futuros promociones, ascensos y alzas de sueldo. Las acciones a tomar son correctivas en uno de los casos y en el otro de mantenimiento para que la persona no baje los niveles e incluso es factible darle nuevos retos para su motivación y tomarle en cuenta para futuras promociones o ascensos

NOTA:

Como es de su conocimiento no se puede revelar el nombre de los evaluados, por lo que deberían incentivar a los empleados para que dialoguen con sus superiores sobre los resultados obtenidos en sus evaluaciones, ya que ellos son los únicos que reciben un informe más detallado de sus falencias. El objetivo de este diálogo es que se les pueda guiar en las formas de poder desarrollar las competencias que tienen falencias. Otra sugerencia sería que en la intranet de la empresa se detalle una serie de planes de capacitación, desarrollo de acuerdo a las competencias, para que el empleado pueda canalizar en forma efectiva cambios de comportamientos.

CONCLUSIONES

Luego de concluida este trabajo teórico y práctico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ④ En base a la gran cantidad de conceptos analizados se llegó a la conclusión de que las competencias favorecen al desempeño del personal de trabajo, puesto que se basan en los comportamientos observables efectivos o esenciales del puesto, permitiendo a la persona saber lo que se espera exactamente de ella; este principio general hace que el modelo de competencias tenga grandes ventajas en su aplicabilidad.
- ④ El método utilizado para levantar los perfiles de los cargos se puede adaptar a cualquier tipo de organización, ya que es técnico y confiable, por lo que se obtiene la información imprescindible del puesto.
- ④ La evaluación del desempeño por competencias tiene por objeto determinar el nivel en el que se encuentra el empleado, y en base a este se puede tomar acciones como: capacitación, ascensos-promociones-transferencias, tomar decisiones sobre salarios entre otros. En la aplicación práctica de este proceso, realizada en Serviman se estableció que existe una necesidad de capacitación en el Cargo de Coordinador de Servicios; sin embargo esta no es la última palabra puesto que se debe realizar un análisis con los resultados de evaluación del rendimiento y evolución del entorno laboral para fijar un plan de acción más acertado. Y en el caso de Asistente Operativo se puede observar que sobrepasa en su mayoría a los niveles requeridos del puesto, de igual forma que el anterior se deben tomar otros factores para llegar a una conclusión enfocada a las necesidades reales.
- ④ Luego de la aplicación del proceso de evaluación se puede afirmar que se ha cumplido con los objetivos planteados en esta monografía, ya que se elaboró un formato que evalúe eficazmente al personal y se confirmó su validez con la aplicación de este proceso. Facilitando el aumento de la productividad en la organización

RECOMENDACIONES

Finalizado este trabajo de investigación en la empresa Serviman, aplicando el proceso de Evaluación del Desempeño de 360° se han sacado las siguientes recomendaciones:

- ④ De acuerdo a los resultados obtenidos se constata mediante la comparación de promedios que los cargos de Coordinador de Servicios 2 y Asistente Operativa 2 se encuentran bajo el nivel requerido para el cargo siendo causal fundamental que estos cargos se encuentran ocupados por familiares, por lo cual se recomienda capacitar al personal para cubrir los niveles faltantes en las competencias evaluadas.
- ④ Se recomienda a Serviman la aplicación de la evaluación de desempeño de 360° por competencias, a todo su personal de planta (terciarizados) y administrativos, de manera semestral, con el fin de lograr un análisis de las falencias o fortalezas de cada factor humano de la empresa
- ④ Adicionalmente se recomienda capacitar a los evaluadores que conformen el comité de evaluación; y difundir al personal que va a ser evaluado sobre este nuevo enfoque de manera que exista un empoderamiento del sistema a seguir y el conscientizamiento de cada miembro de la empresa debido a que sus acciones afectarán o beneficiarán directamente al evaluado, empresa y cliente.
- ④ Se sugirió establecer una acción motivadora para las personas que están elevando el nivel en cada período de evaluación, mediante tarjetas que indican al empleado en qué nivel se encuentra con una frase motivadora, se recomienda desarrollar más esta idea de acuerdo a las posibilidades de la empresa (revisar anexo 7).
- ④ Se recomienda que para futuros cambios de la empresa se aumente más niveles o grados de calificación para las competencias puesto que las usadas son muy rígidas y no permiten tener una flexibilidad en el momento de realizar informes de los resultados.
- ④ Se recomienda que Serviman realice un Plan de Acción para poder cubrir las brechas existentes entre el nivel requerido y el obtenido en los resultados de las evaluaciones de desempeño 360° por competencias.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias, Edición Granica, 2000

DESSLER, Gary, Administración de Personal, Edición 8va.

Folleto del Módulo de Evaluación de Desempeño por Competencias, Curso de Graduación Psicología Laboral Organizacional, UDA- 2005

LEVY-LEBOYER, Claude. FEEDBACK DE 360°, Ediciones Gestión 2000

PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias (COMPERS)

PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces, 2000

TERRY, George. Principios de Administración, Edit. Continental

ANEXOS

ANEXO I

DISEÑO DE MONOGRAFIA

DISEÑO DE MONOGRAFIA.

Nombre de la Universidad : Universidad del Azuay.

Facultad : Filosofía, Letras y ciencias de la Educación

Escuela : Psicología.

