UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

"DISEÑO APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE 360º EN EL BANCO DEL PICHINCHA DURANTE EL PERIODO AGOSTO – OCTUBRE DEL 2005"

Proyecto de graduación previo a la obtención del titulo de Psicólogo Laboral y Organizacional

DIRECTOR: **Ps. Lab: PAULA VAZQUEZ ABAD**

AUTOR: **MAURICIO SANTIAGO ARPI BARZALLO**

CUENCA – ECUADOR

2005

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi madre y hermanos, ya que sin el apoyo de ellos no hubiese tenido la fuerza y entusiasmo necesario para concluir esta etapa tan importante de mi vida**.**

AGRADECIMIENTO

Agradezco la colaboración de mis profesores y de la gente involucrada de una u otra manera en el presente proyecto el cual no habría sido posible realizar sin su generosa participación

ABSTRACTO

Este proyecto tiene como finalidad el mostrar aspectos positivos negativos, ventajas y desventajas de la aplicación de un programa de "Evaluación de Desempeño de 360 por Competencias" en donde se levantaron los perfiles a cinco cargos y cuya aplicación de la evaluación se la realizó a dos de los mismos. Trabajo que fue realizado en una prestigiosa institución bancaria de la ciudad y del país como lo es: "El Banco del Pichincha".

ABSTRACT

Because the topic of acting evaluation has gone varying along the last years where we adapt the new proposal that he/she makes reference to an acting evaluation but with a focus in competitions and that it not embraces alone to the valued one but to its collaborators in this case: Supervisors, Couples and subordinates, it is it that at the moment is known as “Evaluation of Acting for Competitions of 360º.”

INDICE

PRIMEERA PARTE

1.1.- INTRODUCCIÔN pàg 1
1.2.- MARCO TEÒRICO pàg 3
1.3.- COMPETENCIAS pàg 4
1.3.1.- QUE ES UNA COMPETENCIA pàg 4
1.4.- EVALUACIÔN DE DESEMPEÑO pàg 6
1.4.1.- TIPOS DE EVALUACIONES pàg 7
1.4.2.- EVALUACIÔN DE 90 º pàg 7
1.4.3.- EVALUACIÔN DE 180º pàg 12
1.4.4.- EVALUACIÔN 360º pàg 13

SEGUNDA PARTE

2.1.- APLICACIÔN PRÂCTICA pàg 16
2.2.- VALIDACIÔN pàg 78
2.3.- CONCLUSIONES pàg 80
2.4.- RECOMENDACIONES pàg 82
2.4.1- ANEXOS Y BIBLIOGRAFÎA pàg 84

Introducción

En el Presente documento pretendo dar a conocer una visión más Amplia en lo que al campo de Recursos humanos se refiere y no solo en aspectos tecnológicos sino también humanos. Debido a que el tema de evaluación de desempeño ha ido variando a lo largo de los últimos años en donde adaptamos la nueva propuesta que hace referencia a una evaluación de desempeño pero con un enfoque en competencias y que abarca no solo al evaluado sino a sus colaboradores en este caso: Supervisores, Pares y subordinados, es lo que actualmente se conoce como "Evaluación de Desempeño por Competencias de 360º".

Cuya metodología utilizada es la relacionada a la gestión por Competencias en donde existen muchas herramientas importantes para la aplicación de una evaluación de estas características así por ejemplo; tenemos el Método "MPC", para el levantamiento de perfiles por competencias el cual nos servirá de guía para encontrar requerimientos en distintos cargos ya sean estos indispensables o que se pueden desarrollar a lo largo del tiempo con programas de desarrollo, capacitación y entrenamiento.

La empresa en donde se aplicó esta Evaluación fue el "Banco del Pichincha", con sede en la ciudad de Cuenca, en donde se permitió el levantamiento de perfiles en cinco cargos y la aplicación de la evaluación a dos de los mismos.

La posición de los miembros de esta institución bancaria fue de colaboración absoluta debido a que están empezando a manejar el tema de Competencias, en los últimos años y para lo cual nuestro trabajo les fue de utilidad en el sentido de la comprensión

misma del tema de Competencias. Y de allí que se dio el resultado esperado por las dos partes.

Dentro del contenido de los capítulos del presente proyecto encontramos unos puntos referentes a los conocimientos, definiciones, utilidades de lo que son las “Competencias”, y también de lo ¿que es? y ¿para que sirve? un programa de Evaluación de Desempeño de 360º. Además se expondrán los perfiles levantados a los cargos evaluados y las técnicas utilizadas para los mismos.

Las inquietudes, recomendaciones de los participantes de este proceso se encuentran también redactadas en este texto, el cual pongo a su consideración y que espero sea un aporte valioso para cualquier tipo de consulta.

MARCO

TEORICO

CAPITULO I

1.1.- COMPETENCIAS

En el mundo laboral actual es imposible detener su crecimiento ya que este lo hace de manera cada vez más veloz, esto por supuesto sugiere la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.

Y esto se genera en base a las exigencias de los clientes lo cual obliga a las empresas, industrias, etc. a ofrecer cada vez productos y servicios de calidad.

Es por eso que la Gestión de Recursos Humanos es importante para el desarrollo del Talento o Potencial Humano, dentro de las organizaciones. En vista de estas nuevas exigencias y cambios, las empresas están orientando cada vez mas su interés a un aspecto muy importante dentro de las mismas y nos referimos con esto al tema de **Competencias,** ya que de este dependerá el éxito o fracaso en el futuro; por lo que este tema debe tomárselo con la mayor de las responsabilidades.

¿Qué es una Competencia?

Existen algunas definiciones de lo que es una competencia entre ellas podemos enunciar las siguientes:

- Competencias[1] es el conjunto de conocimientos, habilidades, y aptitudes es decir: "Saber ser y Saber hacer"

[1] AVILES, Diego, "perfiles por Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

-Para MC Clelland[2] “las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior / exitoso en el trabajo”

Entonces en resumen podemos concluir que Competencia, es una característica, habilidad, motivación o comportamiento que genera un desempeño superior.

Ahora que sabemos que son las Competencias debemos entrar en un tema que esta haciendo mejorar el funcionamiento y la productividad de las empresas y no nos referimos precisamente al enfoque tecnológico, sino al aspecto “Humano” por lo que para que este brinde un desempeño de calidad dentro de las organizaciones tienes que someterse a planes de mejoramiento entre estos esta uno muy importante el cual es la Evaluación de desempeño.

---

[2] Resumen tomado de: ALLES Martha Alicia “Desempeño por Competencias Evaluación de 360º /Ediciones Granica S.A./ Buenos Aires/año 2202/Pág., 78

1.2.-EVALUACION DE DESEMPEÑO

Ahora que sabemos que son las Competencias debemos entrar en un tema que esta haciendo mejorar el funcionamiento y la productividad de las empresas y no nos referimos precisamente al enfoque tecnológico, sino al aspecto "Humano" por lo que para que este brinde un desempeño de calidad dentro de las organizaciones tienes que someterse a planes de mejoramiento entre estos esta uno muy importante el cual es la evaluación de desempeño.

-La Evaluación[3] de desempeño puede ser aplicada de forma regular en las organizaciones anualmente por lo que estas ayudan a identificar a los miembros de los cargos los aspectos positivos y negativos de los mismos a más de proporcionarle a la participante información importante acerca de su comportamiento. Casi siempre para el mejoramiento de los miembros de la organización en cuanto a su desarrollo profesional (Plan de Carrera) como en su remuneración salarial.

-Es[4] importante realizar una evaluación ya que puede contribuir a crear un clima de armonía, dialogo y comprensión para el buen funcionamiento de la productividad de la empresa.

[3] MEREDITH, Jack; GIBBS, Thomase "Administración de operaciones "Edit. Limusa/ México / 1984/Pág. 443
[4] LONDOÑO, Carlos; MESA Rodrigo "Gerencia y Recursos Humanos"/Nueva editorial Interamericana S.A./ México / 1985/Pág. 11

1.3.- TIPOS DE EVALUACIONES

Existe distintos tipos de Evaluaciones de Desempeño, que se han ido mejorando y diferenciando con el paso del tiempo debido al crecimiento mismo de l campo laboral y del diseño de nuevas áreas de trabajo, algunas de las cuales deben someterse a un cuidadoso sistema de evaluación por eso es que se encuentra alguna variedad en relación a este tema, para lo cual analizaremos las distintos tipos utilizados actualmente.

1.3.1.-EVALUACION DE 90º.- Es la tradicional evaluación en donde participan solo el Supervisor o Jefe y el Subordinado. En este caso se aplicara dicha evaluación con algunas limitaciones, tales como; el poseer conocimientos limitados sobre el proceso por parte del evaluado. Además la información que se obtenga puede ser muy limitada como para diseñar un plan de desarrollo y mejoramiento, por otra parte el evaluador puede caer en la subjetividad y generalización realizando así un trabajo que no responderá las expectativas de las partes. El riesgo en este tipo de Evaluación es, que si el evaluador no le dice claro las reglas del juego, este proceso puede terminar en un fracaso[5].

[5] CANE, Sheila" Como triunfar a través de las personas"/Edit. Mc Graw – Hill Interamericana/ Bogotá /1998/ Pág. 158.

Lo tradicional en este tipo de evaluación es planeada por los Jefes o superiores y en este caso el departamento de recursos Humanos, estas sirven como base para el aumento del salario la aplican con un supervisor con conocimientos limitados sobre el tema o proceso que se implementa si decimos eso del Evaluador que podríamos esperar en el evaluado, talvez un alcance restringido en cuanto a su desarrollo y mejoramiento.

Además de estar creando una cultura de silencio en donde se tenderá a la confusión por las características ya mencionadas y el único perjudicado aquí, serán las dos partes, Tanto empresa como trabajador[6].

Todo lo contrario sería manejar una evaluación en donde se tengan los objetivos claros de lo que se va a hacer tanto por parte del evaluador como del evaluado. Posterior a estas evaluaciones si se promueve a alguien a un nuevo cargo este deberá tener las competencias y convencimiento de que lo podrá desempeñar en base a sus condiciones es decir eficacia y también las remuneraciones deberán ser equitativas en base al cargo y al equipo de trabajo[7].

---

[6] CANE, Sheila ”Cómo triunfar a través de las personas / Mc Graw-Hill/Interamericana/Bogotá/1998/pàg158

[7] PERETTI, Jean “todos somos directores de Recursos Humanos/ediciones Gestión 2000/Barcelona/1997/Pág. 222.

En cuanto a manejo de mejoras de programas de salarios estos deberán manejarse con personas que tengan conocimiento de lo que se a evaluado es recomendable que la empresa contrate un asesor externo pero que previamente haya realizado un estudio del sistema en que se encuentra distribuida la empresa las áreas y departamentos además de tener conocimiento de los miembros que van a ser objeto de la evaluación para evitar el problema de caer en la subjetividad[8].

Las Condiciones para poder llevar a cabo un programa de evaluación deben ser las siguientes:
-Programar este sistema con anterioridad y evitar dificultades el momento mismo de la aplicación por desconocimiento o mala información.

