



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras
Y Ciencias de la Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**“PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
TRAMIAUSTRO CIA.LTDA.”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**

Autora:

ANDREA ESTEFANÍA MEJIA LOZANO

Directora:

MASTER ISABEL ARTEAGA ORTIZ

Cuenca – Ecuador

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación con el que culmino una etapa de profesionalización, está dedicado a mi familia, en especial a mi padre quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, siempre ha tomado de mi mano y me ha encaminado hacia el éxito tanto personal como académico.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la dicha de tener a mis padres a mi lado, y poder culminar esta etapa de mi vida académica.

Agradezco a mi papá Faustito, quien siempre me ha apoyado en todo momento, ha compartido mis caídas y mis triunfos, enseñándome siempre que todo lo que me propongo lo puedo cumplir.

Agradezco a mi mamá Narcisa por su paciencia, su entrega como madre, direccionándome siempre por el mejor camino, brindándome su amor y llevándome al camino del éxito.

Agradezco a mi hermana Alexandra, por enseñarme a ser perseverante en las cosas que me apasionan, ser un gran ejemplo de ser humano a seguir y sobre todo por tener un corazón generoso.

Agradezco a Sergio quien ha sido mi gran apoyo emocional, mi compañero, amigo, cómplice y ser quien siempre me acompañó en todo momento durante el transcurso de culminación de esta meta académica.

Agradezco a mi tutora de tesis Isabel Arteaga por el conocimiento impartido durante estos cinco años de formación académica, por el apoyo brindado para que este proyecto pueda realizarse de la mejor manera posible.

RESUMEN

El proyecto de graduación se realizó en la empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., consistió en desarrollar una propuesta de evaluación de desempeño por competencias, para lo que se utilizó la metodología MPC, que consiste en realizar el levantamiento de perfil por competencias de cada cargo de la empresa, el mismo que contiene la descripción, perfil académico, conocimientos y demás requisitos que se necesita para las actividades esenciales que posee el puesto.

Como resultado de la utilización de este método, se obtuvo la elaboración de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias para cada cargo de la empresa, que permitirá en un futuro lograr mejorar e incrementar las competencias positivas de sus trabajadores, por ende eliminar las negativas, optimizando también sus procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño de la organización.

Palabras clave: evaluación de desempeño, gestión por competencias, perfil por competencias.

ABSTRACT

This graduation project was carried out in the company TRAMIAUSTRO CIA LTDA. and consisted in developing a proposal for evaluation by competencies. The MPC methodology was used, which consists of conducting a profile survey by competencies of each position of the company. This contains the description, academic profile, knowledge and other requirements necessary for the job position.

As a result, the development of the performance evaluation tool by competencies for each position of the company was obtained. This will allow to improve and increase the positive competences of the workers, thus eliminating the negative competences. It will also optimize the selection processes, training and performance evaluation of the organization.

Keywords: performance evaluation, competence management, profile by competences.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN GENERAL	VII
CAPÍTULO 1.....	1
1. LA EMPRESA	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. HISTORIA.....	1
1.3. MISIÓN.....	1
1.4. VISIÓN.....	2
1.5. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	2
CAPÍTULO 2.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. INTRODUCCIÓN	3
2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	3
CAPÍTULO 3.....	9
3. PERFILES POR COMPETENCIAS	9
3.1. INTRODUCCIÓN	9
3.2. PERFILES POR COMPETENCIAS.....	9
3.3. MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS.....	10
CAPITULO 4.....	32
4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	32
4.1. INTRODUCCIÓN	32
4.2. CONCEPTO.....	32
4.3. VENTAJAS.....	33
4.4. FASES	33
4.5. MÉTODOS.....	34
4.6. RESPONSABILIDADES	35
4.7. CRITERIOS.....	37
4.8. PERIODO	37
4.9. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN.....	38
CONCLUSIONES GENERALES.....	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA:	77
ANEXO:.....	78

INTRODUCCIÓN GENERAL

El tema a tratarse se basa en la elaboración del Manual de Funciones por Competencias para la empresa TRAMIAUSTRO. CIA. LTDA., la misma que se direccionaba mediante una administración familiar, creada por el Ing. Germán Cantos, quien lleva brindando sus servicios durante 31 años; con el pasar del tiempo la empresa ha ido creciendo en el ámbito laboral, sintiendo la necesidad de apegarse a un modelo de gestión por competencias, comenzando por la creación del perfil por competencias de cada cargo de la organización de la empresa y posteriormente lograr la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño para todos sus colaboradores, debido a que el nivel en el que se sitúa la empresa es competitivo y exigente, por lo cual existe la necesidad de actualizarse para poder lograr esta exigencia y brindar un mejor servicio a sus clientes y a su vez alcanzar de manera más óptima sus objetivos empresariales y por ende ubicarse en una escala más alta en el ámbito corporativo.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deberían tener bien delimitada su estructura organizacional, esto comprende lo que es su misión, visión, valores. A diferencia de tiempos anteriores, esto ha permitido que todos sus colaboradores tengan más claro por qué y para qué se creó la empresa, direccionándolos hacia un cumplimiento de metas y objetivos. La empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., ha brindado su servicio durante 31 años, aunque desde sus inicios no se apegó a la manera actual de administración de una empresa, debido a que empezó como una oficina, la misma que fue fundada por el Ing. German Cantos, convirtiéndola luego en una empresa familiar, orientándose únicamente a la realización de trámites aduaneros; su principal objetivo se enfoca en proveer servicios de nacionalización de mercadería y exportación de carga, garantizando los mejores resultados, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, conforme la calidad de los servicios brindados y el respaldado de su trabajo, mediante la confianza obtenida por los mismos.

1.2. HISTORIA

La empresa, TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., fue fundada en el año de 1988, cuenta con 31 años de experiencia en asesoramiento para la realización de trámites aduaneros; es una empresa familiar privada, su fundador, el Ing. German Cantos en sus inicios era la única persona que trabajaba por la empresa, progresivamente fue incrementado su personal, debido a las mejoras e incremento de proveedores y clientes que la empresa iba obteniendo.

Su objetivo principal es lograr las permanentes mejoras en sus actividades, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes, asegurando una entrega efectiva en los tiempos establecidos; a su vez, ofreciendo un conveniente asesoramiento en todos los trámites relacionados a la misma, para obtener una satisfacción plena de sus clientes.

1.3. MISIÓN

La misión es proveer servicios de nacionalización de mercadería y exportación de carga.

1.4. VISION

Mejorar la participación en el mercado, logrando la satisfacción de los clientes, aportando mediante los servicios para su desarrollo y mejores resultados en sus negocios de Comercio Exterior.

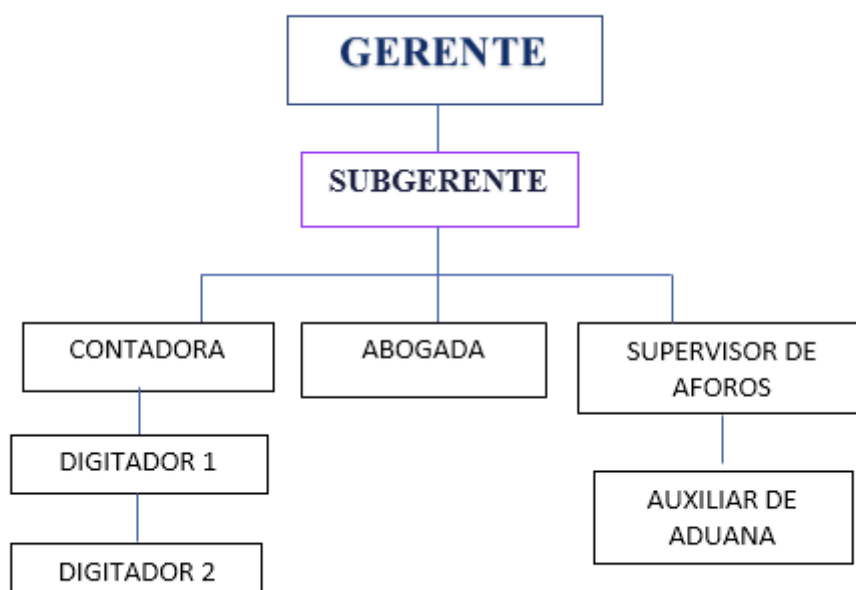
1.5. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Actúan con ética profesional, cuentan con el respaldo de clientes satisfechos, la comunicación es nuestra más valiosa herramienta de trabajo, buscamos el crecimiento y desarrollo de nuestra pequeña empresa.

