



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDRÉS ESTEBAN HERRERA MARVIT, C.C. 171656874-4**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN BAJO LA METODOLOGÍA ROI.”** Estudio realizado para una firma consultora de la ciudad de Quito en el año 2013, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2014

ANDRÉS ESTEBAN HERRERA MARVIT

C.C. 171656874-4

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Psicología

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

“Diseño de un sistema de capacitación bajo la
metodología ROI.”

*Estudio realizado para una firma consultora de la ciudad
de Quito en el año 2013.*

Andrés E. Herrera Marvit

Directora: Grace Latorre V.

Quito, 2013

Dedicatoria

A mi familia, amigos y a ti Nathy.
De alguna manera, este logro es también de ustedes.

Agradecimiento

A todos quienes me han apoyado a lo largo
de mi carrera universitaria.

Introducción

El presente proyecto contempla el Diseño de un sistema de capacitación bajo la metodología ROI, para la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. Previo al diseño de los programas de capacitación, se definieron y elaboraron varios elementos requeridos para un adecuado Diagnóstico Estratégico de Necesidades de Capacitación, en concordancia a los lineamientos establecidos por la metodología ROI. De esta manera, las etapas del proyecto pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- Definición de estructura orgánica.
- Levantamiento de perfiles de cargo por competencias.
- Ejecución de una evaluación de desempeño.
- Definición de programas de capacitación bajo la metodología ROI.

En concordancia al alcance del presente proyecto, que únicamente llega hasta el diseño de un sistema de capacitación bajo la metodología ROI, los resultados obtenidos contemplan la definición de programas de capacitación alineados a los objetivos estratégicos institucionales y el nivel de evaluación al cual cada programa deberá ser sometido.

Índice de Contenidos

Capítulo 1 – Marco Referencial	1
1.1 Tema	1
1.2 Datos de la Organización	1
1.3 Justificación	3
1.4 Antecedentes	4
1.5 Objetivos	5
Capítulo 2 – Marco Teórico	7
2.1 Diseño de Estructura Organizacional	7
2.2 Competencias Laborales	9
2.3 Perfiles o descriptivos de cargos por competencias.	13
2.4 Evaluación de Desempeño bajo la perspectiva de 360°.	17
2.5 Planes de Capacitación.	21
2.6 Metodología ROI	23
Capítulo 3 – Marco Metodológico	27
3.1 Definición de estructura organizacional.	27
3.2 Levantamiento de perfiles de cargos	28
3.3 Evaluación de desempeño e identificación de brechas	33
3.3.1 Evaluación de conocimientos.	35
3.3.2 Evaluación de destrezas	37
3.3.3 Calificación de totales.	39
3.3.4 Evaluación de actividades esenciales.	41
3.3.5 Cálculo de puntuación final de Evaluación del Desempeño	42
3.3.6 Interpretación de puntuación final de evaluación del desempeño	43
3.3.7 Resultados obtenidos por el personal de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. en la evaluación de desempeño.	43
3.4 Diseño del plan de capacitación bajo la metodología ROI	47
3.4.1 Fase 1y 2: Inicio y Recolección de la información	47
3.4.1.1 Entrevista	48
3.4.1.2 Grupos Focales	57
3.4.2 Fase 3 y 4: Análisis de datos y Validación	62
3.2.1 Matriz Scorecard	63
3.4.3 Fase 5: Planificación	64
3.4.3. 1 Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación	65
Capítulo 4 – Conclusiones y Recomendaciones	67
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

Índice de Tablas

Tabla 1 Productos de Consultoría (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013) -----	1
Tabla 2 Tipos de Evaluación (Moreno, 2013) -----	25
Tabla 3 Proceso de evaluación del desempeño. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	33
Tabla 4 Ponderación de Factores (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	34
Tabla 5 Escala de Calificación de Competencias (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	34
Tabla 6 evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	35
Tabla 7 Escala de evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	35
Tabla 8 Ejemplo de evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	36
Tabla 9 Ejemplo Escala de evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	36
Tabla 10 Evaluación de Destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	37
Tabla 11 Escala de Evaluación de Destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	38
Tabla 12 Ejemplo de Evaluación de destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	39
Tabla 13 Ejemplo Escala de evaluación de destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) --	39
Tabla 14 Calificación de Conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	40
Tabla 15 Calificación de Destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	40
Tabla 16 Escala de niveles de desarrollo de competencias. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	40
Tabla 17 Ponderación de evaluación de actividades esenciales (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	41
Tabla 18 Escala de Evaluación de Actividades Esenciales (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) -----	41
Tabla 19 Escala de Evaluación de actividades esenciales. -----	42
Tabla 20 Ponderación de evaluación de competencias (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010) 42	42
Tabla 21 Ejemplo de cálculo final de evaluación de competencias -----	43
Tabla 22 Matriz de interpretación de Evaluación del desempeño (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)-----	43
Tabla 23 Resultado Evaluación de Conocimientos -----	44
Tabla 24 Resultado Evaluación de Conocimientos -----	44
Tabla 25 Resultado Evaluación de Actividades Esenciales -----	45
Tabla 26 Resultado Evaluación del Desempeño-----	46
Tabla 27 Matriz Scorecard (Moreno, 2013) -----	63
Tabla 28 Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (Moreno, 2013) -----	66