-El sitio donde se realice la evaluación debe ser agradable un entorno lejos de estímulos que puedan afectar el desarrollo del mismo por ejemplo: ruidos, conversaciones, etc.
-Se debe tener a mano el material necesario para la aplicación de este proceso (por ejemplo. Hojas de preguntas)
-No es correcto el solo hablar y no escuchar se debe también tomar en cuenta el criterio y comentario del o de los participantes

-El propósito de una evaluación es de mejorar el rendimiento del trabajador no el de amedrentarlo o asustarlo con el castigo

-Debe crearse un ambiente de positivismo entre las partes para la colaboración y efectividad del proceso[9]

[8] VARGAS, Muñoz ; NELSON Rafael "Administración Moderna de Sueldos y Salarios: un enfoque práctico" /Edit Mc Graw-Hill Interamericana/ Bogotá / 1994/Pág. 9
[9] LONDOÑO, Carlos ; MESA, Rodrigo "gerencia y recursos humanos" /Edit Norma / México /1994 / Pág. 109

Dentro de los aspectos a rescatar en un proceso de Evaluación esta en el encontrar información en cuanto a la cantidad y calidad de trabajo de desempeña un trabajador en su área, también el ver si se esta bien en el proceso que comienza con el reclutamiento, selección e inducción del personal para así evitar y la rotación y mantener un personal eficiente en la organización, se pretende además que con un proceso de evaluación disminuya el margen de error en el trabajo, esto de darse un buen sistema de evaluación[10]

Se debe analizar cuales son los aspectos a favor y en contra de un programa de evaluación por que puede interpretarse también por parte de los trabajadores como el rendir al máximo de sus capacidades y por la euforia de hacerlo obtengan productos de mala calidad además de no abusar en relación a su estado de salud y seguridad industrial[11]

En cuanto al Feed Back o llamado Retroalimentación esta se debe manejar con mucha delicadeza ya que de este punto se podrán determinar los programas de salarios el saber si se comprendió el proceso si se aprendió de el ya que de lo contrario la implantación de este programa puede fracasar y tener empleados que solo generen productividad ya sea de buena o mala calidad todo por no saber con exactitud lo que sucede en la empresa con el capital Humano[12]

---

[10] DAFT, Richard ; STEERS, Richard "Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos" Edit Limusa/ México/ 1992/ Pág. 179 180

[11] COWLING, Alan ; JAMES, Philip "Administración de Personal y las relaciones industriales 3ra ediciòn"Edit.Prentice Hall Hispanoamericana/México/ 1997/Pág. 68

[12] SRAUSS, George; SAYLES, Leonard "Personal: Problemas humanos de la administración/Edit. Prentice Hall Internacional/ Bogotá/1981/ pàg475

Con respecto al desarrollo del trabajador este mejorará su productividad a raíz de un buen sistema de evaluación ya sea con seminarios, talleres, entrenamiento, etc.[13].

Algunos aspectos muy importantes dentro de las evaluaciones están dados en los siguientes puntos:
Revisión del rendimiento y Logros por parte del participante
Las debilidades que deben tratar de superarse con un buen programa de capacitación.

-El Entrenamiento del personal no solo en la misma sino en otra área diferente a fin de llenar vacantes para en un futuro evitar problemas por efecto de las renuncias.

-Tratar de lograr investigar si existe satisfacción en el lugar de trabajo y también por parte del empleado en su parte personal.

-Analizar las perspectivas de desarrollo y promociones en la empresa para promoverlo si fuese necesario pero en base a los resultados de las evaluaciones y por ende un mejoramiento salarial.[14]

[13] MEREDITH, Jack; GIBBS, Thomas "Administración de Operaciones"/ edit. Limusa/México/1984/pàg443
[14] A.N, Welsh "Manual de técnicas Gerenciales" Nueva Editorial Interamericana/México/1985/pàg132

EVALUACION DE 180 º

Esta es una Evaluación intermedia entre la evaluación tradicional y la evaluación de 360º

Esta tiene como participantes a los jefes y pares ocasionalmente los clientes, este tipo de evaluación también propende demostrar que a veces parece que tenemos un personal calificado que tiene mucha capacidad así ya este demostrado en su hoja de vida pero que va a tender a mejorar en alguna de las competencias requeridas por su perfil, este es quizás uno de los retos mas importantes en cuanto a 180º se refiere.

Pueden participar como evaluadores.
Los Clientes de la organización ya sea que se encuentren estos dentro o fuera de la misma es decir trabajadores tanto como proveedores o consumidores.

También puede participar los líderes ya que estos poseen más conocimiento e información del funcionamiento y estructura de la organización además están más factibles a receptar las recomendaciones de los participantes
Los pares están dentro de su mismo nivel Jerárquico no necesariamente debe cumplir sus mismas funciones

Este tipo de Evaluación genera confianza por parte de la empresa y los participantes pero se requiere de un lapso de tiempo un poco prolongado para obtener los resultados esperados. También este proceso no termina con una presentación de un informe de resultados sino que por el contrario debe estar desarrollándose un plan de seguimiento personal a cada uno de los candidatos pero en

base a un estructurado plan de desarrollo de esas competencias analizadas. Un punto a llamar la atención es el tomar en cuenta a los clientes debido a que estos también pueden tener un criterio de relevancia dentro de un proceso de estas características

Un sello de Garantía del proceso es el que la evaluación sea realizada por un consultor externo quien dará fe de la veracidad de los documentos y del proceso en sí y estos informes serán entregados a los participantes de manera privada e individual[15].

EVALUACION DE 360º

[16]Es un sistema de evaluación que es lo mas utilizados por las grandes empresas de mundo esto por lo regular se aplica a empresas de gran infraestructura

Esta difiere de las otras ya que la evaluación no la realiza solamente un subordinado con su jefe o viceversa sino por el contrario, la realizan todos los polos que se puedan adaptar a este sistema ya sea por ejemplo: pares, jefes, subordinados, clientes, etc, cuanta mas gente participe en el programa mas confiables y efectivos serán los resultados

[17]Los participantes de esta evaluación son los mismos que en las evaluaciones anteriores pero con una ventaja, acá se pueden añadir mas polos de evaluación ya sean estos:

-El colaborador: Es quien se realiza la Auto evaluación

[15] Resumen tomado de: ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias Evaluación de 360º /Ediciones Granica S.A./ Buenos Aires/año 2202/ Pàg214,217, 221
[16] tomado de: ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias Evaluación de 360º /Ediciones Granica S.A./ Buenos Aires/año 2202/ Pàg214,217, 221
[17] CANE, Sheila" Como triunfar a través de las personas"/Edit. Mc Graw – Hill Interamericana/ Bogotá /1998/ pàg.165,166

-Clientes internos: Que son los miembros encargados de proporcionar la información requerida
- Subordinados: Son quienes están mas abajo en el nivel jerárquico pero que también, proveen de información en la evaluación en cuanto al aspecto de competencias

-Clientes externos: estos son generalmente quienes adquieren los servicios o también quienes proveen de insumos para la generación de los mismos, también entran en este programa debido a que son como el indicador de la productividad o no de la organización
[18]Compañeros de trabajo estos pueden ser los compañeros de mismo nivel jerárquico y no necesariamente tienen que realizar las mismas funciones, pares de su posición

Su Supervisor: en este caso se trata de un superior en nivel jerárquico quien provee de información desde un punto de vista de exigencia y de una manera totalmente diferente

Para que este programa tenga un resultado satisfactorio es necesario que se maneje previamente con unas herramientas y formatos adecuados para el cargo o cargos a evaluar.

Una prueba debe realizarse para modificar y corregir posibles errores en la práctica

Un entrenamiento adecuado a los participantes en todos los aspectos que conlleve la evaluación, de lo contrario podría limitarse y distorsionar los resultados esperados esto se lo puede hacer a través e los manuales de instrucción .

El proceso de análisis y calificación al igual que los anteriores programas de evaluación es recomendable hacerlo fuera de la organización y con experto también que no tenga nada que ver con la misma.

[18] CANE, Sheila" Como triunfar a través de las personas"/Edit. Mc Graw – Hill Interamericana/ Bogotá /1998/pàg. 167

La devolución de los informes debe realizarse de una manera individual y dar posteriormente un seguimiento adecuado del proceso y de las competencias a desarrollar o que se requieran[19]

Después de conocer los diferentes tipos de Evaluaciones y sus aspectos más importantes nos podemos dar cuenta que la evaluación, mas completa aunque compleja pero muy eficaz es la 360º.

[19] tomado de: ALLES Martha Alicia "Desempeño por Competencias Evaluación de 360º /Ediciones Granica S.A./ Buenos Aires/año 2202/ Pàg152

APLICACIÓN

PRACTICA

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

La presente Aplicación fue realizada en una importante institución bancaria como lo es: El Banco del Pichincha
En donde se levantaron cinco perfiles de cargos los cuales fueron Cajero, Jefe de Cajas, Asesor Comercial, Oficial de Crédito y Gerente de Agencia, para lo cual utilice el modelo “MPC” de levantamiento de perfiles.

Luego se analizo los cargos a evaluar y se definió a dos los cuales fueron: Cajero y Jefe de Cajas. Posteriormente se aplicó entrevistas a miembros de esos cargos con referencia a las competencias encontradas en los perfiles.

De allí la aplicación de la Evaluación en dos agencias diferentes para cada uno de los cargos.

EVALUADO:
Cajero

EVALUADORES:
Jefe de Cajas
Par (Cajero)
Cliente
Auto evaluación

EVALUADO:
Jefe de Cajas

EVALUADORES:
Gerente de Agencia
Par (Jefe de Servicios)
Cajero
Auto evaluación

Luego se obtuvieron los puntajes los cuales fueron tabulados y analizados para determinar si existían o no brechas y de allí sacar las conclusiones y Posteriormente las Recomendaciones sin olvidarnos de algo muy importante “La Retroalimentación”

Toda esta síntesis la veremos a continuación:

CAJERO

I. IDENTIFICACIÔN DEL CARGO

Código: v1	Número de Ocupantes: 5
Área: Cajas	Fecha: 16/05/05
Supervisado por: Jefe de Cajas	Supervisa a:

II. MISION DEL CARGO

Efectuar todos los procesos del área de cajas con exactitud y excelencia de servicio al cliente externo los intereses de la institución a través del cumplimiento de políticas y procedimientos, control del lavado de dinero minimización de riesgos administración adecuada de recursos físicos de efectivo y formas numeradas, acatando la disposición del supervisor y gerente de agencia

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Custodia asegura la integridad de los documentos físicos que soportan las transacciones diarias	4	4	4	20
2	Realiza el cuadre diario de efectivo y de transacciones	5	5	5	30
3	Cumple oportunamente los planes de contingencia y coordina con el supervisor situaciones especiales y particulares	2	3	3	11
4	Procesa las transacciones y movimientos de caja de manera oportuna y eficiente	4	5	4	24
5	Efectúa las transferencias de efectivo con el supervisor conforme a lo establecido en las políticas	5	4	4	21
6	Brinda a los clientes externos servicio cordial ágil y eficiente	5	5	4	25
7	Mantiene en buen estado los bienes y recursos de la organización ya sea en el puesto, oficina o en el área	2	2	3	8
8	Participa activamente en la consecución de metas y objetivos del área	3	3	2	9

IV. ACTIVIDADES ESCENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza el cuadre diario de efectivo y de transacciones	5	5	5	30
2	Brinda a los clientes externos servicio cordial ágil y eficiente	5	5	4	25
3	Procesa las transacciones y movimientos de caja de manera oportuna y eficiente	4	5	4	24
4	Efectúa las transferencias de efectivo con el supervisor conforme a lo establecido en las políticas	5	4	4	21
5	Custodia asegura la integridad de los documentos físicos que soportan las transacciones diarias	4	4	4	20