Especialización : Psicología Laboral y Organizacional.

Nombres de los alumnos : Jhoana Trelles

Nombre del Director de Monografía: Psic. Industrial Cristina Crespo.

TEMA:

“DISEÑO. APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA SERVIMAN S.A 2005”

JUSTIFICACION DEL TEMA.

Serviman se encuentra en el mercado desde hace 26 años, inició sus actividades el 20 de noviembre de 1978, fue la primera empresa en prestar servicios profesionales en el campo de la Limpieza y Mantenimiento Integral, inaugurando así el Outsourcing en esta área.

Durante todo este tiempo, tomando en cuenta las nuevas tendencias del mercado en el campo de la gestión de personal, el líder de esta empresa decidió tener como política el Mejoramiento Continuo de la organización para alcanzar la calidad y excelencia en la prestación de sus servicios, razón suficiente para decidir la implementación del enfoque de “Competencias”, cuyo resultado será la satisfacción de sus clientes.

De acuerdo a las necesidades presentadas en el área de evaluación de serviman y luego de haber constatado de que el proceso de evaluación de Talento Humano hasta el momento no ha dado muestras de eficiencia, debido a su poca credibilidad en los resultados puesto que no se califica las actividades críticas específicas del puesto sino todo el conjunto de tareas de forma general; por esta razón la empresa ha visto necesario implementar un proceso de evaluación de Talento Humano por competencias el mismo que permite mejorar los resultados de la empresa y la actuación futura de sus colaboradores, permitiendo en un tiempo récord satisfacer las necesidades de personal de sus clientes.

La presente investigación beneficiará a serviman pues traerá consigo resultados relacionados con el aumento de la efectividad de los procesos de Gestión de Talento Humano, algunas posibles limitaciones que se pueden presentar en el transcurso de la realización de esta investigación pueden ser: falta de información suficiente para el desarrollo del tema.

Esta investigación tendrá un impacto dentro de la empresa cambiando el proceso y mejorándolo, de esta manera podremos realizar una labor eficiente, relacionada con la satisfacción de los clientes externos e internos, trayendo beneficios para los individuos como: satisfacción de sus necesidades extrínsecas e intrínsecas, tanto laboral como social, tendrá un impacto dentro de las organizaciones puesto que al lograr un personal competente mejorará la productividad Organizacional y tal mejoramiento basado en el manejo de competencias servirá de ejemplo a seguir por otras organizaciones, empresarios, etc.

Los beneficios de la Evaluación por Competencias 360° son:

- δ Al involucrar al cliente en la evaluación, entrega información importante sobre los indicadores de eficacia puesto que recibe comentarios del consumidor.
- δ El empleado se compromete más con su empresa mejora su desempeño laboral y desarrolla sus destrezas, es decir existe un beneficio bidireccional (empresa-empleado).
- δ Se logrará firmar nuevos contratos porque la empresa refleja una imagen “seria y comprometida” con su cliente (interno y externo), al mejorar su servicio y aumentar su eficacia y eficiencia

Para concluir este trabajo servirá como base para el desarrollo de futuros métodos de Evaluación

OBJETIVOS GENERALES.

- δ Diseñar, aplicar y validar el proceso de Evaluación de Desempeño en serviman

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- δ Levantamiento de 5 perfiles por competencias de los cargos de Secretaria (Asistente Operativo), Coordinador de servicios, Supervisor, Obreros de limpieza y Coordinadora de RRHH de serviman
- δ Diseñar el proceso de evaluación de 360° para todos los cargos, incluyendo los formatos , instrucciones y el informe de Feedback para los evaluadores
- δ Aplicar el proceso de Evaluación de Desempeño con dos cargos.
- δ Elaborar un informe de los resultados de la aplicación del plan piloto.
- δ Validar el proceso de evaluación de 360° mediante expertos.

MARCO TEORICO.

Las empresas han experimentado un profundo cambio. La competencia se ha transformado tanto en los mercados nacionales, como internacionales. La globalización significa que si una empresa no está rindiendo como se requiere, será reemplazada. Además el trabajador de antes está siendo desplazado, por un nuevo tipo de empleado, que es más educado, más independiente y más exigente; por esta razón es importante contar con Talento Humano competente para el desempeño de las actividades laborales de cada uno de los puestos y de esta manera lograr aumentar la productividad Organizacional; es decir se debe considerar el capital humano como el recurso más importante de la organización para conseguir el éxito de las mismas y por ende de un país. Es en la persona donde existe la posibilidad de acumular el conocimiento, innovación y de movilizarlas dentro de una organización. Cada día es más evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados es la mayor fuente de ventaja competitiva. Por esta razón se esta desarrollando un nuevo enfoque de Gestión del Talento Humano basado en Competencias.

¿Qué son las competencias?

Boyatzis 1982: “Una característica subyacente en una persona, que causalmente esta relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una empresa concreta”.²⁷

Modelo de los Rasgos (1986-1991): “Las competencias se definen como los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad”.²⁸

Modelo de Comportamientos Observables (1997): Competencia es “un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.^{29 3}

En base a estos conceptos podremos concluir que la aplicación del manejo del talento humano por competencias nos ayuda a conseguir resultados excelentes. De aquí su interés en mantener a su personal actualizado y capacitado para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo, y una herramienta indispensable para lograrlo es la evaluación del desempeño por competencias.