1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., el mismo que consta de tres cargos ejecutivos y cinco cargos operacionales:

Figura 1. Organigrama Funcional de la empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA.



Fuente: Archivos de la empresa Tramiaustro Cia. Ltda.

TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., en su organigrama funcional está conformada por: Gerente, Subgerente, Contadora, quien tiene bajo su supervisión a Digitador 1 y 2, Abogada, Supervisor de Aforos, responsable de dirigir a Auxiliar de Aduana.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Décadas atrás los gerentes o dueños de las empresas se enfocaban únicamente en cuanto recurso monetario ingresaba a la misma, para poder incrementar su capital financiero, teniendo como concepto ser una empresa mecanicista, direccionada a considerar a sus trabajadores como máquinas que buscaban generar recursos para la organización. En cambio, en la actualidad, se modificó el concepto sobre la verdadera importancia de las personas en las empresas, dejando de considerarlas como una máquina y convirtiéndolas en un recurso necesario e importante para la misma, guiándolas siempre a desenvolverse mejor en su lugar de trabajo, logrando desarrollar su capital humano y creando pertenencia en los colaboradores con la empresa, convirtiéndose en un desafío para las empresas adaptarse cada vez de mejor manera a la nueva forma de administración de recursos humanos, la misma que engloba un proceso de subsistemas de talento humano que comprende: el análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, remuneraciones, salud y seguridad, los mismos que serán descritos a profundidad en el presente capítulo.

2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El recurso humano hoy en día destaca de manera circunstancial sobre el recurso financiero debido a que el financiero puede ser sustituido; en cambio, el recurso humano es el soporte de una organización, convirtiéndose en una parte fundamental que en la actualidad se valora. Para que una organización esté bien direccionada y posea buenos cimientos debe contar con un personal que esté totalmente centrado en los objetivos de la organización.

Se sustituye el trabajo, materias primas, y capital como recursos imprescindibles para potenciar la productividad, crecimiento y la igualdad social, sin embargo, es necesario identificar rutas que permitan fortalecer las competencias profesionales requeridas e introducirlas desde la formación pre profesional (Nino, 2011, pág. 19),

Es muy importante recalcar que el elemento humano comprende las experiencias, conocimientos, habilidades y aptitudes, destacando en todos los ámbitos de la

organización; es indispensable debido a que puede mejorar su desempeño y transformar los recursos materiales de la empresa.

“También debemos destacar el valor de una buena administración del personal porque es ahí donde se implantan las normativas, que “Son políticas y prácticas adoptadas por una empresa, las cuales se requieren para cumplir con el manejo adecuado de los recursos humanos de la empresa” (Dessler, 2011).

La gestión de administrar el personal consiste en seleccionar, evaluar, capacitar, detectar y resolver problemas que se presenten, hacerles participar a todos los trabajadores de la empresa y que se sientan parte de la misma, para así poder corregir y que de manera efectiva se mejore su desempeño, logrando cumplir con los objetivos de la empresa.

2.3 SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

A continuación, se realizará una descripción de los subsistemas de talento humano necesarios para un óptimo funcionamiento del área administrativa del personal, la cual será de mucha ayuda para un mejor manejo de la organización, con base a los criterios desarrollados por Wayne Mondy (2010) y son los siguientes:

Análisis de puestos: Proceso en el cual se determina los conocimientos, habilidades y obligaciones necesarias para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Reclutamiento: Proceso para captar a los individuos necesarios que tengan un perfil óptimo, con cualidades apropiadas, para que ocupen un puesto vacante en la organización.

Selección de Personal: Proceso en que se determina entre un grupo de participantes un candidato idóneo tanto para el puesto de trabajo como para la organización.

Capacitación y Desarrollo: Parte fundamental para incrementar niveles de calidad y productividad, diseñando oportunidades para mejorar las competencias de los trabajadores, junto con su desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

Remuneraciones: Es importante para la empresa conocer el grado de valor relativo de un puesto, para poder asignar un valor monetario accesible para la

organización; mientras más significativos sean los deberes y responsabilidades, se incrementará el valor del puesto.

Seguridad y salud: La información obtenida del análisis de puesto es muy relevante para identificar necesidades de seguridad y salud, debido a que cada trabajador debe informar en su perfil de puesto que tan riesgosas son las actividades que desempeña, para que así la empresa brinde las medidas seguras para un mejor desenvolvimiento.

Evaluación de desempeño: Es una herramienta muy útil que permite medir el desempeño de los colaboradores de la empresa, debe analizarse su perfil de cargo, elegir método, responsabilidad, criterio y periodo de evaluación.

2.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es una herramienta estratégica de gestión de Recursos Humanos, teniendo como objetivo encontrar el talento de cada uno de sus trabajadores y a su vez poder potenciarlo para obtener un éxito total de la organización.

David C. McClelland (1998), analiza la motivación humana, constituyéndose como la base por la que se indaga a profundidad la gestión por competencias, determinando un motivo como interés recurrente para llegar al logro de un objetivo, convirtiéndose en un interés natural que a su vez orienta, energiza y selecciona comportamientos.

David C. McClelland determina tres sistemas importantes de motivación humana que son:

Los logros como motivación: es el impulso de destacar, tener éxito y sobresalir, llevando a los individuos a proponerse metas altas para alcanzarlas; estas personas tienen tendencia a lograr actividades y que esa sea su mayor concentración, sin embargo, tienen poco sentido de afiliación con las personas que los rodean.

El poder como motivación: se convierte en la necesidad de una persona de poder influenciar, controlar a personas y grupos para obtener un sentimiento de reconocimiento y respeto por parte de las mismas, les parece de suma importancia que se les considere importantes ocasionando que cada vez su estatus vaya subiendo de nivel, luchando porque siempre sus ideas prevalezcan y predominen en comparación con otras.

La pertenencia como motivación: es la necesidad de estar con otros, sentirse populares, obtener relaciones interpersonales de amistad muy cercanas, formar parte de un grupo en todo momento, debido a que no les agrada realizar trabajos o actividades de forma individual, ya que siempre prefieren realizarlas de manera grupal y ayudar a otras personas.

Al finalizar la descripción de los modelos de motivación señalados por McClelland los mismos que fueron la base sobre lo que se desarrolla la gestión por competencias, continuaremos por definir lo que son las competencias, que han sido descritas por Spencer y Spencer como “una características subyacentes en el individuo que están casualmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2008)

Spencer y Spencer plantean el modelo Iceberg, donde establecen la división de las competencias en dos grandes grupos, las visibles que llegan a ser consideradas como las más fáciles de detectar y desarrollar en los trabajadores, por otro lado, se encuentran las competencias no visibles, establecidas como las más difíciles de identificar y luego desarrollar.

✓ Variables Visibles

Habilidades: capacidad de una persona para realizar tareas físicas o mentales.

Conocimiento: área o tema específico que una persona conoce.

✓ Variables no Visibles

Valores/ Rasgos sociales: manera de comportarse de una persona, reforzado por su grupo de preferencia.

Auto Imagen: Concepto que tiene una persona de sí misma, en base a sus valores, identidad y personalidad.

Rasgos: características permanentes en la conducta de un individuo, en su personalidad.

Motivo: fuerza impulsadora consciente que dirige y mueve la conducta de un individuo.

Figura 2. Competencias: visibles y no visibles



Fuente: (Alles, 2007)

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción: en estas se incluyen orientación al logro, preocupación por el orden/calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de la información.