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
1. Realiza el cuadre diario de efectivo y de transacciones	**Cliente Externo y Supervisor**
2. Brinda a los clientes externos servicio cordial ágil y eficiente	**Supervisor**
3. Procesa las transacciones y movimientos de caja de manera oportuna y eficiente	**Cliente Externo y Supervisor**
4. Efectúa las transferencias de efectivo con el supervisor conforme a lo establecido en las políticas	**Jefe de Servicios y Jefe de Cajas**
5. Custodia asegura la integridad de los documentos físicos que soportan las transacciones diarias	**Jefe de Servicios y Jefe de Cajas**

VI. EDUCACIÒN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Titulo Requerido	Áreas de Conoc. Formal
Educación secundaria	**Bachiller**	**Contabilidad / Sistemas**
Educación Superior	**2do año mínimo**	**Contabilidad y afines**

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	REQ. Selección	REQ. Capacitación
2. Oficina	**X**	**X**
3.Economía y Contabilidad	**X**	**X**
5. Atención personal y al cliente	**X**	**X**
14. Matemáticas	**X**	
23. Educación y Capacitación		**X**

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

No.	Conocimientos informativos	Descripción	R. Selección	R. capacitación
1	**Nivel Estratégico**	Conocimiento de visión, misión, políticas y objetivos tanto del departamento como de la organización		**X**
2	**Marcado / Entorno**	Conocimiento del mercado o entorno en donde se desenvuelve la Organización	**X**	**X**
3	**Personas y Tareas**	Conocimiento de clientes internos y externos		**X**

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas especificas	Detalle	R. Selección	R. Capacitación
Operar Equipos	**Fax, Teléfono**	**X**	**X**
Manejar Programas Informáticos	**Sistemas Integrados, Word**		**X**

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	**X**	
2.Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	**X**	**X**
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	**X**	
5. Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	**X**	
21. Percepción Social	Darse cuenta de las reilaciones de los demás y comprender por que reaccionan de esa manera	**X**	**X**
26. Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	**X**	**X**

XI. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes /Capacidades Laborales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
10.Ordenar información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas pueden incluir números , letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones, y operaciones matemáticas o lógicas		**X**
12. Razonamiento Matemático	Entender y Organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	**X**	
13. Facilidad Numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente	**X**	
20. Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos variados	**X**	**X**

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	6 meses
Contenido de la experiencia	otras empresas en General
Especificidad de la experiencia la experiencia	Cajas, digitación y atención al cliente

JEFE DE CAJAS

I. IDENTIFICACIÔN DEL CARGO

Código: v2	Número de Ocupantes: 1
Área: Cajas	Fecha: 16/05/05
Supervisado por: Gerente de Agencia	Supervisa a: Cajeros

II. MISION DEL CARGO

Supervisar el proceso de cajas a la oficina de caja a fin de conseguir la excelencia en los servicios que se prestan a los clientes internos y externos a través de depósitos, retiros, desembolsos de créditos, pagos de cuotas, tarjetas de crédito, inversiones, remesas, etc. Administrando correctamente y dentro de los mayores estándares de seguridad los recursos de efectivo y formas numeradas que se encuentran bajo su custodia, asegurando que las herramientas y recursos con las que se cuenta en el área sean las adecuadas tanto en el flujo de efectivo y en los suministros de equipos

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Proveer de efectivo a los cajeros de acuerdo a las transacciones	4	5	5	29
2	Revisa diariamente el cuadre de cajas tanto en efectivo se refiere, soportes, créditos, transacciones , notas de debito y otras que aseguren el correcto proceso del área de la operatividad de la oficina	5	5	5	30
3	Efectúa sin errores ni omisiones los procesos y controles contables, arqueos, revisiones especiales propias del área	5	4	4	21
4	Controla la inicio del sistema de apertura y cierre de cajas	3	3	3	12
5	Supervisa que el desempeño diario de los cajeros este dentro de los parámetros que aseguren servicio ágil y de calidad	4	4	4	20
6	Dirige el proceso de cajeros automáticos tanto en funcionamiento como en dotación de efectivo y cuadre diario	2	3	3	11
7	Realiza arqueos de cajas rutinarios reportando novedades para implantar correctivos	5	4	5	25
8	Revisa la documentación de desembolsos de créditos durante el proceso y previo el ingreso a custodia	2	2	3	8

IV. ACTIVIDADES ESCENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Revisa diariamente el cuadre de cajas tanto en efectivo se refiere, soportes, créditos, transacciones , notas de debito y otras que aseguren el correcto proceso del área de la operatividad de la oficina	5	5	5	30
2	Proveer de efectivo a los cajeros de acuerdo a las transacciones	4	5	5	29
3	Realiza arqueos de cajas rutinarios reportando novedades para implantar correctivos	5	4	5	25
4	Efectúa sin errores ni omisiones los procesos y controles contables, arqueos, revisiones especiales propias del área	5	4	4	21
5	Supervisa que el desempeño diario de los cajeros este dentro de los parámetros que aseguren servicio ágil y de calidad	4	4	4	20

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
1. Revisa diariamente el cuadre de cajas tanto en efectivo se refiere, soportes, créditos, transacciones , notas de debito y otras que aseguren el correcto proceso del área de la operatividad de la oficina	**Cajeros, Centro de Acopio, Jefe de Servicios**
2. Proveer de efectivo a los cajeros de acuerdo a las transacciones	**Cajeros, bóveda**
3. Realiza arqueos de cajas rutinarios reportando novedades para implantar correctivos	**Jefe de Servicios**
4. Efectúa sin errores ni omisiones los procesos y controles contables, arqueos, revisiones especiales propias del área	**Jefe de Servicios**
5. Supervisa que el desempeño diario de los cajeros este dentro de los parámetros que aseguren servicio ágil y de calidad	**Jefe de Servicios**

VI. EDUCACIÒN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Titulo Requerido	Áreas de Conoc. Formal
Educación superior	2do año min.	Ing Comercial
Educación superior	2do año min.	Finanzas
Educación superior	2do año min.	Economía
Educación superior	2do año min.	Áreas a fines

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	REQ. Selección	REQ. Capacitación
2. Oficina	X	X
5. atención Personal y al cliente	X	X
3. Economía y Contabilidad	X	
14. Matemáticas	X	
23. Educación y Capacitación	X	X

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

No.	Conocimientos informativos	Descripción	R. Selección	R. capacitación
1	Nivel Estratégico	Conocimiento de visión, misión, políticas y objetivos tanto del departamento como de la organización		X
2	Marcado / Entorno	Conocimiento del mercado o entorno en donde se desenvuelve la Organización	X	X
3	Personas y Tareas	Conocimiento de clientes internos y externos		X

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas especificas	Detalle	R. Selección	R. Capacitación
Operar Equipos	**Fax, Teléfono**	**X**	**X**
Manejar Programas Informáticos	**Sistemas Integrados, Word**		**X**

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo		
2. Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas		
3 Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas		
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias		
7. Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones		
8. Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás		

XI. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes /Capacidades Laborales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
7. Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema sino reconocerlo		**X**
13. Facilidad Numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente	**X**	
30. Velocidad dedos- muñecas	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas	**X**	**X**
43.Visión Cromática	Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color y brillo		**X**

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Contenido de la experiencia	Cargos similares
Especificidad de la experiencia la experiencia	Compañías, Bancos, Empresas

ASESOR COMERCIAL

I. IDENTIFICACIÔN DEL CARGO

Código: v3	Número de Ocupantes: 2
Área: Operaciones	Fecha: 16/05/05
Supervisado por: Gerente de Agencia	Supervisa a:

II. MISION DEL CARGO

Atender en el área de servicios Bancarios del Banco del pichincha, a los clientes que son parte de la institución como a los que desean afiliarse a la misma, contando con la mejor de las predisposiciones para brindar el mejor servicio.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza apertura de cuentas	5	5	4	25
2	Provee de información de los distintos servicios del Banco	5	3	3	14
3	Revisa y realiza créditos	5	4	4	21
4	Realiza visitas para verificar una entrega de crédito	3	4	3	15
5	Elabora reportes acerca del funcionamiento del área	3	5	5	28
6	Participa en reuniones en donde se comunica los nuevos servicios del banco	2	4	2	10
7	Realiza servicio al Cliente	5	5	3	20
8	Revisa estados de Cuenta, sobregiros, etc.	4	3	2	10

IV. ACTIVIDADES ESCENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Elabora reportes acerca del funcionamiento del área	3	5	5	28
2	Realiza apertura de cuentas	5	5	4	25
3	Revisa y realiza créditos	5	4	4	21

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Elabora reportes acerca del funcionamiento del área	**Gerente de Agencia**
Realiza apertura de cuentas	**Clientes**
Revisa y realiza créditos	**Clientes, Área de Crédito**

VI. EDUCACIÒN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Titulo Requerido	Áreas de Conoc. Formal
Educación superior	**2do año min.**	**Ing Comercial**
Educación superior	**2do año min.**	**Finanzas**
Educación superior	**2do año min.**	**Economía**
Educación superior	**2do año min.**	**Áreas a fines**

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	REQ. Selección	REQ. Capacitación
2. Oficina		
5. atención Personal y al cliente		
3. Economía y Contabilidad		

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

No.	Conocimientos	Descripción	R. Selección	R. capacitación

	informativos			
1	**Nivel Estratégico**	Conocimiento de visión, misión, políticas y objetivos tanto del departamento como de la organización		**X**
2	**Marcado / Entorno**	Conocimiento del mercado o entorno en donde se desenvuelve la Organización	**X**	**X**
3	**Personas y Tareas**	Conocimiento de clientes internos y externos		**X**

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas especificas	**Detalle**	**R. Selección**	**R. Capacitación**
Operar Equipos	**Fax, Teléfono**	**X**	**X**
Manejar Programas Informáticos	**Sistemas Integrados, Word**		**X**

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / Habilidades Generales	**Definición**	**R. Selección**	**R. Capacitación**
24. Negociar	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	**X**	**X**
29. Orientación y Asesoramiento	Ofrecer guías Sugerencias a los demás para que tomen decisiones		**X**
7. Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones		

XI. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes /Capacidades Laborales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
20. Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos variados	**X**	**X**
52. Claridad del discurso	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan	**X**	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Contenido de la experiencia	Trabajos en el área de servicio al cliente
Especificidad de la experiencia la experiencia	Empresas de servicios: Bancarios u otros

OFICIAL DE CREDITO

I. IDENTIFICACIÔN DEL CARGO

Código: v1	Número de Ocupantes: 1
Área: Crédito	Fecha: 16/05/05
Supervisado por: Gerente de Crédito	Supervisa a:

II. MISION DEL CARGO

Administrar de una manera adecuada la cartera de de clientes del Banco, con responsabilidad y profesionalismo en base a las políticas de la Institución para lograr el mejor servicio para nuestros los mismos

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Promueve productos del Banco a clientes potenciales	5	3	2	11
2	Recopila información y recauda documentación necesaria en el proceso de créditos	3	3	3	12
3	Maneja las cuentas de los clientes de la Institución	5	4	3	18
4	Recupera cartera a clientes en Mora según políticas establecidas por la Gerencia de Riesgos	5	5	5	30
5	Entrega reportes semanales	2	5	4	22
6	Realiza visitas a los clientes previo entrega de Créditos	3	3	2	9
7	Entrega información a los clientes de las promociones del Banco	5	3	2	11

IV. ACTIVIDADES ESCENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Recupera cartera a clientes en Mora según políticas establecidas por la Gerencia de Riesgos	5	5	5	30
2	Entrega reportes semanales	2	5	4	22
3	Maneja las cuentas de los clientes de la Institución	5	4	3	18

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
1. Recupera cartera a clientes en Mora según políticas establecidas por la Gerencia de Riesgos	**Departamento legal del Banco**
2. Entrega reportes semanales	**Gerencia de Crédito**
3. Maneja las cuentas de los clientes de la Institución	**Clientes, Área de Crédito**