Chiavenato (2001), refiere que *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”*³⁰⁴

De acuerdo a Gary Becker la evaluación de Talento Humano por competencias es una herramienta que mediante un proceso técnico permite dos cosas:

“Para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, “

²⁷ Boyatzis, R.E., *The Competent Manager: A model for effective performance*, New, York 1982

²⁸ Estudios realizados por Psicología Diferencial, (Arvey, 1986; Hunter, 1986, Barret y Depinet, 1991)

²⁹ Levy-Leboyer, C, *Gestión de las Competencias*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

³⁰ <http://www.evaluacióndesempeño.net/24/05S/05>

“Para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño”.³¹

En el primer caso, el resultado de la evaluación de competencias de un postulante nos ayuda a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo. Y el segundo permite detectar falencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es tener una fotografía de la situación laboral de los trabajadores, sobre el nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa Serviman.

A diferencia de los procesos clásicos de evaluación de personal el proceso por competencias utiliza herramientas novedosas, eficientes y sobre todo que permiten evaluar de forma más objetiva las competencias de los candidatos.

Dentro de esta monografía se va a realizar un proceso de medición por competencias para los potenciales empleados y aquellos que ya se encuentran dentro de la empresa y son evaluados periódicamente. El subsistema a desarrollar es la Evaluación de 360°; para lo cual empezaremos citando unos conceptos de Evaluación.

³¹ http://www.monografias.com/Administración_y_Finanza/index 24/05/05

Según Werther y Davis (1996), *“La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”*.³²

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Mondy (1998), *“Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.”*³³

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Gestión Por competencias es una Herramienta estratégica para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La teoría de aprendizaje social sostiene que las personas aprenden habilidades interpersonales mediante un “modelo de conducta”: observando e imitando a otras personas que demuestran una conducta eficaz en una situación.

Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, encontramos una gran variedad: Competencias Metodológicas corresponden los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar las tareas. Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar las tareas. Competencias Sociales responden a la integración del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta. Competencias Individuales tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc. La

³² http://www.monografias.com/Administración_y_Finanza/index 24/05/05

³³ http://www.monografias.com/Administración_y_Finanza/index 24/05/05

integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Para esto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Esto es lo que nos permite detectar las falencias o carencias del trabajador.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo Qué sabe hacer, Cuánto sabe, Por Qué lo sabe, Cómo lo aplica y Cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo lo que este implica.

La evaluación de competencias es un proceso que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. También es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias.

Trabajar y evaluar por competencias es implementar una forma diferente de trabajar. Requiere una definición clara sobre qué estilo de empresa queremos tener, con qué objetivos y con qué tipo de empleados.

Por estas razones es que se desarrollará un Proceso de evaluación por Competencia de 360° en la que la implementación y éxito debe tener el respaldo absoluto por parte de la dirección porque conlleva un cambio profundo en la manera de cómo se trabaja juntos, incluidos los directivos. Durante la preparación y la implementación hay que involucrar, informar y preparar los empleados. Los empleados tienen que reconocerse en la formulación de perfiles y competencias y en las preguntas del cuestionario, haber participado en la preparación del mismo y entender qué significa el feedback hacia otros empleados. La evaluación debe tener como principal objetivo el desarrollo de los empleados añadiendo valor al empleado y, a través de ellos, a la misma empresa. Así Como en el caso de las encuestas de clima laboral, también aquí el anonimato es importante para obtener buenos resultados.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

Como el nombre lo indica, la Evaluación de 360° grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, para obtener

información desde todos los ángulos. Y este es su propósito dar un feedback a los empleados y tomar medidas para mejorar su desempeño

ESQUEMA DE CONTENIDOS.

CAPITULO I.

- δ Importancia del modelo de competencias.
- δ Concepto de competencias.
- δ Ventajas del enfoque de competencias
- δ Actualización de los perfiles ocupacionales de los cargos de Secretaria, Coordinador de servicios, Supervisor, Obreros de limpieza y Coordinadora de RRHH
- δ Evaluación por competencias
- δ Método tradicional vs Competencias (Ventajas y Desventajas)
- δ Instrumentos y técnicas de evaluación de candidatos.
- δ Evaluación de Desempeño
- δ Entrevista de evaluación
- δ Esquema de evaluación de desempeño
- δ El análisis de brechas como proceso de comparación y elección de candidatos.
- δ Evaluación de 360°
- δ ¿Quiénes participan como evaluadores?
- δ Claves de éxito

CAPITULO II.

- δ Implementación de proceso de Evaluación de 360° en SERVIMAN.
- δ Elaboración de informes de evaluación.
- δ Validación del proceso de evaluación por competencias

CAPITULO III.

- δ Conclusiones y Recomendaciones.
- δ Anexos.

δ Bibliografía.

TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistas.- Esta técnica nos servirá para actualizar los perfiles de los cargos tipo y también nos ayudará a validar con expertos en competencias, con las personas que fueron evaluadas este proceso de evaluación

Bibliografía.- Utilizaremos esta técnica para el desarrollo de la teoría explicativa sobre la evaluación por competencias

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	CANTIDAD	TIEMPO
Actualizar los Perfiles de los Cargos a trabajar Entrevista a expertos para determinar actividades	5	8 días
Seleccionar los cargos a evaluar Entrevista con los expertos para determinar los cargos	2	4 días
Diseñar y aplicar el proceso de evaluación Realizar la matriz de evaluación Talleres para la aplicación de la evaluación Realizar los informes Retroalimentación a los evaluados	2	28 días
Validar el Proceso de Evaluación Entrevista con expertos	3	4 días

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Marta Alicia “Desempeño por Competencias” – Evaluación de 360°, Edición Granica S.A, 2002 Buenos aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.

ALLES, Martha A. “Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, Edit Granica, buenos Aires- Argentina, 2001, 1ra Edición.

LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona – España, 1997, 1ra. Edición.

PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid – España, 2000, 1ra. Edición.

LEVY-LEBOYER, Claude, “Feedback de 360°”, Gestión 2000, Barcelona 2000, 1ra. Edición

<http://www.wallesmartha,evaluaciónporcompetencias.com/> 20/05/05

<http://www.gestiónporcompetencias.com/>

www.monografia.com/trabajos/gepo/gepo.gari

www.gestionpolis.com/canales2/rrhh/evacomlab.htm

ANEXO II

FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES

APLICACIÓN DEL METODO MPC PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES

NOMBRE DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código:	Numero de ocupantes:	Fecha:
Área:	Unidad:	
Supervisado por:	Supervisa a:	

II. MISION DEL CARGO

Definición General de las funciones del cargo

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total

V. INTERFÁZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO

VII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN

VIII. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN

IX. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE

ANEXO III:

MINIDICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES BASICAS O DE CONTENIDO. DESARROLLADAS POR LOS SISTEMAS EDUCATIVOS			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	Leer manual de función para el puesto el cual fue contratado
		Medio	Leer las normas y políticas de la empresa
		Bajo	Leer las instrucciones para llenar encuestas de satisfacción
2. Escucha Activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Plantea a su supervisor las necesidades expresadas por el cliente
		Medio	Responder preguntas de sobre el desempeño de sus pares
		Bajo	Ejecutar la orden de un superior
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Escribir reportes especificando los puntos solicitados y su correlación
		Medio	Elaborar cartas a posibles proveedores planteando relaciones laborales y solicitando un catálogo de sus productos
		Bajo	Anotar los mensajes telefónicos
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Realizar una presentación de una oferta de servicios ante el presidente de la empresa y el jefe de administración

		Medio	Realizar entrevistas de selección y obtener la información requerida
		Bajo	Explicar a los candidatos en breves rasgos a qué se dedica la empresa su visión y misión y las expectativas hacia ellos
5. Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Calcular presupuestos mensuales de insumos-materiales -herramientas
		Medio	Controlar que la elaboración de los roles de pago sean correctos
		Bajo	Controla caja chica
6. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analiza enfoques nuevos de Gestión de Recursos Humanos para diseñar un plan piloto dentro de la empresa
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos de limpieza y verificar que cumplan con estándares de seguridad
		Bajo	Realiza pruebas estándar para determinar la calidad del producto de limpieza

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES DE PROCESO. ACTUAN EN LA EJECUCION DE PROCESOS EN GENERAL

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
7. Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto	Estudia las instrucciones sobre el uso de los productos de limpieza y analiza la utilización de estos en los diferentes cuerpos
		Medio	Determina el impacto de los empleados ante el cambio de empresa
		Bajo	Analiza las consecuencias de no llevar un control de bodega
8. Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto	Aplica Principios de Cómo trabajar con Adultos para crear nuevas estrategias de enseñanza
		Medio	Busca estrategias que faciliten el aprendizaje a empleados nuevos sobre la utilización de productos de limpieza
		Bajo	Aprende de las experiencias de sus colaboradores en mantenimiento y limpieza de pisos, vidrios, etc.
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Controla y estudia los tiempos y la simplificación del trabajo
		Medio	Vigila la preparación de las solicitudes de compra de materiales o piezas adquiridas fuera de la fábrica
		Bajo	Leer y corregir los informes a presentar

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS IMPLICA SOLUCION DE PROBLEMAS VARIADOS

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
10. Pensamiento Critico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto	Elabora un reporte de análisis y control de costos de materiales y tiempo-movimiento
		Medio	Evalúa las quejas de los clientes y determina acciones correctivas
		Bajo	Evalúa si la excusa de un subalterno por retrasos es aceptable
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	Analiza los gastos desde hace 4 meses y propone un plan para economizar los materiales y busca simplificar tiempo en la ejecución de tareas
		Medio	Identifica y soluciona las quejas de los clientes
		Bajo	Asegura que los materiales entrantes cumplan con los requerimientos especificados en las ordenes de compra
12. Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Alto	Aporta material a los cursos de capacitación que organiza la empresa internamente, por contar con una nutrida biblioteca en su sector
		Medio	Busca la causa de las dificultades presentadas en su trabajo diario y se provee de datos necesarios para resolverlas
		Bajo	Sólo se sirve de información disponible dentro de la empresa o que reúna de sus compañeros
13. Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto	Llevar un cuadro comparativo de los últimos 6 meses de costos e ingresos