Competencias de ayuda y servicio: incluyen entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de influencia: integran influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal: incluyen autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

2.4.1 Pasos necesarios para ejecutar un sistema de Gestión por Competencias basado en Alles, (2007):

- Determinar misión y visión de la empresa.
- Determinación de competencias por la dirección de la empresa.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
- Validación de las competencias.

- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Por otro lado, Alles, (2008) califica a una competencia como la manera de hacer referencia a los rasgos distintivos de personalidad, devenidos de comportamientos, que producen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Se definen dependiendo la estrategia de cada organización, que según Alles se clasifican en:

Competencias cardinales: son aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: son para aquellos colectivos de personas, con un corte vertical de área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Normalmente se combinan ambos colectivos.

Una empresa que cuenta con un modelo de Gestión por Competencias que “son procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa” (Alles, 2008) se encontrará direccionada hacia el éxito total, debido a que la competitividad empresarial cada vez exige que se implanten mejoras en este sistema debido a su gran eficacia dentro del mercado administrativo.

CAPÍTULO 3

3. PERFILES POR COMPETENCIAS

3.1. INTRODUCCIÓN

Los perfiles por competencias se centran básicamente en incrementar las habilidades y conocimientos de cada individuo con respecto a lo que realiza dentro de la empresa, aumentar su potencial que no ha adquirido en una carrera, sino que son innatas de la persona, y que podrían desarrollarse en el transcurso de su vida profesional.

También se relaciona con la manera de lograr los objetivos empresariales, apoyándose en los subsistemas de la organización, diseñados en conjunto con las competencias que debe poseer cada trabajador; las mismas harán que la empresa logre cumplir sus metas empresariales.

La gestión por competencias refuerza la perspectiva de la gestión de talento humano, apoyando en conocimiento, memoria; basándose en la idoneidad de competencias observables y medibles que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

3.2. PERFILES POR COMPETENCIAS

Luego de que una organización haya implementado el sistema de Gestión por Competencias, se procede a estructurar los perfiles por competencias de cada cargo de la misma.

Un adecuado perfil por competencias es necesario para el óptimo funcionamiento estructural e individual de los procesos, busca el modo de ubicar o seleccionar a los candidatos idóneos en el cargo requerido por la organización, optimizando los recursos, aumentando la satisfacción laboral, potencializando las capacidades y mejorando los niveles productivos.

Un perfil de puesto por competencias favorece en el desarrollo funcional de una empresa, constituyéndose en una herramienta fundamental para el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal, impulsando comportamientos necesarios para ocupar un cargo, mejorando la productividad, conllevando al éxito empresarial. (Alles, M. 2007).

El perfil por competencias debe contar con la descripción de datos informativos como primer punto, se incluyen actividades que realiza o desempeño la persona dentro del cargo, a su vez es de gran importancia determinar la educación y experiencia laboral, detallar también cuales son los cursos o capacitaciones obtenidas o necesarias para desempeñarse en dicho puesto de trabajo; también es relevante analizar en qué lugar del organigrama se encuentra exactamente su cargo, determinando quien es su superior, pares y si fuera el caso sus subordinados.

Seguido de estos datos es importante analizar las competencias o características personales del colaborador que se encuentra ocupando dicho cargo, identificando las competencias dominantes que inciden en el perfil de cargo, determinando las específicas para el mismo, las cuales serán recolectadas del diccionario de competencias de Martha Alles, (2007), describiendo cada competencia con su nombre, grado o nivel que se adapte al puesto de trabajo.

El perfil por competencias está conformado por las habilidades, aptitudes, conocimientos y destrezas requeridas para desenvolverse en un área laboral, considerando el comportamiento y las actitudes de los empleados con el rendimiento individual en su puesto de trabajo.

3.3. MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS

La herramienta utilizada en este proyecto de investigación fue aplicada de la siguiente manera:

Punto 1, se realizó la identificación del cargo donde tendrían que identificar: nombre del puesto, ocupante del puesto, puesto superior inmediato, superior inmediato, departamento al que pertenece y la fecha de elaboración.

Tabla 1. Identificación del Cargo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Punto 2, engloba la misión del puesto, es decir, el ¿para qué? se creó el puesto existente; para mejor facilidad del trabajador este punto se sugirió llenar luego de culminar con toda la herramienta aplicada, debido a que una vez definidas las actividades esenciales les resultaría menos complejo poder describir este punto.

Tabla 2. Misión del Puesto

II. Defina la MISIÓN del puesto

.....

.....

.....

.....

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 3, conlleva la dimensión del cargo, donde se describe nombre del cargo, si este posee subordinados, si su ingreso económico es mediante salario fijo o factura y los materiales que utiliza para realizar su trabajo.

Tabla 3. Dimensión

III. DIMENSION

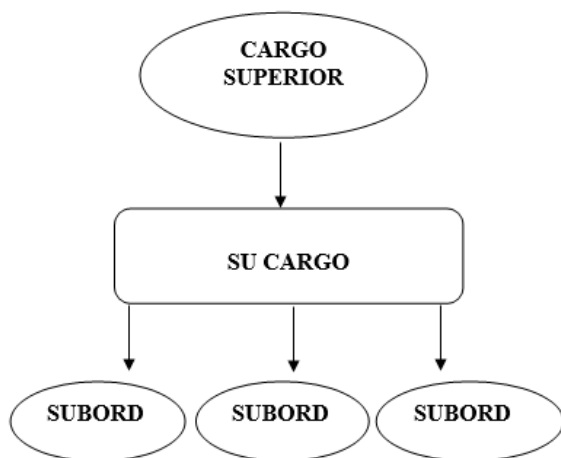
CARGO:	Nombre de cargo	
No. SUBORDINADOS:	2	
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura	
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo	

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 4, se encuentra el organigrama del puesto, determinando su jefe inmediato y si fuera el caso también sus subordinados.

Tabla 4. Organigrama del Puesto

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 5, se describe todas las actividades que el trabajador realiza en su cargo.

Tabla 5. Actividades del Cargo

V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Seguido de esto se identifican la frecuencia, consecuencia de la no aplicación de la actividad y la complejidad o dificultad en la ejecución de la actividad, cada una detallada con su definición y grado correspondiente.

Tabla 6. Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

A continuación, se precede a la aplicación de la fórmula: Frecuencia sumada a (Consecuencia de la no aplicación de la actividad, multiplicado por la complejidad de dificultad de la ejecución de la actividad), la misma que se detalla cómo, $F+ (CE*CM)$, lo cual nos muestra las cinco actividades más puntuadas, las mismas que resultaran como las esenciales del cargo.

Punto 6, al terminar la aplicación de la fórmula como se detalló anteriormente, escogemos las cinco actividades con mayor puntaje, las mismas que se describen como las actividades esenciales del cargo.

Tabla 7. Actividades Esenciales

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 7, se detalla la educación formal requerida para desempeñar el cargo, donde determinamos si su formación debe ser básica, estudiante universitario, tecnólogo, título de tercer nivel o en su caso un post grado, ya sea, diplomado, maestría o doctorado, según convenga el caso.

Tabla 8. Educación Formal Requerida

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 8, Capacitación Adicional, se refiere a todos los cursos, seminarios o pasantías que ayudan a desempeñarse en dicho cargo, se detalla el nombre y las horas que se requiere de dicha capacitación.

Tabla 9. Capacitación Adicional

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 9, basándonos en las actividades esenciales obtenidas en el punto 6, determinamos los conocimientos académicos o técnicos que cada actividad necesita para poder desempeñarse, como también si este es un requerimiento de selección o de capacitación.

Tabla 10. Conocimientos Académicos

IX. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 10, son los conocimientos informativos requeridos que involucran al puesto, incluyendo clientes, leyes, clientes internos, etc. Determinando como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo, también determinando si estos son requerimientos de selección o de capacitación.

Tabla 11. Conocimientos Informativos Requeridos

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 11, determinamos las destrezas específicas requeridas para desempeñar el cargo, nos basamos en el diccionario de competencias de Martha Alles (2006), donde cada cargo dependiendo de su naturaleza, ya sea, cargos superiores, intermedios o bajos,

como los tiene diferenciados la autora, deberán basarse en el nivel donde se encuentre su cargo, delimitar sus competencias, descripción, grado requerido, y su vez si este debe ser un requerimiento de selección o capacitación.