VI. EDUCACIÒN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Titulo Requerido	Áreas de Conoc. Formal
Educación superior	**Egresado**	**Ing Comercial**
Educación superior	**Egresado**	**Finanzas**
Educación superior	**Egresado**	**Economía**
Educación superior	**Egresado**	**Áreas a fines**

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	REQ. Selección	REQ. Capacitación
2. Oficina	**X**	**X**
5. atención Personal y al cliente	**X**	**X**
3. Economía y Contabilidad	**X**	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

No.	Conocimientos informativos	Descripción	R. Selección	R. capacitación
1	**Nivel Estratégico**	Conocimiento de visión, misión, políticas y objetivos tanto del departamento como de la organización		X
2	**Marcado / Entorno**	Conocimiento del mercado o entorno en donde se desenvuelve la Organización	X	X
3	**Personas y Tareas**	Conocimiento de clientes internos y externos		X

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas especificas	Detalle	R. Selección	R. Capacitación
Operar Equipos	**Fax, Teléfono**	X	X
Manejar Programas Informáticos	**Sistemas Integrados, Word**		X

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
24. Negociar	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	X	X
29. Orientación y Asesoramiento	Ofrecer guías Sugerencias a los demás para que tomen decisiones		X
8. Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X	X

XI. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes /Capacidades Laborales	**Definición**	**R. Selección**	**R. Capacitación**
20. Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos variados	**X**	**X**
52. Claridad del discurso	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan	**X**	**X**
14. Memorizar	Recordar información tal como palabras, números cuadros, nombres y procedimientos	**X**	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	**Detalle**
Tiempo de experiencia	2 años
Contenido de la experiencia	Área de Recuperación de cartera y crédito
Especificidad de la experiencia la experiencia	Instituciones Financieras

GERENTE DE AGENCIA

I. IDENTIFICACIÔN DEL CARGO

Código: V 5	Número de Ocupantes: 1
Área: Gerencia	Fecha: 16/05/05
Supervisado por: Gerente de Regional	Supervisa a: Jefe de Servicios y Jefe de Cajas

II. MISION DEL CARGO

Dirigir y controlar los planes de negocio bancario dentro del ámbito de influencia de la Agencia, de acuerdo a las estrategias y procedimientos del Banco del pichincha en base a las políticas establecidas por la Gerencia Regional, con el fin de conseguir la total vinculación del cliente actual y potencial con el Banco, minimizar el riesgo de las operaciones realizadas en la Agencia, consolidar el negocio bancario, y contribuir al incremento de la Cuenta de resultados del Banco, mediante la consecución de resultados de negocio de la Agencia

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Elabora presupuestos y objetivos de la Agencia	5	4	4	21
2	Planifica acciones comerciales	5	5	4	25
3	Negocia con clientes Estratégicos y potenciales	5	5	5	30
4	Participa en los comités de crédito	3	3	3	12
5	Colabora con el Área operativa y de servicios	3	2	2	7
6	Realiza reportes e informes con respecto al desarrollo de la Agencia	3	3	2	9
7	Lleva a cabo la firma de apertura de cuentas	2	2	2	6

IV. ACTIVIDADES ESCENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Negocia con clientes Estratégicos y potenciales	5	5	5	30
2	Planifica acciones comerciales	5	5	4	25
3	Elabora presupuestos y objetivos de la Agencia	5	4	4	21

V. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Negocia con clientes Estratégicos y potenciales	**Clientes. Área de servicios comerciales**
Planifica acciones comerciales	**Gerencia Regional**
Elabora presupuestos y objetivos de la Agencia	**Gerencia regional, gerencia financiera**

VI. EDUCACIÒN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Titulo Requerido	Áreas de Conoc. Formal
Superior	**Ing Comercial**	**Administración**
Superior	**Contabilidad Superior**	**Auditoria**

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	REQ. Selección	REQ. Capacitación
2. Oficina	**X**	
5. atención Personal y al cliente	**X**	**X**
3. Economía y Contabilidad	**X**	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

No.	Conocimientos informativos	Descripción	R. Selección	R. capacitación

1	**Nivel Estratégico**	Conocimiento de visión, misión, políticas y objetivos tanto del departamento como de la organización		**X**
2	**Marcado / Entorno**	Conocimiento del mercado o entorno en donde se desenvuelve la Organización	**X**	**X**
3	**Personas y Tareas**	Conocimiento de clientes internos y externos		**X**

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas especificas	Detalle	R. Selección	R. Capacitación
Operar Equipos	**Fax, Teléfono**	**X**	**X**
Manejar Programas Informáticos	**Sistemas Integrados, Word**		**X**

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	R. Selección	R. Capacitación
5. Destreza Matemática	**Utilizar las matemáticas para solucionar problemas**		
10. Pensamiento Critico	**Utilizar la Lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones**		

XI. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes /Capacidades Laborales	Definición	R. Selección	R. Capacitación

7. Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema sino reconocerlo	**X**	**X**
6. Originalidad	**Proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema**		

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	**Detalles**
Tiempo de experiencia	**5 años**
Contenido de la experiencia	**Gerencia**
Especificidad de la experiencia la experiencia	**Empresas Bancarias / Financieras**

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE 360º

1.-CARGO A EVALUAR:

CAJERO

2.-EVALUADORES:

SUPERVISOR:	JEFE DE CAJAS
PAR:	CAJERO
CLIENTE	
AUTOEVALUACIÔN	

3.- PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO

COMPETENCIAS CARDINALES

Comprensión lectora
Escucha activa
Escritura
Percepción social
Construcción de Relaciones

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Orientación al cliente
Dinamismo y energía
Capacidad para Aprender
Tolerancia a la Presión
Flexibilidad

4.- DICCIONARIO DE COMPTENCIAS (Martha Alicia, Alles)

COMPETENCIAS CARDINALES

COMPRENSIÒN LECTORA
Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo

ESCUCHA ACTIVA
Escuchar lo que la otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas

ESCRITURA
Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas

PERCEPCIÒN SOCIAL
Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender por que reaccionan de esa manera

CONSTRUCCIÒN DE RELACIONES
Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ORIENTACION AL CLIENTE GRADO B
Implica un Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.

GRADO B.- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción mas allá de lo esperado

GRADO C.- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

GRADO D.- se interesa escasamente por monitorear el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes.

DINAMISMO Y ENERGIA GRADO B

Trata de la Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas y jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.

GRADO B.- Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común

GRADO C.- Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas en menor tiempo.

GRADO D.- Se excusa en toda oportunidad que requiera alguna modificación en cuanto a la extensión de su jornada de trabajo.

CAPACIDAD PARA APRENDER GRADO B

Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Visualiza rápidamente situaciones de aplicación exitosa de aquello recientemente aprendido.

GRADO B.- Valora su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto a algún tema.

GRADO C.- Acepta sugerencias que le proponen una nueva forma de analizar aquello que involucra su tarea.

GRADO D.- Obstaculiza su propia tarea y la del entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos

TOLERANCIA A LA PRESION GRADO B

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.

GRADO B.- A pesar de situaciones personales de alta tensión por conflictos logra desempeñarse manteniendo la calidad de sus trabajos.

GRADO C.- En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.

GRADO D.- Actúa con notable ineficiencia cuando surgen mayor cantidad de obstáculos o problemas de los que habitualmente está acostumbrado a manejar.

FLEXIBILIDAD GRADO B

Actúa con notable ineficiencia cuando surgen mayor cantidad de obstáculos o problemas de los que habitualmente está acostumbrado a manejar**.**

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Visualiza con anticipación los cambios estratégicos de la organización y presenta alternativas de trabajo para su área que se alineen al momento en que dichos cambios se produzcan.

GRADO B.- Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyan a la calidad de los procesos.

GRADO C.- Toma en cuenta la eventualidad de que se presenten cambios y hace el esfuerzo de incorporar las modificaciones en beneficio del buen rendimiento del área.

GRADO D.- Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo aunque puede implementar nuevos si su superior se lo indica.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE 360º

1.-CARGO A EVALUAR:

JEFE DE CAJAS

2.-EVALUADORES:

SUPERVISOR: GERENTE DE AGENCIA
PAR: JEFE DE SERVICIOS
SUBORDINADO: CAJERO
AUTOEVALUACIÔN

3.- PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO

COMPETENCIAS CARDINALES

Hablado
Destreza Matemática
Identificación de problemas
Asertividad y firmeza
Manejo del Tiempo

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Compromiso
Trabajo en Equipo
Comunicación
Autocontrol
Apoyo a los Compañeros

4.- DICCIONARIO DE COMPTENCIAS (Martha Alicia, Alles)

COMPETENCIAS CARDINALES

HABLADO
Hablar con los demás de manera clara y comprensible.

DESTREZA MATEMATICA
Utilizar las matemáticas para resolver problemas

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS
Identificar la naturaleza de un problema

ASERTIVIDAD Y FIRMEZA
Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

MANEJO DEL TIEMPO
Manejar el propio tiempo y el de los demás

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPROMISO GRADO B
Sentir como propios los objetivos de la organización

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia**.**

GRADO B.- Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.

GRADO C.- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.

GRADO D.- Usualmente cumple con lo que promete.

TRABAJO EN EQUIPO GRADO B

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla su tarea superando las expectativas exigidas.

GRADO B.- Esta atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.

GRADO C.- Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales mas fluidas.

GRADO D.- Cumple con su parte del trabajo con escasa voluntad para colaborar con su equipo.

COMUNICACIÓN GRADO B

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva exponer aspectos efectivos.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Prepara sus instrucciones antes de transmitirlas

GRADO B.- transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren.

GRADO C.- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita

GRADO D.- Realiza representaciones escritas poco claras, con errores o imprecisión en la información que contienen**.**

AUTOCONTROL GRADO B

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Es referente en la organización y en especial dentro de su sector por mantener el buen trato hacia los demás aun en los momentos de mayores exigencias.

GRADO B.- Mantiene su rendimiento y colabora para que la gente de su sector así también lo haga, motivándolos para asumir las eventuales exigencias con diligencia.

GRADO C.- Intervienen las discusiones de su gente o compañeros, calmando reacciones hostiles y facilitando la comunicación fluida y objetiva

GRADO D.- Busca apoyo cuando se ve superado por las situaciones a fin de resolverlas con efectividad.

APOYO A LOS COMPAÑEROS GRADO B

Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales.

COMPORTAMIENTOS CLAVE

GRADO A.- Reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizados por los otros.

GRADO B.- Respeta a sus compañeros y es respetado por valorar y reconocer en los demás los aportes de cada uno.

GRADO C.- Demuestra una actitud positiva para con sus compañeros y genera confianza.

GRADO D.- Si alguien lo solicita, Feed Back y aconseja.