		Medio	Clasifica a los clientes según su área de trabajo y necesidades de limpieza, por ejm: Industriales: Cartopel, Indurama, requieren desengrasantes con alto grado de concentración
		Bajo	Clasifica los materiales de trabajo según su utilización, por ejm: Jabones Líquidos: limpia pisos, vidrios, jabón líquido.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas	Alto	Realiza un buen informe mensual de presupuesto en costos de: materiales oficina y materiales de trabajo
		Medio	Rediseña los formatos de rol de pagos haciéndolo mucho más específico en ingresos y egresos para cada empleado
		Bajo	Reorganiza archivos para mejorar la búsqueda del material requerido
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto	Plantea acciones alternativas para reducir costos-tiempo en el desarrollo de determinadas tareas
		Medio	Presenta nuevas formas de controlar el consumo de insumos-productos de limpieza utilizados realizar el servicio
		Bajo	Desarrolla estrategias para llevar un mejor control del personal
16. Evaluación de Ideas	Evaluar el posible éxito de una idea con relación a las demandas de la simulación.	Alto	Analiza probables resultados sobre propuestas presentadas para mejorar el servicio al cliente.
		Medio	Evalúa las sugerencias de los empleados para ponerlas en práctica
		Bajo	Analiza procedimientos para la utilización de nuevos productos de limpieza
17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	Alto	Determina objetivos a largo plazo relevantes para la organización, teniendo en cuenta que deben ser medibles y realistas
		Medio	Planea 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.
		Bajo	Planea sus tareas a corto plazo

18. Evaluación de Soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	Alto	Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes de las causas de los problemas, para poder plantear soluciones.
		Medio	Desarrolla soluciones basándose en situaciones similares aprendidas con la experiencia
		Bajo	Resuelve los problemas de los clientes con soluciones estándar
19. Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos
		Medio	Reconoce e identifica las similitudes entre una situación nueva y otra que ocurrió en el pasado
		Bajo	Utiliza criterios básicos, sentido común y experiencias vividas para identificar problemas.
20. Pensamiento Analítico	Analizar o decomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis complejos desagregando problemas en partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros
		Medio	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos
		Bajo	Analiza relaciones de las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades de las tareas por importancia

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES SOCIALES. INTERECTUAR CON LAS PERSONAS

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
21. Percepción Social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera	Alto	Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa coniente.
		Medio	Se interesa por conocer que le pasa a los demás y revisa su posición respecto del tema en cuestión
		Bajo	Se conduce inflexible con ideas preconcebidas y prejuicios que le cierran toda posibilidad de diálogo hacia los demás
22. Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos propuestos
		Medio	Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios
		Bajo	Participa en lo necesario, está atento al trabajo del grupo y apoya sus decisiones
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Insiste en sus acciones hasta lograr los propósitos del equipo y desfallece hasta conseguirlo, más allá de dificultades que pueden presentarse.
		Medio	Mantiene una actitud de positivismo frente a su equipo aún frente a las dificultades
		Bajo	Tiene escasa participación para que el equipo de trabajo lo siga en el cumplimiento de metas

24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización
		Medio	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro, en pos del logro de los propios
		Bajo	Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación, que los argumentos y posiciones; base su efectividad en su carisma
25. Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto	Facilita el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones
		Medio	Provee de asesoría técnica útil para su área o para personas de otras áreas interesadas
		Bajo	Instruye a un nuevo empleado sobre políticas del área
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores
		Medio	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
		Bajo	Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros
27. Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos
		Medio	Mantiene buena relación con los clientes y proveedores, logra la confianza de los mismos

		Bajo	Mantiene una relación cordial y amable con los clientes
28. Asertividad Firmeza	Llevar a cabo medidas duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto	Indica a un grupo de empleados que no es posible atender sus demandas
		Medio	Sanciona a empleados que tuvieron un mal comportamiento dentro del puesto de trabajo
		Bajo	Llama la atención a un empleado por atrasos o por bajo desempeño
29. Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	Adopta un rol de facilitador y guía. Busca el desarrollo de los empleados. Orienta y Motiva
		Medio	Colabora con el personal a superar los obstáculos y los guía en el proceso de aprender de los errores
		Bajo	Esta atento y ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES TECNICAS. RELATIVAS AL USO, MANTENIMIENTO O MANEJO DE COSAS, OBJETOS, EQUIPOS

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
30. Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto	Identifica enfoques que pueden ser aplicados en la Gestión de RRHH.
		Medio	Sugerir instalación de un programa para llevar contabilidad básica
		Bajo	Seleccionar una central telefónica que facilite el ingreso de varias llamadas
31. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	Crear un nuevo enfoque para Gestión de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa y demandas del mercado
		Medio	Rediseñar los puestos de la empresa
		Bajo	Ajustar las herramientas de trabajo
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para poder desarrollar actividades que consumen mucho tiempo al hacerlas manualmente
		Medio	Escoger un nuevo programa para llevar la contabilidad de la empresa
		Bajo	Seleccionar herramientas para poder corregir una máquina averiada
33. Instalación	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Implantar un plan piloto en el enfoque de Gestión de Competencias
		Medio	Instala un programa antivirus en los equipos de computación
		Bajo	Realiza instalaciones de cableado para extensión telefónica

34. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	Establece procedimientos para comprobar la eficiencia y eficacia del plan piloto de Gestión por Competencias
		Medio	Realiza pruebas con nuevos productos y evalúa su eficacia
		Bajo	Aplica una encuestas de satisfacción al cliente, para evaluar la efectividad de cambios en los procesos y utilización de nuevos productos
36. Control de Operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina o equipo funciona correctamente	Alto	Inspecciona las áreas trabajadas por los empleados, constatando los resultados esperados o corrigiendo fallas
		Medio	Chequea que los productos de limpieza tengan un correcto uso para buenos resultados
		Bajo	Verifica el cumplimiento de las tareas asignadas
37. Operaciones y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	Controlar que se realicen todas las actividades determinadas para el día
		Medio	Ajusta la velocidad y funcionamiento de la aspiradora de acuerdo a las necesidades
		Bajo	Ajusta los controles de la abrillantadora
38. Inspección de Productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad en el servicio de limpieza
		Medio	Medir los requerimientos de productos de limpieza con estándares establecidos
		Bajo	Chequear los componentes de un productos de limpieza y sus instrucciones de utilización
39. Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tipo de mantenimiento es requerido	Alto	Inspecciona el estado de una máquina para dar mantenimiento
		Medio	Desmonta las partes móviles de una maquina para dar mantenimiento
		Bajo	Coloca aceite en una máquina cuando sea necesario

40. Detección de Averías	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto	Determina si el empleado puede realizar la reparación o requiere de un técnico especializado
		Medio	Identifica la causa de una falla en una máquina
		Bajo	Busca la fuente de la falla en la abricantadora
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto	Realizar una conexión eléctrica en la máquina abricantadora
		Medio	Reemplazar las bolsas de basura de la aspiradora
		Bajo	Ajustar un tornillo en la abricantadora o aspiradora

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES SISTEMATICAS. EN LA GESTION Y MANEJO DE SISTEMAS Y COMPONENTES ORGANIZACIONALES

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
42. Formular una Visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Alto	Crear una nueva visión de la organización en base a nuevos enfoques de RRHH.
		Medio	Preparar una presentación detallada del nuevo sistema que desea implementarse o para la adquisición de nuevos equipos
		Bajo	Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de enfoques de manejo de RRHH. afecta a la empresa
		Medio	Observa condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo y solicitar acciones correctivas necesarias
		Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar alza consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto	Determinar cambios que pueden ocurrir dentro de la empresa al implementar un nuevo enfoque en manejo de recursos
		Medio	Determina cómo el desempeño de un equipo bien entrenado hace la diferencia
		Bajo	Determina cómo la ausencia de un empleado clave puede afectar en el cumplimiento del trabajo
45. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	Alto	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo
		Medio	Identifica la razón por la cual los clientes están satisfechos con el servicio
		Bajo	Determina qué parte del proceso de un puesto se debe simplificar

46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Alto	Decidir si un empleado cuyo desempeño es bajo se le capacita o se le retira de la empresa
		Medio	Evaluar las pruebas realizadas durante el proceso de selección a la terna escogida
		Bajo	Decidir de una terna al mejor aspirante
47. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud	Alto	Analiza por qué no aumenta la rentabilidad de la empresa dentro de un período luego de implementar un nuevo enfoque de manejo de recursos
		Medio	Evaluar los problemas de rendimiento de un equipo de trabajo
		Bajo	Determina por qué un empleado no realizó una acción correctiva ante un problema
48. Organización de sistemas	Diseñar las tareas, estructuras y flujos de trabajo	Alto	Diseñar la estructura y los procesos para implementar un nuevo enfoque de manejo de recursos
		Medio	Diseñar un manual de funciones para la empresa
		Bajo	Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

DESTREZAS HABILIDADES PARA EL MANEJO DE RECURSOS. PARA MANEJAR Y GESTIONAR RECURSOS EN GENERAL			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	Estima el tiempo requerido para la ejecución de las tareas a realizar de un área determinada , tomando en cuenta imprevistos
		Medio	Mantiene un calendario de reuniones semanales con los empleados para tratar problemas presentados y sus soluciones
		Bajo	Organiza las tareas del día de acuerdo a las actividades a realizar
50. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Comparación de los gastos reales con los gastos presupuestados
		Medio	Presenta informe de gastos planeados por semana
		Bajo	Utiliza el dinero de caja chica para imprevistos presentados
51. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto	Planeación de inversión en equipos-herramientas de trabajo
		Medio	Evaluar un contrato anual de mantenimiento de máquinas
		Bajo	Llevar un registro de materiales para uso administrativo por áreas
52. Manejo de recursos humanos.	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	Planifica, implementa y guía los programas de reclutamiento, inducción, entrenamiento y programas de incentivos para la empresa
		Medio	Dirige las tareas de un grupo de empleados
		Bajo	Desarrolla las destrezas que un empleado tiene dificultades

INFORMACION DE COSAS			
6. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
30. Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
31. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
33. Instalación	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
35. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	

36. Control de Operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina o equipo funciona correctamente	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
37. Operaciones y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
38. Inspección de Productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
39. Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tipo de mantenimiento es requerido	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
40. Detección de Averías	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
51. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	

INFORMACION DE DATOS			
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
5. Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
6. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
7. Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
8. Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
10. Pensamiento Critico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	