Tabla 12. Destrezas Específicas Requeridas

XI. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 12, son las destrezas o habilidades generales o cardinales que también están detalladas en el diccionario de Martha Alles; en este caso los ejecutivos de la empresa son los que determinan estas destrezas debido a que desean que todo su personal las posea y las desarrolle, de igual manera determinamos si son un requerimiento de selección o capacitación.

Tabla 13. Destrezas o Habilidades Generales o Cardinales

XII. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

Punto 13, aquí se determina la experiencia laboral requerida, como su tiempo, si es necesaria la experiencia en instituciones similares, en puestos similares y el tiempo de adaptación al mismo.

Tabla 14. Experiencia Laboral Requerida

XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

Fuente: Elaboración Propia, (2019).


Al finalizar, colocamos la fecha de elaboración o aplicación de la herramienta, el nombre de la persona que lo realizó, y de quien validó la herramienta que en este caso sería el gerente de la empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA.

Tabla 15. Validación

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

Fuente: Elaboración Propia, (2019).

A continuación, se presentarán tres perfiles por competencias realizados en la empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., los cual fueron levantados el día 25 de mayo del presente año, mediante un taller que tuvo como duración cuatro horas.

	PERFIL POR COMPETENCIAS ABOGADA	Edición: Original
		Fecha: 25/04/19
Elaborado: Srta. Andrea Mejía Lozano EST. PSIC. ORGANIZACIONAL	Revisado: Lcdo. Nicolás Cantos SUPERVISOR DE AFOROS	Aprobado: Ing. Germán Cantos GERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Abogada
Nombre del Ocupante del puesto:	Paula Cecilia Cantos Rodas
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Sub gerencia
Nombre del superior inmediato:	German Cantos
Departamento al que pertenece:	Departamento Legal

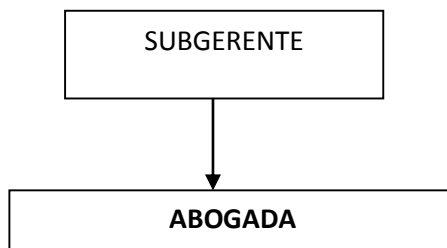
II. MISIÓN

Realizar la tramitación aduanera para los diferentes clientes con los que la empresa trabaja y hacer el registro cronológico de los procesos aduaneros.

III. DIMENSIÓN

CARGO:	Abogada
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, impresora, calculadora, esferos, documentos, programa de facturación.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Brindar la asesoría legal de los trámites pertinentes que maneje la empresa	3	3	5	18
2	Hacer los respectivos trámites para los menajes de casa solicitados por los clientes de la empresa	3	5	5	28
3	Hacer la tramitación legal de personas con discapacidad que laboran en la empresa	3	5	5	28
4	Realizar el archivo de todos los documentos legales de la empresa	5	5	3	20
5	Realizar un registro cronológico de todos los procesos aduaneros que maneje la empresa	5	5	3	20
6	Hacer las declaraciones aduaneras de los procesos y trámites que tenga la empresa	3	5	5	28

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Hacer los respectivos trámites para los menajes de casa solicitados por los clientes de la empresa	3	5	5	28
2	Hacer la tramitación legal de personas con discapacidad que laboran en la empresa	3	5	5	28
3	Hacer las declaraciones aduaneras de los procesos y trámites que tenga la empresa	3	5	5	28
4	Realizar el archivo de todos los documentos legales de la empresa	5	5	3	20
5	Realizar un registro cronológico de todos los procesos aduaneros que maneje la empresa	5	5	3	20

PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Abogada

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Abogada	Ley y Código Orgánico de Comercio e Inversiones
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría	Comercio Exterior	
Doctorado		

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
ECUAPASS	20 horas
Normativa COPA	160 horas
Tramitación aduanera	100 horas

IX. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Hacer los respectivos trámites para los menajes de casa solicitados por los clientes de la empresa	Ley de Movilidad Humana	X	
Hacer la tramitación legal de personas con discapacidad que laboran en la empresa	Ley de Discapacidad	X	

Hacer las declaraciones aduaneras de los procesos y trámites que tenga la empresa	Sistema ECUAPASS	X	
Realizar el archivo de todos los documentos legales de la empresa	Reconocimiento de documentos	X	
Realizar un registro cronológico de todos los procesos aduaneros que maneje la empresa	Excel		X

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Otros conocimientos informáticos	Manejo de sistemas informáticos		X
Otros grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

XI. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS


Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Orientación al Cliente	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y, por ende, lo recomiende a otras personas. Mantiene una actitud dinámica para atender de forma rápida al cliente y su trato es amable. Muestra interés por conocer con precisión el punto de vista del cliente y sus necesidades.	A		X
Trabajo en equipo	La empresa forma un solo componente. Ayudándose entre sí, para el logro de sus objetivos empresariales, manteniendo siempre como punto primordial el objetivo grupal en vez de las circunstancias del propio equipo.	A		X
Presentación de soluciones comerciales	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad y obtiene un firme compromiso de los participantes.	A		X

XII. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	X	
Calidad del Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de tener la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	X	
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	X	
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.	X	
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	X	

XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2.Experiencia en instituciones Similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	PERFIL POR COMPETENCIAS CONTADORA	Edición: Original
		Fecha: 25/04/19
Elaborado: Srta. Andrea Mejía Lozano EST. PSIC. ORGANIZACIONAL	Revisado: Lcdo. Germán Cantos R. SUBGERENTE	Aprobado: Ing. Germán Cantos C. GERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Contadora
Nombre del Ocupante del puesto:	Paula Cecilia Cantos Rodas
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Sub gerencia
Nombre del superior inmediato:	German Cantos
Departamento al que pertenece:	Departamento Contable

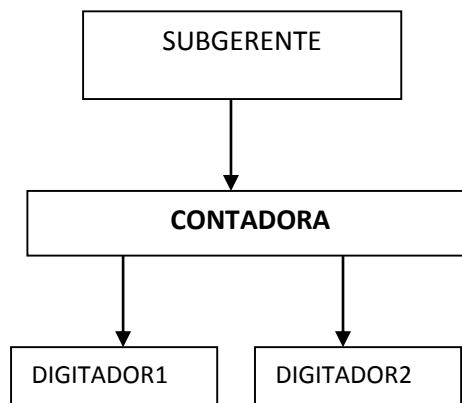
II. MISIÓN

Hacer la facturación para poder realizar el cobro de las diferentes facturas de nuestros clientes, logrando solventar los gastos tributarios, salarios y pagos a proveedores.

III. DIMENSIÓN

CARGO:	Contadora
No. SUBORDINADOS:	3
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, impresora, calculadora, esferos, documentos, programa de facturación.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar la facturación de mercadería de las diferentes empresas con las que trabaja la organización.	5	5	3	20
2	Realizar el respectivo pago a proveedores que trabajan con la empresa.	3	3	3	12
3	Realizar el pago de salarios a los trabajadores de la empresa	1	5	3	16

4	Realizar retenciones de facturas o procesos de la empresa	5	5	3	20
5	Hacer la planificación de gastos que tendrá la empresa	1	5	2	11
6	Hacer una planificación y revisión de presupuestos de la empresa	2	5	2	12
7	Realizar informes de la contabilidad de la empresa	1	5	5	26

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
5	Realizar informes de la contabilidad de la empresa	1	5	5	26
2	Realizar retenciones de facturas o procesos de la empresa	5	5	3	20
3	Realizar la facturación de mercadería de las diferentes empresas con las que trabaja la organización.	5	5	3	20
4	Realizar el pago de salarios a los trabajadores de la empresa	1	5	3	16
5	Realizar el respectivo pago a proveedores que trabajan con la empresa.	3	3	3	12

PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Contadora

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Lcdo. Contabilidad y Auditoría	Ley Orgánica Aduana COPCI.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
ECUAPASS	100 horas
Tramitación aduanera	100 horas

IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar la facturación de mercadería de las diferentes empresas con las que trabaja la organización.	Programa de facturación		X
Realizar retenciones de facturas o procesos de la empresa	Programa de Retenciones		X

Realizar el pago de salarios a los trabajadores de la empresa	Documentos IESS, roles de pago	X	
Realizar el respectivo pago a proveedores que trabajan con la empresa.	Ley tributaria	X	X
Realizar informes de la contabilidad de la empresa	Ley tributaria	X	X

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Otros Conocimientos Informativos	Manejo de facturas, ofimática	X	
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y Servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X

XI. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Capacidad de Planificación y de organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	A		X
Integridad	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventas como un buen trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandona un producto, servicio o línea que aún siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad	A	X	
Autocontrol	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido, sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones	A		X

XII. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	X	
Calidad del Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	X	
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	X	
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.	X	
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	X	

XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2.Experiencia en instituciones Similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	PERFIL POR COMPETENCIAS SUPERVISOR DE AFOROS	Edición: Original
		Fecha: 25/04/19
Elaborado: Srta. Andrea Mejía Lozano EST. PSIC. ORGANIZACIONAL	Revisado: Lcdo. Germán Cantos R. SUBGERENTE	Aprobado: Ing. Germán Cantos C. GERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Supervisor de Aforos
Nombre del Ocupante del puesto:	Nicolás Cantos
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Sub gerencia
Nombre del superior inmediato:	German Cantos
Departamento al que pertenece:	Departamento Aforos

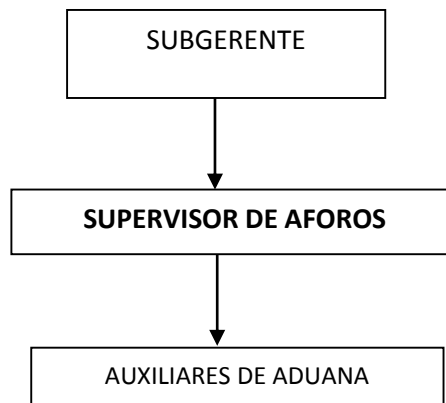
II. MISIÓN

Cumplir con el acto de aforo en conjunto con la Aduana cuando el sistema lo asigne, siempre actuando en beneficio y por los intereses de los clientes.

III. DIMENSIÓN

CARGO:	Supervisor de Aforos
No. SUBORDINADOS:	7
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, impresora, calculadora, esferos, documentos.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar el respectivo monitoreo de asignación de aforos	4	5	4	24
2	Hacer los actos de aforos físicos de las cargas o contenedores	4	5	4	24
3	Realizar el acto de inspecciones previas de los aforos	4	5	5	29

4	Realizar los informes de observaciones de las inspecciones	4	5	1	9
5	Monitorear el estado de cada trámite de aforo	4	5	1	9
6	Realizar las notificaciones de cierre de los aforos realizados	4	5	1	9

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar el acto de inspecciones previas de los aforos	4	5	5	29
2	Realizar el respectivo monitoreo de asignación de aforos	4	5	4	24
3	Hacer los actos de aforos físicos de las cargas o contenedores	4	5	4	24
4	Realizar los informes de observaciones de las inspecciones	4	5	1	9
5	Monitorear el estado de cada trámite de aforo	4	5	1	9

PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Supervisor de Aforos

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Lcdo. Comercio Exterior	Leyes de Aduana
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
ECUAPASS	20 horas
Normativa COPA	160 horas
Tramitación aduanera	100 horas

IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar el acto de inspecciones previas de los aforos	Conocimiento de Contenedores y Sistema Ecuapass	X	X
Realizar el respectivo monitoreo de asignación de aforos	Conocimiento Ecuapass	X	X
Hacer los actos de aforos físicos de las cargas o contenedores	Conocimiento de clientes, documentación y normativa		X
Realizar los informes de observaciones de las inspecciones	Sistema Ecuapass y normativa	X	X

Monitorear el estado de cada trámite de aforo	Sistema Ecuapass		X
---	------------------	--	---

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	X	
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X

XI. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Orientación al Cliente	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y, por ende, lo recomiende a otras personas. Mantiene una actitud dinámica para atender de forma rápida al cliente y su trato es amable. Muestra interés por conocer con precisión el punto de vista del cliente y sus necesidades.	A	X	
Conocimiento de la industria y el mercado	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.	B	X	
Preocupación por el orden y la claridad	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	A	X	

XII. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	X	
Calidad del Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de tener lo esencial de los aspectos	X	

	complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.		
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	X	
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.	X	
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	X	

XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2.Experiencia en instituciones Similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

CAPITULO 4

4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se enfocará en la evaluación de desempeño por competencias, la cual se ha convertido en un punto positivo para las organizaciones debido a los beneficios que esta ha brindado a las mismas; se abordará su concepto, ventajas, fases, métodos, responsabilidades, criterios y su periodo de aplicación.

4.2. CONCEPTO

“Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica de desempeño de un individuo o un grupo que ejecutan las tareas” (Mondy, 2010). Es una herramienta muy útil ya que permite a los gerentes mejorar las áreas débiles y potenciar las áreas fuertes de sus trabajadores, detectar necesidades y problemas que estén ocurriendo dentro de su organización.

Se entiende por evaluación del desempeño al proceso de valorar el rendimiento de los empleados dentro del lugar de trabajo, midiendo las capacidades, actitudes y conocimientos para cumplir con las actividades que desempeña y alcanzar las metas y objetivos empresariales propuestos.

De forma general, puede decirse que la planificación de la carrera profesional es una responsabilidad de cada empleado debido a que cada quien fija sus propias metas, construye sus sueños, realiza la gestión de su formación, el progreso en el nivel de sus competencias y la articulación con la compañía, obteniendo así un mejor desempeño (Werther & Davis, 2014).

Podemos decir también que es la acción de medir la conducta y el trabajo realizado de un empleado con relación al cumplimiento de sus tareas, funciones, responsabilidades y obligaciones laborales, constituyéndose en un aspecto primordial para el área de recursos humanos, favoreciendo en la medición de la productividad de la empresa.

4.3. VENTAJAS

Bohlander & Sherman, (2013) “mencionan las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño”:

- Mejora el desempeño de los trabajadores mediante la retroalimentación de los resultados.
- Ayuda a los mandos altos a tomar decisiones importantes como: promociones de empleados, transferencias, compensaciones, separaciones de puesto de trabajo, nuevas contrataciones.
- Ayuda a identificar errores en la información sobre el análisis de puestos.
- Identifica el desempeño insuficiente de los colaboradores y la necesidad de capacitaciones.

4.4. FASES

Para Ivancevich, (2005) “la evaluación del desempeño cuenta con tres fases”:

La identificación: Radica en establecer qué áreas de trabajo deben considerarse para evaluar el desempeño; el evaluador y trabajador tienen que estar de acuerdo; se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona?

La medición: Consiste en evaluar el rendimiento de los trabajadores, comparando el desempeño real con los estándares establecidos, aplicándose criterios de valoración en la empresa. Es importante la retroalimentación en la evaluación del desempeño laboral, debido a que favorece en la toma de decisiones, obteniendo resultados que se debe informar al trabajador para que pueda saber cómo se está desarrollando en su puesto de trabajo, también es de gran ayuda para los jefes o superiores, permitiéndoles identificar al empleado con mejor desempeño y transferirlo a un nivel jerárquico superior, aprovechando sus conocimientos en beneficio de la empresa, o a su vez, si éste muestra una evaluación desfavorable indica en que se podría reforzar o brindar capacitación, ayudándolo a potenciar sus debilidades y poder incrementar la productividad de la organización.

La gestión: Consiste en orientar la estimación a futuro, motivando a los empleados a desenvolverse satisfactoriamente, mejorando los niveles de desempeño individual; los

supervisores proporcionan retroalimentación a los trabajadores sobre su continuo progreso en la institución.