CUADRO DE PONDERACIONES

Método de corrección descendente

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario utilizado	100%	1
Frecuentemente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	75%	0.75
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	50%	0.50
Ocasional	El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	25%	0.25

COMPETENCIA	**REFERENCIA NUMERICA EN %**
Grado A	**100%**
Grado B	**75%**
Grado C	**50%**
Grado D	**25%**

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: CAJERO

ORIENTACION AL CLIENTE

Implica un Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.					
B	Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción mas allá de lo esperado					
C	Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.					
D	Se interesa escasamente por monitorear el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes.					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: CAJERO

DINAMISMO Y ENERGIA

Trata de la Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas y jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.					
B	Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común					
C	Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas en menor tiempo.					
D	Se excusa en toda oportunidad que requiera alguna modificación en cuanto a la extensión de su jornada de trabajo.					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: CAJERO

CAPACIDAD PARA APRENDER
Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Visualiza rápidamente situaciones de aplicación exitosa de aquello recientemente aprendido.					
B	Valora su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto a algún tema.					
C	Acepta sugerencias que le proponen una nueva forma de analizar aquello que involucra su tarea					
D	Obstaculiza su propia tarea y la del entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: CAJERO

TOLERANCIA A LA PRESION
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.					
B	A pesar de situaciones personales de alta tensión por conflictos logra desempeñarse manteniendo la calidad de sus trabajos					
C	En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.					
D	Actúa con notable ineficiencia cuando surgen mayor cantidad de obstáculos o problemas de los que habitualmente está acostumbrado a manejar					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: CAJERO

FLEXIBILIDAD
Actúa con notable ineficiencia cuando surgen mayor cantidad de obstáculos o problemas de los que habitualmente está acostumbrado a manejar

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Visualiza con anticipación los cambios estratégicos de la organización y presenta alternativas de trabajo para su área que se alineen al momento en que dichos cambios se produzcan					
B	Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyan a la calidad de los procesos					
C	Toma en cuenta la eventualidad de que se presenten cambios y hace el esfuerzo de incorporar las modificaciones en beneficio del buen rendimiento del área					
D	Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo aunque puede implementar nuevos si su superior se lo indica.					

TABULACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

EVALUACION DE DESEMPEÑO

CARGO: CAJERO

CAJERO	ORIENTACIÒN AL CLIENTE			DINAMISMO Y ENERGÌA			CAPACIDAD PARA APRENDER			TOLERANCIA A LA PRESIÒN			FLEXIBILIDAD		
	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO
AUTOEVALUACION	75.00	1.00	75.00	75.00	1.00	75.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	1.00	75
PUNTAJE AUTOEVALUACION	**75.00**		**75.00**	**75.00**		**75.00**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**75**
PAR	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.50	37.5
PUNTAJE PARES	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**37.5**
CLIENTE	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25
PUNTAJE CLIENTE	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**
SUPERVISOR	75.00	1.00	75.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	1.00	75	75.00	0.75	56.25
PUNTAJE SUPERVISOR	**75.00**		**75.00**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**75**	**75.00**		**56.25**
TOTAL	**75.00**		**65.62**	**75.00**		**60.93**	**75.00**		**56.25**	**75.00**		**60.93**	**75.00**		**56.25**
NIVEL REQUERIDO	75			75			75			75			75		

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CARGO: CAJERO

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

CLIENTE

SUPERVISOR

AUTOEVALUACION

PAR

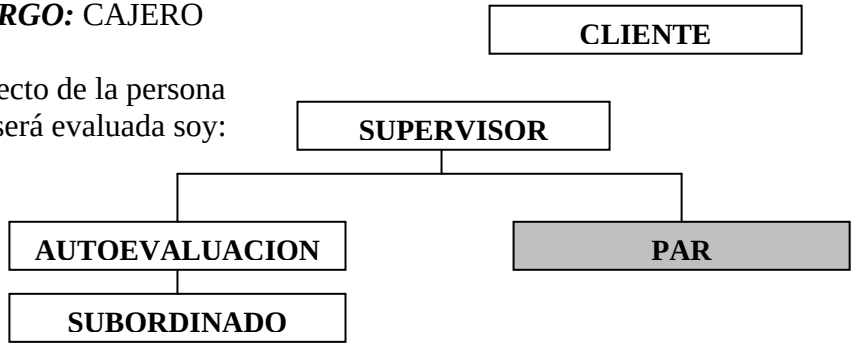
SUBORDINADO

COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
ORIENTACION AL CLIENTE		75.00			1.00				75
DINAMISMO Y ENERGIA		75.00			1.00				75
CAPACIDAD PARA APRENDER		75.00				0.75			56.25
TOLERANCIA A LA PRESION		75.00				0.75			56.25
FLEXIBILIDAD		75.00			1.00				75

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CARGO: CAJERO

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

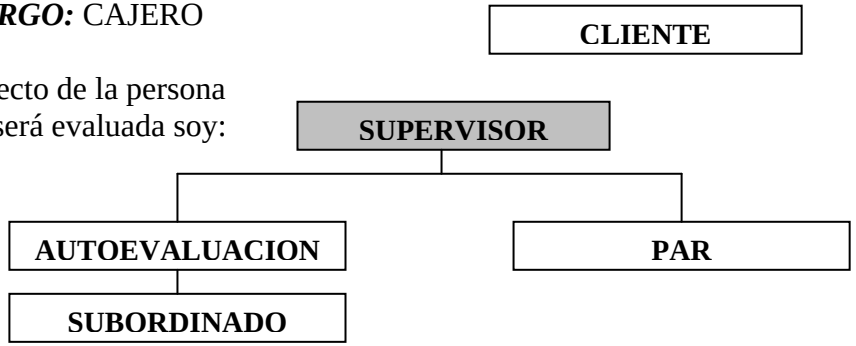


COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
ORIENTACION AL CLIENTE		75.00				0.75			56.25
DINAMISMO Y ENERGIA		75.00				0.75			56.25
CAPACIDAD PARA APRENDER		75.00				0.75			56.25
TOLERANCIA A LA PRESION		75.00				0.75			56.25
FLEXIBILIDAD		75.00					0.50		37.50

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CARGO: CAJERO

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

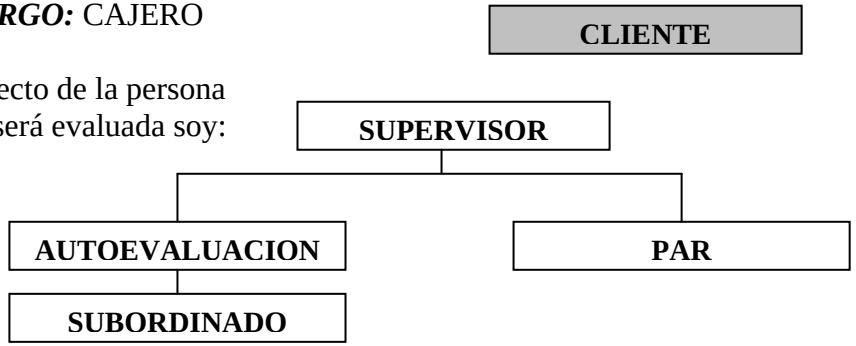


COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
ORIENTACION AL CLIENTE		75.00			1.00				75
DINAMISMO Y ENERGIA		75.00				0.75			56.25
CAPACIDAD PARA APRENDER		75.00				0.75			56.25
TOLERANCIA A LA PRESION		75.00			1.00				75
FLEXIBILIDAD		75.00				0.75			56.25

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

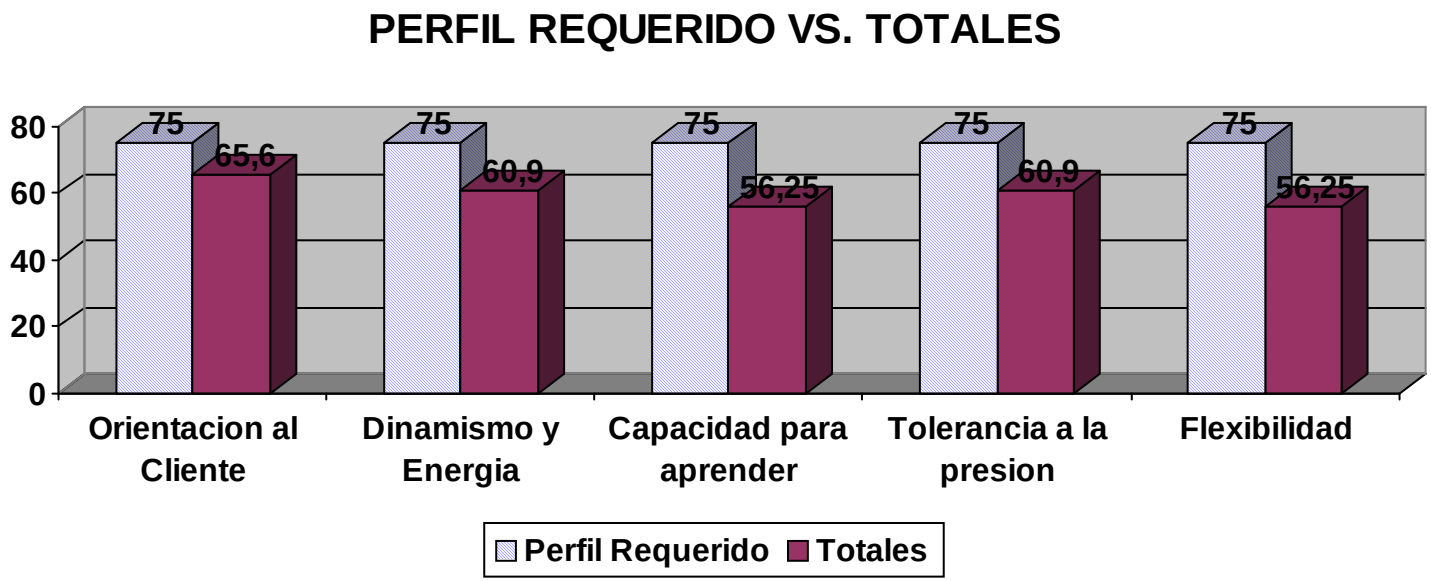
CARGO: CAJERO

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

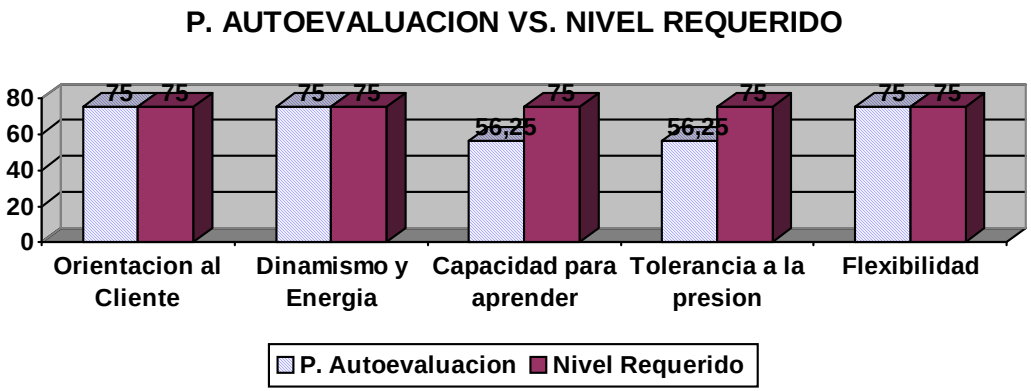


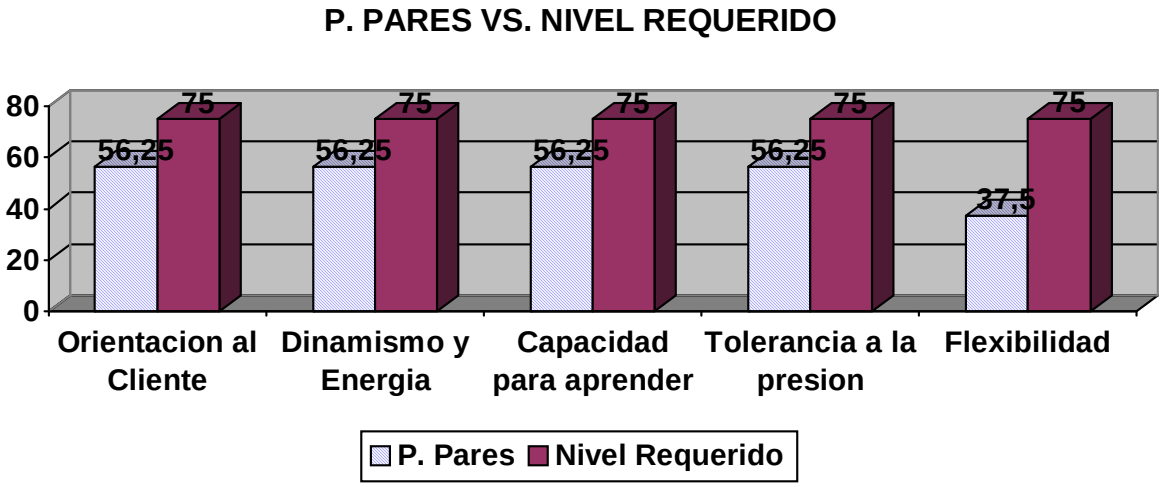
COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
ORIENTACION AL CLIENTE		75.00				0.75			56.25
DINAMISMO Y ENERGIA		75.00				0.75			56.25
CAPACIDAD PARA APRENDER		75.00				0.75			56.25
TOLERANCIA A LA PRESION		75.00				0.75			56.25
FLEXIBILIDAD		75.00				0.75			56.25