11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
12. Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
13. Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
16. Evaluación de Ideas	Evaluar el posible éxito de una idea con relación a las demandas de la simulación.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
18. Evaluación de Soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
19. Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
20. Pensamiento Analítico	Analizar o decomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	DATOS
		Medio	

		Bajo	
31. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
34. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
42. Formular una Visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar alza consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
45. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
47. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
50. Manejo de recursos	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los	Alto	DATOS

financieros	gastos	Medio	
		Bajo	

INFORMACION DE PERSONAS			
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
2. Escucha Activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
21. Percepción Social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera	Alto	PERSONAS
		Medio	
		BAjo	
22. Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	

25. Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
27. Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
28. Asertividad Firmeza	Llevar a cabo medidas duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
29. Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
52. Manejo de recursos humanos.	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

PRODUCCIÓN Y MANUFACTURA	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
7. Producción y Procesamiento	Conocimiento de entradas, costos, salidas, materia prima, desperdicios, control de calidad y técnicas para maximizar la manufactura y distribución de productos
34. Tiempos y Movimientos	Analiza el tiempo y movimiento de un proceso y elimina el tiempo perdido por los trabajadores, enseñándoles a realizar su trabajo de manera correcta, perfeccionando los métodos y el equipo, y proporcionando a la dirección estándares correctos
35. Supervisión	Verifica, analiza y controla las tareas realizadas por el personal que se encuentre al mando o supervisión con el fin de desarrollar un desempeño eficiente para el cliente y la empresa misma
8. Producción de alimentos	Conocimientos de técnicas y equipos para sembrar, cuidar y cosechar comida para consumo. Incluye métodos de rotación de cosechas, cuidado de animales y técnicas para el almacenamiento y manejo de alimentos
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
9. Computadores y Electrónica	Conocimiento de tableros de circuitos eléctricos, procesadores, chips y software / hardware para computadoras. Incluye aplicaciones y programación
10. Ingeniería y Tecnología	Conocimiento de equipos, herramientas, aparatos mecánicos y sus usos para producir movimiento, luz, energía, tecnología y otras aplicaciones
11. Diseño	Conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas e instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos de precisión, planos, dibujos y modelos
12 Construcción y Edificación	Conocimiento de materiales, métodos y de las herramientas apropiadas para construir objetos, estructuras y edificios
13. Mecánica	Conocimiento de maquinaria y herramientas, incluyendo sus diseños, usos, beneficios, reparaciones y mantenimiento

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

CIENCIAS Y MATEMATICAS	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
14. Matemáticas	Conocimiento de números, sus operaciones e interrelaciones, incluyendo aritmética, álgebra, geometría, cálculo, estadística y sus aplicaciones
15. Física	Conocimiento y predicción de principios físicos, leyes y aplicaciones, incluyendo aire, agua, dinámica de materiales, luz, principios atómicos, calor, teoría de la electricidad, formaciones de la tierra y fenómenos metereológicos y naturales
16. Química	Conocimiento de la composición, estructura y propiedades de las sustancias y de los procesos químicos y las transformaciones a las que son sometidos. Esto incluye el uso de químicos y sus interacciones, señales de peligro, técnicas de producción y métodos de eliminación de material
17. Biología	Conocimiento del tejido vivo de plantas y animales, células, organismos y entidades, incluyendo las funciones, interacciones e interdependencias entre ellos y el medio ambiente
18. Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos.
19. Sociología y Antropología	Conocimiento de la dinámica y el comportamiento grupal; influencias y tendencias sociales, culturas, su historia, migraciones, etnicidad y orígenes
20. Geografía	Conocimiento de varios métodos para describir la localización y distribución de tierras, mares y masas de aire incluyendo su localización física, relaciones y características

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

SERVICIOS DE SALUD

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
21. Medicina y Odontología	Conocimiento de la información y técnicas necesarias para diagnosticar y tratar heridas, enfermedades y deformidades. Esto incluye síntomas, alternativas de tratamiento, propiedades e interacciones de drogas y medidas preventivas de salud.
22. Terapia y Consejería	Conocimiento de información y técnicas necesarias para rehabilitar enfermedades físicas y mentales y para proveer servicios de orientación vocacional. Incluye tratamientos alternos, equipos de rehabilitación y su uso correcto, y métodos para evaluar los efectos del tratamiento.

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
23. Educación y Capacitación	Conocimiento de métodos de instrucción y técnicas de entrenamiento. Incluye principios de diseño de currículos, teorías del aprendizaje, técnicas de enseñanza individual y grupal, desarrollo de planes de desarrollo individual y principios para el diseño de pruebas

ARTES Y HUMANIDADES

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
24. Idioma Español	Conocimiento de la estructura y contenido del castellano; incluye el significado y estructura de palabra, reglas de estructura y gramática
25. Lengua extranjera	Conocimiento de la estructura y contenido de otro idioma que no sea el español; incluye el significado y deletreo de palabras, reglas de composición, gramática y pronunciación

26. Bellas Artes	Conocimiento de la teoría y técnicas necesarios para producir, componer y presentar trabajos de música, danza, artes visuales, drama y escultura
27. Historia y Arqueología	Conocimientos de eventos históricos, sus causas e indicadores, al igual que su impacto sobre ciertas culturas y civilizaciones
28. Filosofía y Teología	Conocimientos de los diferentes sistemas filosóficos y regiones. Incluye sus principios básicos, valores, ética, manera de pensar, costumbres, prácticas y su impacto sobre la cultura humana