4.5. MÉTODOS

La evaluación de desempeño es un método, una herramienta, un medio y no un fin en sí misma; es un medio para obtener resultados que puedan registrarse, canalizarse y analizarse para mejorar el desempeño en las actividades que realiza el empleado. Idalberto Chiavenato (2007), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, nos define los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño que son:

Método de las Escalas Gráficas: es uno de los métodos más utilizado, debido a que su aplicación exige varios cuidados, ya que se debe evitar la subjetividad del evaluador, provocando un sesgo en la evaluación. Este método es criticado porque la evaluación se realiza de manera numérica, aplicando procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales calificadas por los evaluadores. El método evalúa el desempeño de las personas utilizando factores anteriormente definidos y graduados; es un formulario de doble entrada, en las filas se encuentran los factores de evaluación de desempeño, por lo tanto, en las columnas se encuentran los grados de variación de tales factores escogidos con anterioridad para evaluar ciertas cualidades en cada empleado. Estas dimensiones con las que se mide empiezan desde pobre o insuficiente hasta óptimo o excelente para poder reflejar el desempeño del trabajador.

Método de Elección Forzosa: Fue desarrollado por un equipo de estadounidenses durante la segunda guerra mundial, se utilizó para seleccionar oficiales de las fuerzas armadas de este país, deseaban tener resultados más objetivos y válidos. Este método se enfoca en evaluar mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, en un bloque de dos o cuatro frases el evaluador debe elegir una o dos opciones de las mismas que apliquen con el desempeño del evaluado.

Método de Investigación de Campo: este método es realizado por el superior o jefe del cargo a evaluar, en conjunto con un especialista en evaluación; se busca mediante una entrevista determinar las causas, motivos u orígenes que sucedieron para que existiera dicha evaluación; el método nos permite emitir un diagnóstico con el superior y de igual manera desarrollar un plan de mejora para el trabajador.

Método de Incidentes Críticos: El supervisor inmediato observa y registra los hechos totalmente positivos y los negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, centrándose tanto en excepciones positivas como negativas del desempeño de los evaluados, las excepciones positivas deben mejorarse e ir practicándolas día a día, en tanto que las negativas deberían ser corregidas y eliminadas.

Método de Comparación por Pares: Este método compara a los empleados de dos en dos, en la columna derecha se anota al empleado cuyo desempeño es mejor. Cada hoja del formulario será llenada por un factor de evaluación de desempeño. Es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Método de Frases Descriptivas: difiere del método de evaluación forzada porque aquí no es obligatorio el elegir una frase. El jefe o superior inmediato elige únicamente las frases que describen el desempeño de su subordinado (signo “+” o “S”) y las que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-” o “N”).

4.6. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de quien realiza la evaluación de desempeño varía dependiendo la forma en que la organización la planifica y basándose en los parámetros teóricos, que según Mondy (2010) encontramos y son las siguientes:

Supervisor Inmediato: es la evaluación más común, en la que el supervisor inmediato realiza la evaluación de desempeño a su colaborador directo; su aspecto positivo es el que el supervisor conoce perfectamente su área, estando permanentemente observando el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo; por otro lado, lo negativo de realizar este tipo de evaluación es que el supervisor se enfoque en ciertos aspectos de desempeño del empleado y descuide otros o la información sea manipulada. Esta responsabilidad es conocida también como evaluación de 90°.

Subordinados: al inicio no se veía de una manera muy común el que un subordinado evalúa a su jefe, lo que hoy en día es de suma importancia para varias empresas, debido a que los subordinados también pueden verificar si su superior está cumpliendo bien con sus funciones administrativas; por lo general se recomienda el anonimato de los evaluadores, aunque esto resulte difícil en un departamento pequeño, debido a que se permite identificar con facilidad a la persona que realizó la evaluación. Esta responsabilidad también es conocida como evaluación de 180°.

Compañeros de trabajo y miembros del equipo; los compañeros de trabajo conviven muy de cerca con el trabajador a evaluar, teniendo claro su desempeño en su puesto de trabajo y en las tareas que realice en equipo, con esta evaluación se evidencia el incremento de compromiso y productividad del trabajador. Esta responsabilidad también es conocida como evaluación de 270°.

Autoevaluación: los empleados realizan su propia evaluación de desempeño, teniendo claros los objetivos y los parámetros a evaluar, reconociendo las actividades que realizan bien, pero también las que se necesita mejorar.

Evaluación de los clientes: para las empresas es muy importante la opinión de los clientes debida que es algo sustancial para crear un compromiso con los clientes y, por ende, que los empleados a su vez sean más responsables logrando motivarlos al cambio. Esta evaluación también es conocida como evaluación de 360°.

La autoevaluación puede estar presente en todas las opciones de responsabilidad, quedando a criterio del experto.

Todo esto engloba los principios, ideas y normas de valoración, sobre los cuales se emite un puntaje objetivo sobre el trabajo de los empleados, estos principios informan al empleado sobre la cantidad y calidad de trabajo que está desempeñando dentro de la organización, forman un elemento principal y deben estar apegados al contexto real de la organización para que la evaluación sea eficaz.

Figura 3. Evaluación de Desempeño



Fuente: Mondy (2010)

4.7. CRITERIOS

Los aspectos del desempeño más comunes a evaluar son:

- ✓ Rasgos de personalidad: algunos rasgos de personalidad de los empleados como iniciativa, actitudes y apariencia, son la “base” para ciertas evaluaciones. En algunos casos las cualidades son muy subjetivas y no tienen relación con el desempeño en el trabajo o son difíciles de medir.
- ✓ Competencias: tienen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento, existen algunas competencias específicas que son requeridas para cada puesto de trabajo.
- ✓ Logro de Metas: los resultados establecidos deben estar dentro de los alcances del individuo o del equipo de trabajo y los mismos deben tener como único fin conducir a la empresa al éxito. En los niveles altos, las metas deberían relacionarse con la parte financiera de la organización y en los niveles bajos con la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo al calendario acordado.
- ✓ Potencial de mejoramiento: al momento que una empresa decide realizar la evaluación de desempeño a sus trabajadores, podrán darse cuenta que existen varias fallas dentro de su personal, pero es ahí deben concentrarse en medidas para poder mejorarlas y no seguir manteniéndolas, estas deben incluir comportamientos y resultados para potencial el desempeño de sus colaboradores, logrando alcanzar las metas organizacionales.

4.8. PERIODICIDAD

Las evaluaciones formales de desempeño se realizan por lo general periódicamente; no existe una regla exacta sobre cuál es el periodo esencial para realizarla, sin embargo, en un gran porcentaje de organizaciones se realiza de forma anual o semestral, dependiendo como establezcan sus reglamentos internos. Los dirigentes o administradores de cada organización deben estar conscientes que el administrar el desempeño de sus colaboradores debe ser una tarea diaria, donde ellos por si solos se comprometan día a día a mejorar de manera gradual su desempeño. Varias de las compañías de alto rendimiento realizan sus evaluaciones mínimo dos veces al año, logrando que los objetivos que se trazan se cumplan en un periodo no tan extenso. Por otro lado, las organizaciones de alta tecnología requieren que los cambios de un periodo

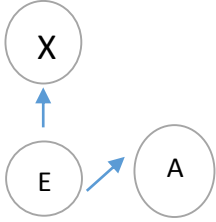
de desempeño ocurran en un tiempo más corto, como de tres o cuatro meses. En otras empresas estas evaluaciones ocurren desde que el empleado termina su periodo de prueba, esto ocurre entre los 30 o 90 días después de su fecha de inicio, según los criterios establecidos por Mondy, (2010).