CARGO: CAJERO

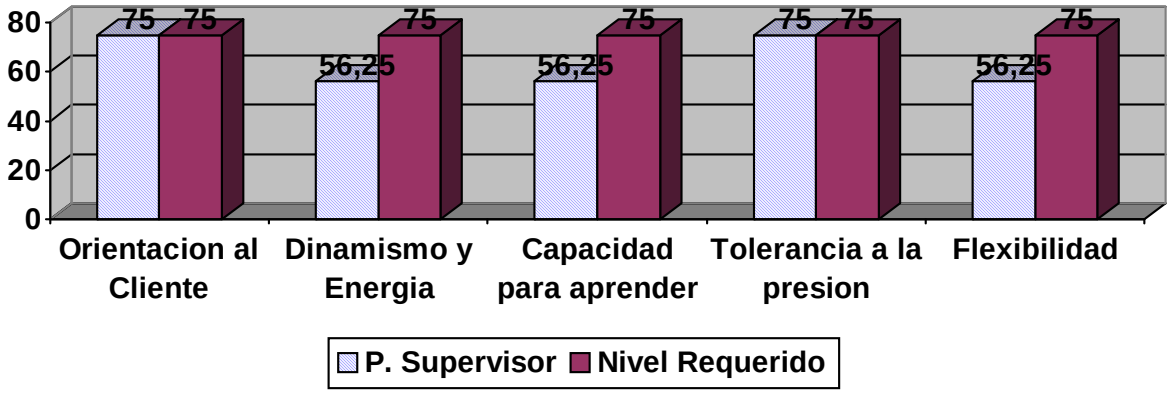


CARGO: CAJERO

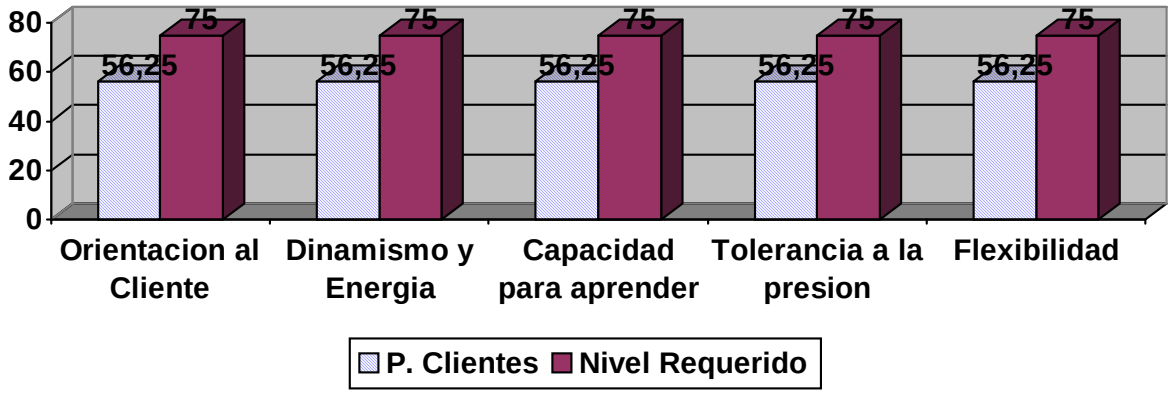




CARGO: CAJERO SUPERVISOR VS. NIVEL REQUERIDO



P. CLIENTES VS. NIVEL REQUERIDO



TABULACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

EVALUACION DE DESEMPEÑO

JEFE DE CAJAS	COMPROMISO			TRABAJO EN EQUIPO			COMUNICACIÓN			AUTOCONTROL			APOYO A LOS COMPAÑEROS		
	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO	NIVEL	FACTOR	N. PONDERADO
AUTOEVALUACION	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
PUNTAJE AUTOEVALUACION	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**
PAR	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,00	75,00	0,75	56,25
PUNTAJE PARES	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**56,00**	**75,00**		**56,25**
SUBORDINADO	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,00	75,00	1,00	75,00
PUNTAJE SUBORDINADO	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**56,25**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**56,00**	**75,00**		**75,00**
SUPERVISOR	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25
PUNTAJE SUPERVISOR	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**56,25**	**75,00**		**75,00**	**75,00**		**56,25**
TOTAL	**75.00**		**75.00**	**75.00**		**70.31**	**75.00**		**70.31**	**75.00**		**70.31**	**75.00**		**65.62**
NIVEL REQUERIDO	75			75			75			75			75		

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: JEFE DE CAJAS

COMPROMISO

Implica un Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia**.**					
B	Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.					
C	Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.					
D	Usualmente cumple con lo que promete					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: JEFE DE CAJAS

TRABAJO EN EQUIPO
Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla su tarea superando las expectativas exigidas.					
B	Esta atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos					
C	Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales mas fluidas					
D	Cumple con su parte del trabajo con escasa voluntad para colaborar con su equipo.					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: JEFE DE CAJAS

COMUNICACIÓN
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva exponer aspectos efectivos.

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Prepara sus instrucciones antes de transmitirlas					
B	transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren					
C	Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita					
D	Realiza representaciones escritas poco claras, con errores o imprecisión en la información que contienen**.**					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: JEFE DE CAJAS

AUTOCONTROL
Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones

COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTE MENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Es referente en la organización y en especial dentro de su sector por mantener el buen trato hacia los demás aun en los momentos de mayores exigencias.					
B	Mantiene su rendimiento y colabora para que la gente de su sector así también lo haga, motivándolos para asumir las eventuales exigencias con diligencia.					
C	**.-** Intervienen las discusiones de su gente o compañeros, calmando reacciones hostiles y facilitando la comunicación fluida y objetiva					
D	Busca apoyo cuando se ve superado por las situaciones a fin de resolverlas con efectividad.					

EVALUACION DE DESEMPEÑO
CARGO: JEFE DE CAJAS

APOYO A LOS COMPAÑEROS

Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales.

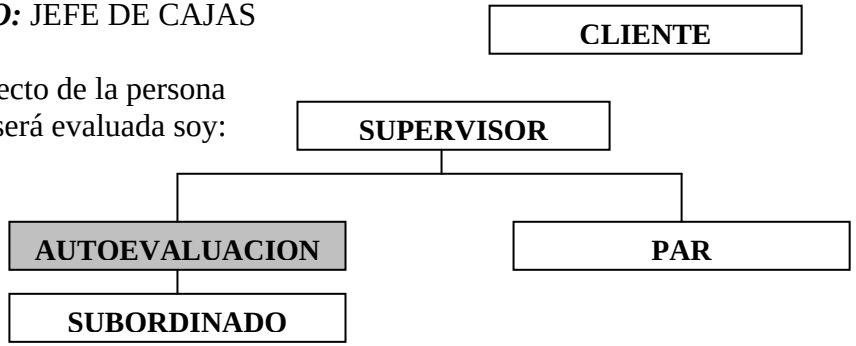
COMPORTAMIENTO CLAVE

GRADO	COMPORTAMIENTOS	FRECUENTEMENTE 100%	SIEMPRE 75%	RARA VEZ 50%	OCASIONALMENTE 25%	NUNCA 0%
A	Reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizados por los otros.					
B	Respeta a sus compañeros y es respetado por valorar y reconocer en los demás los aportes de cada uno.					
C	Demuestra una actitud positiva para con sus compañeros y genera confianza.					
D	Si alguien lo solicita, Feed Back y aconseja.					

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CARGO: JEFE DE CAJAS

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

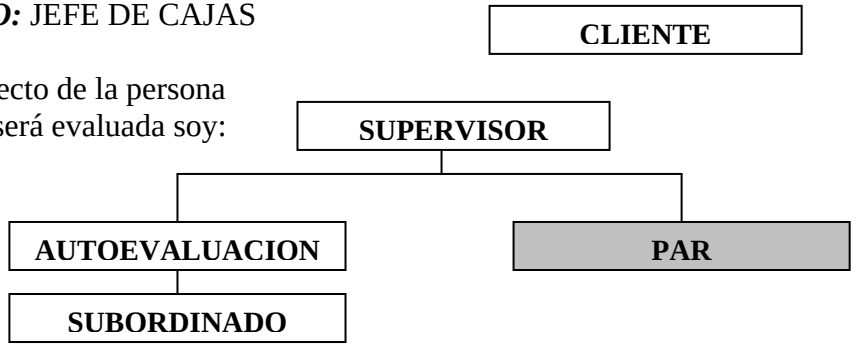


COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
COMPROMISO		75.00				1.00			75
TRABAJO EN EQUIPO		75.00				1.00			75
COMUNICACIÓN		75.00				1.00			75
AUTOCONTROL		75.00				1.00			75
APOYO A LOS COMPAÑEROS		75.00				1.00			75

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CARGO: JEFE DE CAJAS

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

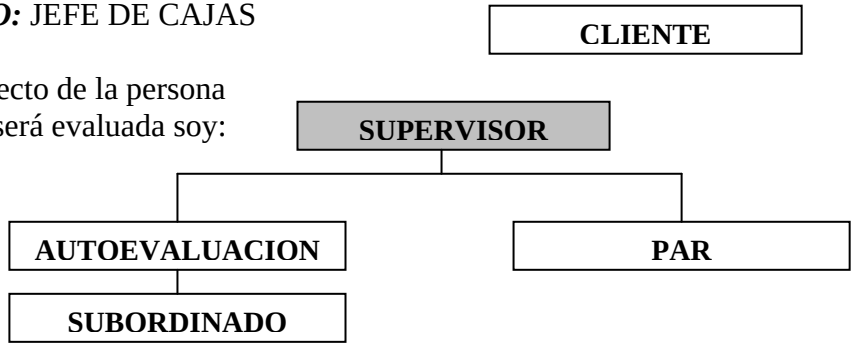


COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
COMPROMISO		75.00			1.00				75
TRABAJO EN EQUIPO		75.00			1.00				75
COMUNICACIÓN		75.00			1.00				75
AUTOCONTROL		75.00				0.75			56.25
APOYO A LOS COMPAÑEROS		75.00				0.75			56.25