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

LEYES Y SEGURIDAD PUBLICA

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
29. Seguridad Pública	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones prevención y protección de personas, información y propiedad
30. Leyes, Gobierno y Jurisprudencia	Conocimiento de leyes, códigos, legales, procedimientos de corte, precedentes, reglamentos del gobierno, órdenes ejecutivas, reglas de agencia y el proceso político democrático

COMUNICACIONES

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
31. Telecomunicaciones	Conocimiento de transmisiones, difusiones, control y operación de sistemas de telecomunicación
32. Comunicaciones y medios de comunicación	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual

TRANSPORTACIÓN

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
33. Transporte	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes/productos por aire, mar o tierra incluyendo sus costos relativos, ventajas y limitaciones

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

ADMINISTRACION Y NEGOCIOS	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
1. Administración y Gestión	Conocimiento de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional. Esto incluye planificación estratégica, asignación de recursos, modelado de la fuerza de trabajo, técnicas de liderazgo y métodos de producción.
2. Oficina	Conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina.
3. Economía y Contabilidad	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad, mercado financiero, banca. Incluye el análisis y reporte de información financiera
4. Ventas y Mercadeo	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios. Esto incluye estrategias y tácticas de mercadeo, demostraciones de producto y técnicas de ventas y sistemas de control de ventas
5. Atención personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente.
6. Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye los reglamentos y procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal

DICCIONARIO DE OTRAS COMPETENCIAS			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
Colaboración y Cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal	Alto	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional, genera confianza y no descuida sus obligaciones específicas
		Medio	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales
		Bajo	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas
Motivación de Logro	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para conseguir los resultados deseados	Alto	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Usa indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
		Medio	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
		Bajo	Intenta que todos realicen bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficiencia pero no encara las mejoras necesarias.
Desarrollo de los demás	Busca mejorar el desarrollo, personal y el de los demás, a partir de un análisis de las necesidades organizacionales.	Alto	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo
		Medio	Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se haya comprendido bien las instrucciones y explicaciones
		Bajo	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás
Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, de guiarlos. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunican la visión de la empresa.	Alto	Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; se asegura en conseguir las metas del grupo
		Medio	Mantiene informada a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión

		Bajo	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	Alto	No esta dispuesta a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas. Admite un error cometido y se responsabiliza de las consecuencias.
		Medio	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Da a todos un trato equitativo
		Bajo	Es honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios. Expresa lo que piensa
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	Alto	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes
		Medio	Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
		Bajo	Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas
Iniciativa	Es la actitud de adelantarse a los demás en sus acciones.	Alto	Actúa de forma proactiva y no sólo piensa en lo que hay que hacer
		Medio	Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas oportunidades o soluciones a problemas
		Bajo	Actúa de acuerdo al día a día, no busca mejoras en los procesos de sus tareas
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	Alto	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
		Medio	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.
		Bajo	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de	Alto	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

	acciones, emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	Medio	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
		Bajo	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido
Tolerancia a la Presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Responde y trabaja con buen desempeño en situaciones exigentes	Alto	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia
		Medio	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia
		Bajo	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad

ANEXO IV: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° POR COMPETENCIAS



NOMBRE DEL EVALUADO

Cargo

NOMBRE DEL EVALUADOR

Cargo

CONSIDERACIONES PREVIAS:

Este es un formulario de evaluación de Competencias de 360°, en el que usted debe AUTOEVALUARSE y ser evaluado por los evaluadores que usted haya elegido, a quienes se les entregará el formato correspondiente en sobres sellados
 1) Lea cuidadosamente el significado de la competencia. 2) Lea detenidamente las respuestas y ubique la alternativa (en los grados a (alto), m (medio), b (bajo)) que se ajuste a la persona evaluada. Tome en consideración que las alternativas van progresivamente aumentando en su complejidad, determine a que nivel ha llegado actualmente.

COMPETENCIAS	GRADO A 100%	GRADO M 50%	GRADO B 25%	Ponderación por Frecuencia		
				Siempre 100%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
Otras Competencias						

Competencias de Información	GRADO A 100%	GRADO M 50%	GRADO B 25%	Ponderación por Frecuencia		
				Siempre 100%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%

Grado o Nivel de la Competencia		Frecuencia en la que se ejecuta	
Grado	Ponderación	Frecuencia	Ponderación
Grado A	100%	100% Siempre	1
Grado M	50%	50% Mitad del tiempo	0,5
Grado C	25%	25% Ocasional	0,25

_____ / _____ / _____ Día Mes Año FECHA
--

_____ Firma del Evaluador

		<p>Clarificar (realizar una diferenciación) las competencias de información y las otras competencias</p> <p>Detallar en la parte inferior de la hoja del formato de evaluación el grado de calificación</p> <p>Aprobación del proceso para su respectiva aplicación</p>	<p>Juan Pablo Durán</p> <p>Paola Bravo</p> <p>María Eugenia Zúñiga</p>
Elaborado por :	Jhoana Trelles Martínez		

ANEXO VII:

TARGETS