4.9. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

A continuación, se presenta la propuesta de herramienta de evaluación por competencias realizada posterior al levantamiento de perfil por competencias de cada cargo de la empresa, documento en el cual nos basamos para analizar el método elegido, responsables, criterio y periodicidad.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	Germán Cantos C.
Cargo	Gerente
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

1. Brindar una atención personalizada para la realización de trámites de empresas interesadas.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

2. Brindar asesoramiento a clientes para la realización de trámites aduaneros.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

3. Realizar autorización para trámites que vayan a ejecutarse en la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

4. Dar la firma de documentos para realizar su adecuada legalización con respecto a trámites aduaneros.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

5. Hacer la clasificación arancelaria de las cargas o pedidos de las diferentes empresas.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p style="text-align: center;">Liderazgo CONCEPTO</p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.</p>	A (100%)	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	
	B (75%)	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	
	C (50%)	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	
	D (25%)	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hace su seguimiento.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Orientación al Cliente concepto Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	A (100%)	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	
	B (75%)	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	
	C (50%)	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.	
	D (25%)	Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, para mantener una comunicación abierta con el sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Integridad CONCEPTO Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.	A (100%)	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia abandonar un producto, servicio o línea, que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	
	B (75%)	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son, aunque puedan molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que el considere que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	
	C (50%)	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	
	D (25%)	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

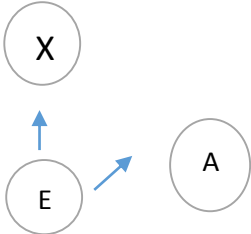
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	Germán Cantos Rodas
Cargo	Sub-Gerente
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

1. Realizar la organización de procesos aduaneros.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

2. Hacer una planificación de actividades a realizarse en la empresa

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

3. Solucionar problemas existentes dentro de la empresa y en la realización de trámites de aduana.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

4. Realizar la logística interna de la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

5. Realizar la tramitación de documentos de aduana para las diferentes empresas con las que trabajamos

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Liderazgo</p> <p>Concepto</p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.</p>	A (100%)	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	
	B (75%)	El grupo lo recibe como líder fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	
	C (50%)	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	
	D (25%)	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Pensamiento estratégico Concepto Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	A (100%)	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	
	B (75%)	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	
	C (50%)	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.	
	D (25%)	Escasa precepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Empowerment Concepto Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.	A (100%)	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.	
	B (75%)	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	
	C (50%)	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.	
	D (25%)	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

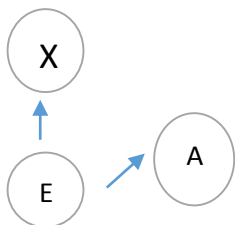
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	Paula Cantos
Cargo	Abogada
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

- Hacer los respectivos trámites para los menajes de casa solicitados por los clientes de la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

- Hacer la tramitación legal de personas con discapacidad que laboran en la empresa

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

3. Hacer las declaraciones aduaneras de los procesos y trámites que tenga la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS _____

4. Realizar el archivo de todos los documentos legales de la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS _____

5. Realizar un registro cronológico de todos los procesos aduaneros que maneje la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS _____

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Orientación al Cliente interno y externo</p> <p>Concepto</p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.</p>	A (100%)	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	
	B (75%)	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
	C (50%)	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.	
	D (25%)	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Concepto</p> <p>Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	A (100%)	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo del trabajo.	
	B (75%)	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.	
	C (50%)	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	
	D (25%)	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Presentación de soluciones comerciales</p> <p>Concepto</p> <p>Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios.</p>	A (100%)	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad y obtiene un firme compromiso de los participantes.	
	B (75%)	Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.	
	C (50%)	Presenta y comunica claramente el valor que agrega haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.	
	D (25%)	Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionar lo más rápidamente posible.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

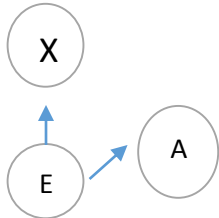
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	Paula Cantos
Cargo	Contadora
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

- Realizar la facturación de mercadería de las diferentes empresas con la que trabaja la organización.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

- Realizar las retenciones de facturas o procesos de la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

3. Realizar el pago de salarios a los trabajadores de la empresa

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

4. Realizar el respectivo pago a proveedores que trabajan con la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

5. Realizar informes de la contabilidad de la empresa

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p style="text-align: center;">Capacidad de Planificación y de organización</p> <p style="text-align: center;">CONCEPTO</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	A (100%)	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	
	B (75%)	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	
	C (50%)	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades; controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
	D (25%)	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Integridad Concepto Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	A (100%)	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandona un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	
	B (75%)	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.	
	C (50%)	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo	
	D (25%)	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Autocontrol Concepto Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	A (100%)	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido, sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	
	B (75%)	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tanto como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma, ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	
	C (50%)	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	
	D (25%)	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

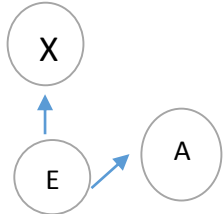
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	Nicolás Cantos
Cargo	Supervisor de Aforos
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

1. Realizar el acto de inspecciones previas de los aforos.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

2. Realizar el respectivo monitoreo de asignación de Aforos.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

3. Hacer los actos de aforos físicos de las cargas o contenedores

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

4. Realizar los informes de observaciones de las inspecciones.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

5. Monitorea el estado de cada trámite de aforo

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy Malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p style="text-align: center;">Capacidad de Planificación y de organización</p> <p style="text-align: center;">CONCEPTO</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	A (100%)	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	
	B (75%)	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	
	C (50%)	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades; controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
	D (25%)	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Integridad Concepto Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	A (100%)	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandona un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	
	B (75%)	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.	
	C (50%)	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo	
	D (25%)	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Autocontrol Concepto Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	A (100%)	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido, sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	
	B (75%)	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tanto como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma, ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	
	C (50%)	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	
	D (25%)	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

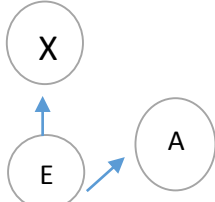
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	
Cargo	Digitador 1
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

- Realizar la digitación de trámites de aduana de las diferentes empresas que nos contratan.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

- Realizar la facturación oportuna de mercadería de diferentes empresas que nos contratan

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

-
-
3. Verificar el estado de los trámites, para que ninguno quede apartado de la fecha que el cliente lo solicita

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Pensamiento Analítico</p> <p>CONCEPTO</p> <p>Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.</p>	A (100%)	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos casuales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	
	B (75%)	Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y pondera el valor de cada una de ellas.	
	C (50%)	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas, identifica los pros y los contras de las decisiones, marca prioridades en las tareas según su importancia.	
	D (25%)	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Profundidad en el conocimiento de productos concepto Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas.	A (100%)	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual. (Por ejemplo, reuniones informales periódicas, lecturas de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.	
	B (75%)	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.	
	C (50%)	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.	
	D (25%)	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o se supone que conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Trabajo en equipo CONCEPTO Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A (100%)	La empresa es solo un equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	
	B (75%)	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata los de su área.	
	C (50%)	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	
	D (25%)	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

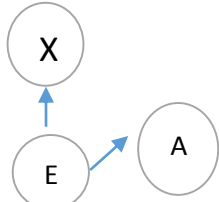
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	
Cargo	Digitador 2
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

- Realizar la digitación de trámites de importación de nuestros clientes.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

- Realizar la clasificación arancelaria de los menajes de carga.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

3. Verificar y registrar los DPC, INEN, MIPRO, de los diferentes tramites de la empresa

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Pensamiento Analítico</p> <p>CONCEPTO</p> <p>Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.</p>	A (100%)	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos casuales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	
	B (75%)	Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y pondera el valor de cada una de ellas.	
	C (50%)	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas, identifica los pros y los contras de las decisiones, marca prioridades en las tareas según su importancia.	
	D (25%)	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Profundidad en el conocimiento de productos concepto</p> <p>Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar su factibilidad y viabilidad</p>	A (100%)	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar las ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.	
	B (75%)	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	

de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	C (50%)	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.	
	D (25%)	Conoce los productos utilizados habitualmente.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
<p>Capacidad de planificación y organización.</p> <p>CONCEPTO</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	A (100%)	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	
	B (75%)	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	
	C (50%)	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
	D (25%)	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado "evaluación"

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

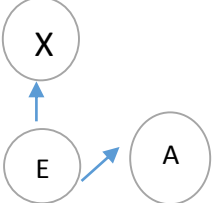
Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Edición: Original
---	---	-------------------

Nombre	
Cargo	Digitador 2
Fecha de Aplicación	

Método de Evaluación: Escalas Gráficas y Competencias	
Criterio: Logro de Metas y Competencias	
Periodo: Anual	
Responsabilidad: 90°	

Actividades Esenciales del Cargo:

Evaluar el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 4. Marque con una X

- 4= Excelente, trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna.
- 3= Muy bueno, desempeño satisfactorio y requiere un control normal.
- 2= Malo, algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.
- 1= Muy malo, rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas.