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CARGO: JEFE DE CAJAS

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

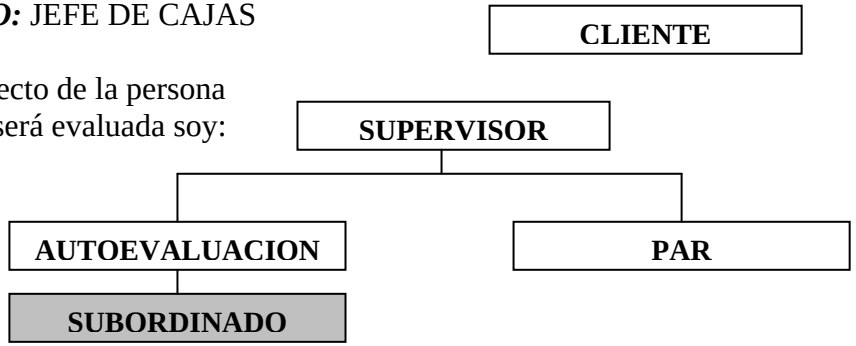


COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
COMPROMISO		75.00			1.00				75
TRABAJO EN EQUIPO		75.00			1.00				75
COMUNICACIÓN		75.00				0.75			56.25
AUTOCONTROL		75.00			1.00				75
APOYO A LOS COMPAÑEROS		75.00				0.75			56.25

EVALUACION COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

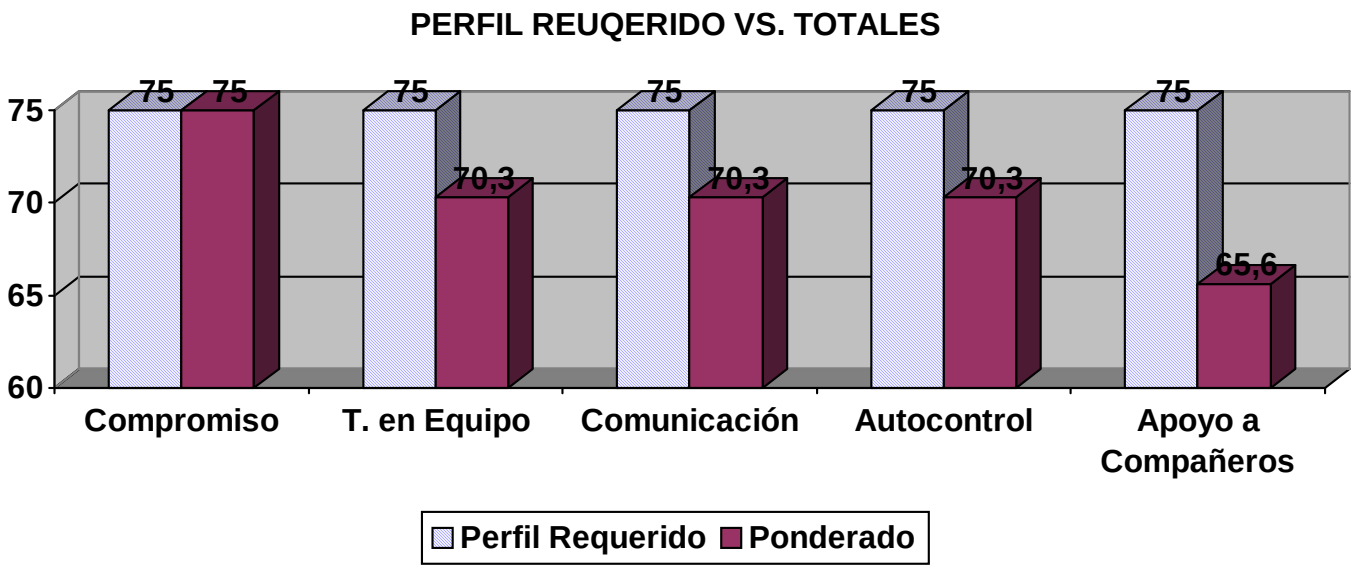
CARGO: JEFE DE CAJAS

Respecto de la persona
Que será evaluada soy:

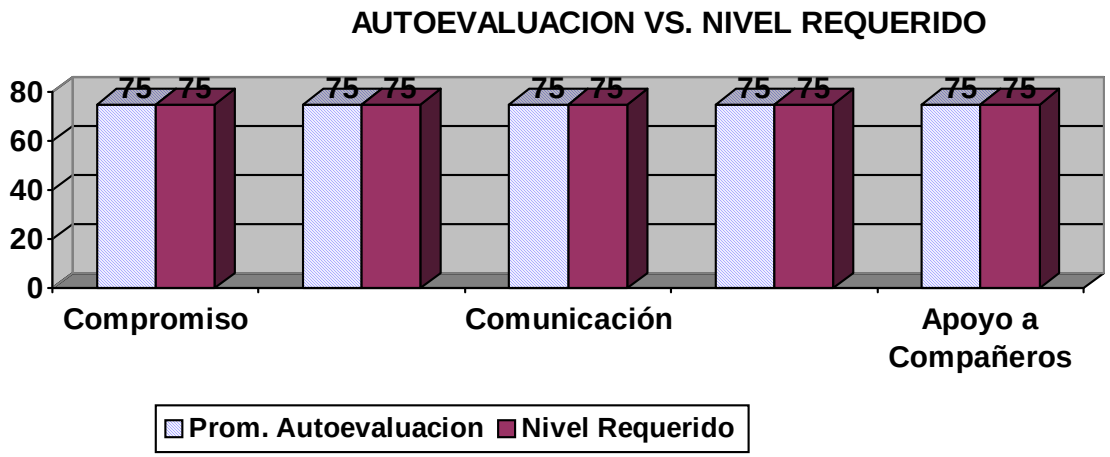


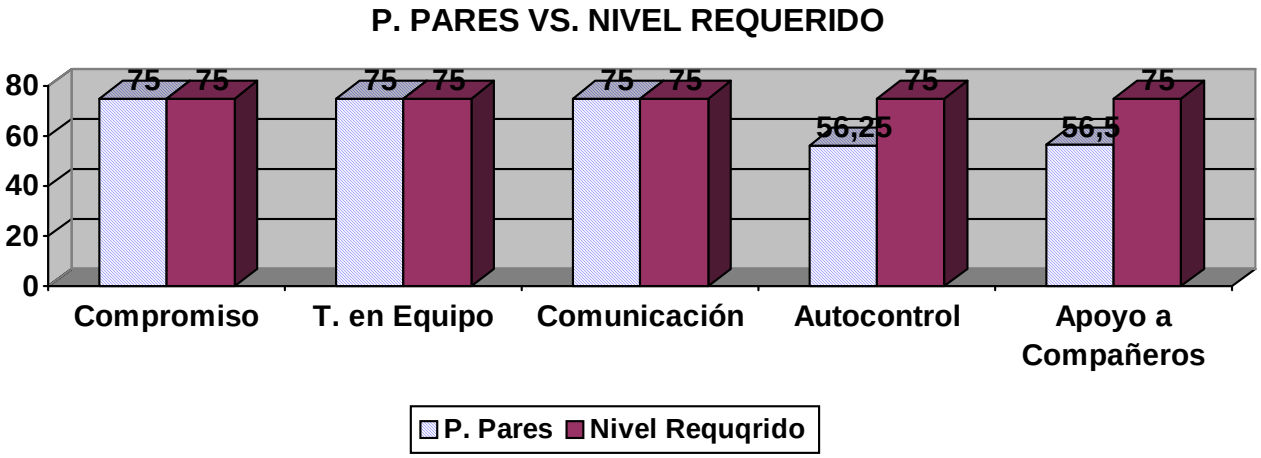
COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	SIEMPRE 100%	FRECUENTEMENTE 75%	LA MITAD/T 50%	OCACIONAL 25%	NIVEL PONDERADO
COMPROMISO		75.00			1.00				75
TRABAJO EN EQUIPO		75.00				0.75			56.25
COMUNICACIÓN		75.00			1.00				75
AUTOCONTROL		75.00				0.75			56.25
APOYO A LOS COMPAÑEROS		75.00			1.00				75

CARGO: JEFE DE CAJAS



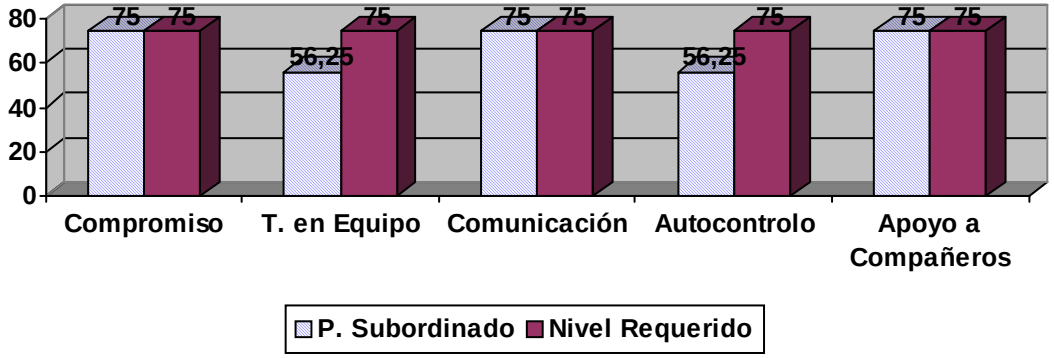
CARGO: JEFE DE CAJAS



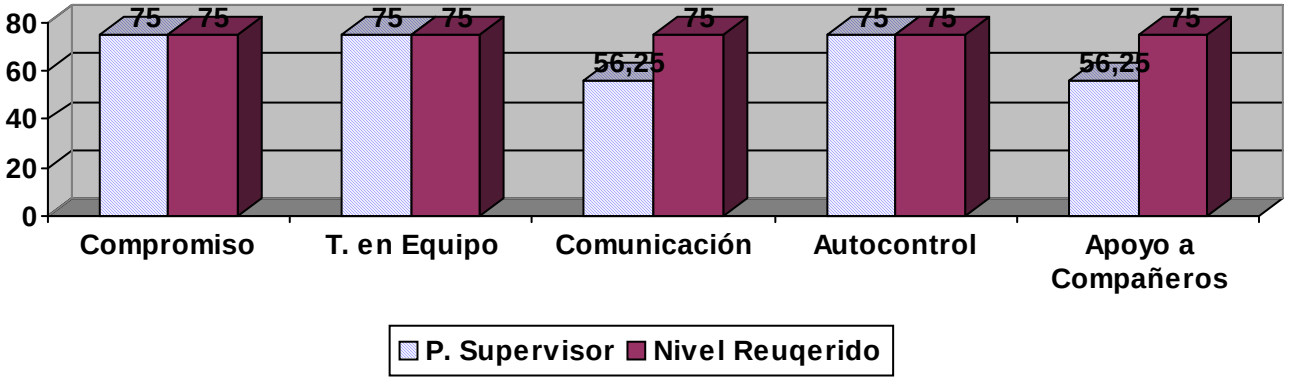


CARGO: JEFE DE CAJAS

P. SUBORDINADO VS. NIVEL REQUERIDO



P. SUPERVISOR VS. NIVEL REQUERIDO



2.2 VALIDACION

Luego de haber aplicado este proceso de Evaluación de desempeño de 360º por competencias en el Banco del Pichincha, los participantes y expertos en las áreas evaluadas han expuesto los siguientes criterios:

El desarrollo significa aprender de una forma continua e integrarlas a nuestra formación como profesionales.

El éxito de este proceso se da por el sentido y la comprensión que ahora tenemos con respecto al tema de Competencias que es de lo que se piensa hablar ahora en la institución pero que por medio de folletos no se puede comprender muy bien, es diferente cuando le explican con ejemplos lo que significa.

El trabajo a veces no necesariamente debe estar siendo supervisado por que con este proceso hemos aprendido a darnos cuenta de que a veces podemos trabajar en equipo y cometer menos errores.