Parte 1: Evaluación de las actividades esenciales del cargo.

- Realizar la consulta en Aduana, sobre el estado de los trámites que están en proceso.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

- Coordinar con el Jefe inmediato los trámites a realizar dependiendo el tiempo de llegada de cada mercadería.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

3. Realizar la coordinación del transporte interno de la empresa.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

4. Hacer los actos de aforos e inspecciones de mercancías.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

5. Responsable de los pagos de factura en bodegas de aduana.

4 Excelente	3 Muy Bueno	2 Malo	1 Muy malo

COMENTARIOS

Parte 2: Competencias requeridas para el cargo.

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” que considere dentro del nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Alta Adaptabilidad y Flexibilidad CONCEPTO Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos y cambios en el medio.	A (100%)	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	
	B (75%)	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	
	C (50%)	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando le son sugeridos por un superior.	
	D (25%)	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Dinamismo- Energía concepto Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A (100%)	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongado, aun así, su nivel de actividad no se ve afectado.	
	B (75%)	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado	
	C (50%)	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	
	D (25%)	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas. Su rendimiento decrece en situaciones como esas.	

COMENTARIOS

Competencia Especifica	Criterios.		Evaluación.
Responsabilidad CONCEPTO Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.	A (100%)	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima del esperado en su nivel o posición.	
	B (75%)	Cumple con los plazos preestablecidos y la calidad requerida preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	
	C (50%)	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	
	D (25%)	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.	

COMENTARIOS

COMPETENCIAS CARDINALES (GENERALES)

Marque con una X si considera que el evaluado posee esta competencia dentro del apartado “evaluación”

Competencia General	Evaluación.
Orientación al Cliente	
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con él/ los cliente/s para resolver sus necesidades debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros, busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	

Competencia General	Evaluación.
Calidad del Trabajo	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de poseer la esencial de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	

Competencia General	Evaluación.
Autocontrol	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

Competencia General	Evaluación.
Integridad	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	

Competencia General	Evaluación.
Conciencia Organizacional	
Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	

COMENTARIOS GENERALES:

FIRMA EVALUADOR.

Se destaca también la importancia que tiene brindar una retroalimentación al trabajador, luego de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, por lo cual se creó un formato de retroalimentación de resultados de evaluación, en el cual constan los aspectos positivos y negativos sobre competencias y actividades esenciales que se debe mejorar en conjunto con su propuesta de acción para la misma, mediante la firma del compromiso del trabajador.



EMPRESA TRAMIAUSTRO CIA. LTDA.

INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Fecha	NOMBRE DEL CARGO

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño de (nombre del evaluado), en donde se toma en consideración la evaluación realizada por (quienes fueron los evaluadores).

2. INFORME DE EVALUACIÓN

(Por favor recalcar los aspectos positivos y luego los negativos como resultado de la evaluación).

2.1 ASPECTOS POSITIVOS

No.	COMPETENCIAS	GRADO DESARROLLADO	COMPORTAMIENTOS

Comentarios positivos de los evaluadores:

2.2 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	PUNTAJE /4

Comentarios positivos de los evaluadores:

2.3 ASPECTOS NEGATIVOS Y ACUERDOS CON EL EVALUADO

COMPETENCIAS QUE DEBE MEJORAR	GRADO REQ.	GRADO REAL	BRECHA A TRABAJAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.					
2.					
3.					
4.					

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	PUNTAJE /4	ACCIÓN PROPUESTA

¿El evaluado, está de acuerdo con los datos expuestos de su evaluación?

SI	
NO	

Compromiso del evaluado frente a los resultados

Si el evaluado, no está de acuerdo, incluir razones

Nombre y Firma del encargado de la Retroalimentación
JEFE INMEDIATO

Firma del evaluado

Nombre y firma del
GERENTE

Fecha.....

CONCLUSIONES GENERALES

La empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTA. Es totalmente sustentable, se encuentra laborando en el mercado durante 31 años, prestando su servicio de asistencia para la realización de trámites aduaneros; su dueño el Ing. Germán Cantos, ha venido sobresaliendo y logrando incrementar los ingresos económicos y de proveedores para la compañía.

El ir creciendo como empresa ha sido el motivo principal por el cual optaron por encaminarse en un modelo de gestión por competencias, incentivar a mejorar el potencial de sus trabajadores para dirigirse al camino del éxito, iniciando por un análisis de puestos para en un futuro ir abarcando todos los subsistemas de talento humano, lo cual mejorará su desarrollo como organización.

Se evidencia en la empresa TRAMIAUSTRO CIA. LTDA., la ausencia de una herramienta de levantamiento de perfiles por competencias, por lo que se precedió a su implementación, en conjunto con la validación de las mismas y la aprobación del Gerente de la empresa. Esta herramienta está ajustada a las necesidades institucionales, para que en un futuro sirva como base para un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal.

Se analizó el perfil por competencias de cada cargo para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, la misma que permitirá que la directiva de la empresa pueda valorar el desempeño de sus colaboradores, mejorando sus aspectos positivos y eliminando los aspectos negativos, lo cual les será de gran utilidad para alcanzar sus objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

TRAMIASUTRO CIA. LTDA debe aprender poco a poco adaptarse a este modelo de Gestión por Competencias, que le permitirá crecer en un campo competitivo empresarial en el cual se desenvuelve en la actualidad, ir cada vez disminuyendo la brecha entre el perfil real y el perfil actual que poseen en base al levantamiento de perfiles por competencias de cada cargo de la empresa.

Aplicar la herramienta de evaluación de desempeño por competencias en el periodo establecido, verificar los aspectos positivos y negativos del desempeño de cada trabajador, aplicar la herramienta de retroalimentación elaborada para crear un compromiso de mejora con cada colaborador de la empresa.

La empresa debe enfocarse en estas dos herramientas para abordar temas de capacitación, como entrenar y desarrollar de forma efectiva al personal que está bajo su dirección, logrando mejorar el clima organizacional y el compromiso de los colaboradores con la misma.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, M. (2007). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humano*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bohlander, G., & Sherman, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2011). *Organización y Administración Enfoque situacional (Vol. 1)*. México: Prentice/ Hall International.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9A. ED.)*. México: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1998). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.
- Nino, E. (2011). La desigualdad en el acceso a la educación universitaria argentina. *Revista Educación*, 19.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

ANEXO:

 **TRAMIAUSTRO**
Oficina de Tramitación Aduanera

INGENIERO GERMAN POLIVIO CANTOS, EN MI CALIDAD DE GERENTE Y PROPIETARIO DE TRAMIAUSTRO, A PETICION VERBAL DE LA INTERESADA

Cuenca, 6 de mayo del 2019

CERTIFICA

Que la Srta. ANDREA ESTEFANIA MEJIA LOZANO, con cédula de identidad N°1400833537, estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional, realizo **EL LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS**, de todos los cargos de la Empresa, los mismo que fueron validados y aprobados por mi persona.

Que la Srta. ANDREA ESTEFANIA MEJIA LOZANO puede hacer uso de la presente autorización como convenga a sus intereses.

Sin otro particular.

Atentamente,


Ing. Com. German Polivio Cantos
Gerente-Propietario

TRAMIAUSTRO
Oficina de Tramitación Aduanera

Humbolt 3-144 y Nicolás Copérnico
0989933596 / 07-2460409 / 07-2460436

tramiaustro@hotmail.com
gcantos@outlook.com