Ahora entendemos más de nuestro compromiso con la institución en relación e importancia que tenemos cada uno de nosotros en los diferentes puestos.

Existen términos que nunca los habíamos escuchado pero que son de gran importancia en nuestras labores tanto profesionales como personales.

También entendimos ¿Porque? A veces tenemos continuos seminarios de capacitación a veces pensábamos que era una perdida de tiempo pero no es así es para mejorar nuestros servicios y lograr satisfacción en el cliente.

Entendimos que el tema de Comunicación no solo es entender claro las instrucciones que se nos puedan pedir sino también el utilizar este medio para solucionar problemas.

No pensábamos que teníamos virtudes en nuestro puesto de trabajo ya que es muy repetitivo aprendimos que somos un punto importante dentro del desarrollo de la productividad del Banco.

Nos da una idea de que no podemos quedarnos en el mismo puesto toda la vida y nos impulsa a prepararnos más académicamente como para poder acceder a una promoción de ascenso y mejorar nuestros ingresos económicos con un aumento de sueldo

Por ultimo una experta en el área de cajas nos dice: Este es un proceso que se lo debería aplicar no solo como un proyecto ambicioso y caro y por ganar estatus ante otras instituciones sino por que en este tiempo de la aplicación aprendimos y nos dimos cuenta que éramos seres humanos con capacidades iguales y mejores habilidades tanto de unos como de otros por eso pienso que fue motivante ser parte de este programa de evaluación.

2.3 CONCLUSIONES

Después e finalizado este proceso “Evaluación de 360º por Competencias” puedo exponer las siguientes conclusiones.

Al principio y como en todo proyecto de investigación la expectativa fue muy grande con respecto a la asimilación de los nuevos conocimientos tanto para los participantes del proceso.

- El enfoque de Competencias es no era nuevo para los evaluadores como para los evaluados, pero la diferencia radicaba en que ellos conocían de este tema pero que no lo entendían de una manera absoluta.

- El proceso aunque es largo el aprendizaje también lo es en la misma magnitud ya que no solo a veces este enfoque de evaluación de 360º abarca el puesto o área sino que lo hace además con toda la empresa en conjunto analizando otros temas que son de mucho interés.

- El proceso me dio a conocer partes de los diferentes cargos desde el mismo levantamiento de perfiles en donde se puede describir la Misión y Visión del puesto y donde encontramos que cada cargo por mas operativo que parezca es muy importante para la en la productividad de la Organización.

- Las personas involucradas en este proceso en cada paso que avanzábamos se motivaban cada vez más y eso era un aliciente extra para obtener resultados esperados.

- Este tipo de Evaluación es recomendable aplicarlo en cualquier tipo de cargo debido a su enfoque que no es el que todos estamos acostumbrados a ver (Evaluado y Evaluador o Jefe) sino por el contrario se obtiene los puntos de vista de

- un entorno que involucro 3 frentes mas (Jefe, Subordinado, Par) esto produjo que los resultados y la evaluación no cayera en la subjetividad.

- Aprendí no solo a saber como el trabajador desempeña su trabajo sino también a entender por que de la importancia de ciertos lineamientos dentro de políticas y reglamentos laborales y esto es de suma importancia para nosotros como Psicólogos organizacionales ya que observe la necesidad de la gente de ser escuchada y de entender sus problemas, necesidades y aspiraciones dentro de la empresa esto en la fase del Feed Back por lo cual pienso que este tipo de propuesta sirva para no solo evaluar el desempeño de los empleados o miembros de una organización sino, también para detectar necesidades, conflictos, clima laboral, etc. Y tener una perspectiva diferente de lo que es el mundo laboral en la actual.

2.4 RECOMENDACIONES:

Para lograr un óptimo rendimiento por parte de los miembros evaluados y que esto genere una mejor productividad y calidad de servicio por parte del área de cajas del Banco del Pichincha a sus clientes tanto internos como externos se debería implementar programas de capacitación en las siguientes competencias:

FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD PARA APRENDER
Una va de la mano de la otra ya que si logra adaptarse a los cambios por parte de su puesto de trabajo es decir capacitarse tendrá un mejor desempeño e interés por aprender cada día más sobre el área laboral y de la Institución.

DINAMISMO Y ENERGÎA / TOLERANCIA A LA PRESIÔN
Al igual que en el punto anterior estas competencias van encadenadas ya que de la una dependerá el éxito de la otra debido a que si logramos tener la energía suficiente para lograr la productividad esperada en el puesto de trabajo podremos superarla sin ningún tipo de presión y generar un mejor servicio.

APOYO A LOS COMPAÑEROS
Si se logra completar desarrollar esta competencia con un buen programa de capacitación podremos cerrar el restante grupo de brechas ya que con el apoyo y camaradería de los miembros del área se podrá generar el trabajo en equipo eficaz con buena comunicación por parte de los compañeros de trabajo.

Luego de haber realizado este trabajo de evaluación en el Banco del Pichincha Región Austro espero haber logrado un mejor conocimiento con respecto al tema de COMPETENCIAS por parte de las personas evaluadas y de los miembros del área a más de las agencias en las cuales realice este proyecto con el único fin de generar un personal motivado e identificado con esta prestigiosa Institución bancaria del País.

ANEXOS

2.4.1 ANEXOS Y BLIBIOGRAFIA

DISEÑO DEL PROYECTO DE GRADUACION

1 TITULO O TEMA

Diseño, aplicación y validación del proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias de 360º

2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÒN

El Presente Proyecto tiene como finalidad actualizar el nivel de desempeño de los empleados del Banco del Pichincha de la ciudad de Cuenca, pero ya no con el enfoque tradicional de evaluación. Sino que será una Evaluación del Desempeño de 360º.

Los beneficios que se obtendrán con este tipo de Evaluación son:
.

- Propiciar el desarrollo de los Recursos Humanos
- Generar Auto desarrollo
- Proponer La Auto evaluación
- Se detectarán necesidades de capacitación
- El descubrimiento de personas claves
- Encontrar personas que puedan ubicarse en un puesto diferente con una perfecta adaptabilidad al mismo
- La motivación a las personas al comunicarle su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización.
- Llegar a una situación en la cual los Jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas
- Crear nuevas políticas en cuanto tiene relación a salarios y promociones

3 OBJETIVOS

3.1.-Objetivo General:

Diseñar, aplicar y validar el proceso de evaluación del desempeño de 360º en el Banco del Pichincha a cinco cargos.

3.1.-Objetivos Específicos:

3.1.1.- Levantar los perfiles por competencias de cinco cargos usando los métodos de descripción y Análisis de puestos.

3.1.2.- Diseñar una evaluación de 360º para los siguientes cargos:

- Gerente de Agencia
- Oficial de Crédito
- Jefe de Cajas
- Cajero
- Oficial de Servicios

3.1.3.- Aplicar el proceso piloto de Evaluación del Desempeño en dos cargos
-Este se lo aplicara a dos cargos los cuales son:……
-Esta aplicación deberá tener retroalimentación para delinear el sistema definitivo.
-Las evaluaciones de 360º requieren un periodo de adaptación que por lo general es superior a un año.
3.1.4.- Validar el proceso con el perfil del cargo, a través de una revisión documental por parte de:

* los ocupantes del cargo
* Superiores o supervisores de dichos cargos y;
* Expertos en Levantamiento de perfiles y de Evaluación del desempeño por competencias.

3.1.5.- Elaborar un informe de los resultados obtenidos en el Panel de Expertos y proporcionar Feed Back.

4.- BREVE MARCO TEORICO

Los gerentes de recursos humanos deben promover la adecuación de la empresa en respuesta a sus clientes y Alos cambios del entorno y no nos referimos solo a los Clientes externos sino también a los internos debido a la globalización se deberían analizar estos dos aspectos importantes.

1ro.- El Avance del Conocimiento científico y tecnológico.- Esta característica del mundo de hoy a una constante adecuación de nuestros productos y procesos a los nuevos conocimientos. Quien se mantenga haciendo lo mismo mientras el entorno cambia, quedará irremisiblemente obsoleto y será sacado del mercado.

2do La Educación del personal.- Muchos empresarios y gerentes piensan que capacitar a los empleados es un derroche. Esto refleja un horizonte muy limitado, ya que en la medida en que el entorno este cambiando, si la empresa no prepara a sus empleados para comprender y absorber oportunamente ese cambio, cuando este sea un requisito para permanecer en el mercado, será muy tarde para iniciar su educación. Es por eso que el papel de la gerencia de recursos humanos dentro de la globalización debería ser:

¿Qué es una Competencia?

Existen muchas definiciones acerca de lo que es una competencia y enunciaremos algunas de ellas.

En el Enfoque Americano, “Competencias” son características subyacentes de una persona que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

“Competencia” la diferencia ente las cualidades requeridas para realizar el trabajo” y aquellas que caracterizan a los que lo realizan de una manera excelente es igual a la diferencia entre los requerimientos de conocimientos y habilidades (lo que se requiere) y las competencias.
Ahora que vemos lo importante de realizar una buena Evaluación del desempeño conoceremos algo mas sobre este tema ya que aparte de saber como es el desempeño de un empleado en su puesto también sirve para realizar planes de carrera y de sucesión .para esto se debe tener primero en cuenta la descripción de puestos por competencias.

El entrenamiento de lo evaluadores en la herramienta a utilizar esto debe realizarlo normalmente con los Jefes y Gerentes.

Tipos de Evaluaciones que existen:

Evaluación del desempeño por competencias de 90º
Evaluación del desempeño por competencias de 180º
Evaluación del desempeño por competencias de 360º

Dentro de este grupo nos enfocaremos en la Evaluación del desempeño de 360º ya que es la más completa como su nombre lo dice.
- El verdadero objetivo de la Evaluación de 360º es el desarrollo de las personas

¿Qué es una evaluación de 360º?

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo. A una persona la evalúa su jefe como un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Es por estas razones expuestas que la Evaluación del desempeño por Competencias de 360º es de gran importancia dentro del presente proyecto a aplicarse en el Banco del pichincha y del cual espero se genere mejoras en el rendimiento y auto desarrollo tanto personal como laboral de los miembros de los cargos a Evaluar

BIBLIOGRAFIA

ALLES Martha Alicia “Desempeño por Competencias Evaluación de 360º” /Ediciones Granica S.A. / Buenos Aires/año 2202/

A.N, Welsh “Manual de técnicas Gerenciales” Nueva Editorial Interamericana/México/1985

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

CANE, Sheila” Como triunfar a través de las personas”/Edit. Mc Graw – Hill Interamericana/ Bogotá /1998/

COWLING, Alan; JAMES, Philip “Administración de Personal y las relaciones industriales 3ra ediciòn”Edit.Prentice Hall Hispanoamericana/México/ 1997

DAFT, Richard; STEERS, Richard “Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos” Edit Limusa/ México/ 1992

LONDOÑO, Carlos; MESA, Rodrigo “gerencia y recursos humanos” /Edit Norma / México /1994

MEREDITH, Jack; GIBBS, Thomas “Administración de Operaciones”/ edit. Limusa/México/1984

PERETTI, Jean “todos somos directores de Recursos Humanos/ediciones Gestión 2000/Barcelona/1997

SRAUSS, George; SAYLES, Leonard “Personal: Problemas humanos de la administración/Edit. Prentice Hall Internacional/ Bogotá/1981

VARGAS, Muñoz; NELSON Rafael “Administración Moderna de Sueldos y Salarios: un enfoque práctico” /Edit Mc Graw-Hill Interamericana/ Bogotá / 1994