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Estructural por Procesos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda, 2012).....	2
Ilustración 2 Principio de Pareto (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)	16
Ilustración 3 Evaluación de 360°	18
Ilustración 4 Brechas de competencias	19
Ilustración 5 Diagnóstico Estratégico de Necesidades de Capacitación (Moreno, 2013).....	24
Ilustración 6 Fases de la Metodología ROI (Moreno, 2013)	26
Ilustración 7 Organigrama Posicional (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013).....	28
Ilustración 8 Distribución de empleados AP&A	57

Capítulo 1 – Marco Referencial

1.1 Tema

Diseño de un sistema de capacitación bajo la metodología ROI. *Estudio realizado para una firma consultora de la ciudad de Quito en el año 2013.*

1.2 Datos de la Organización

Nombre: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Actividad: Firma consultora.

Ubicación:

- Oficinas Quito: Av. De los Shyris N44-135 y av. Río Coca, Edificio Montecarlo X – Séptimo Piso
- Oficinas Lima: Av. Petit Thouars 5175, Segundo Piso A, Miraflores.

Características: La firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., fue creada hace más de veinte años por profesionales de una considerable trayectoria laboral y académica, con la finalidad de brindar servicios de consultoría especializada en estrategias de gestión empresarial, principalmente en temas referentes a planeación estratégica. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013)

Poco a poco sus servicios de consultoría fueron ampliando su alcance, incorporando así la atención a temas de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. En ese sentido, a continuación se exponen los principales productos de la firma:

RECURSOS HUMANOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
• Levantamiento de perfiles y normas de competencias.	• Planificación Estratégica y operativa
• Evaluación del desempeño.	• Diseño de estructuras organizacionales
• Valoración de puestos.	• Gestión por procesos.
• Medición de clima laboral.	• Diseño e implementación de sistemas de gestión
• Plan de carrera.	• Indicadores de Gestión.

Tabla 1 Productos de Consultoría (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013)

Actualmente la empresa cuenta con diecisiete empleados, distribuidos de la siguiente manera:

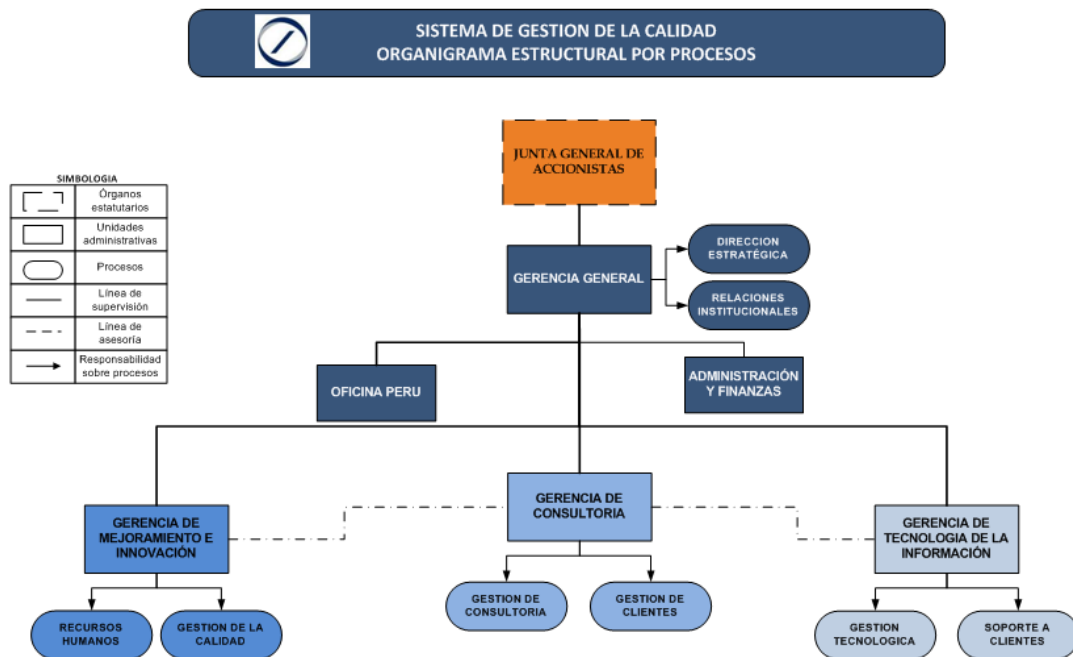


Ilustración 1 Organigrama Estructural por Procesos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda, 2012)

La firma fue fundada en 1989. En estos veintitrés años de vida institucional, Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. ha prestado sus servicios a más de 900 entidades, entre públicas y privadas, en más de 19 países de América Latina. Posee oficinas en Quito, Ecuador y en Lima, Perú. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013)

Contexto: La consultoría tiene como finalidad dar solución a los procesos empresariales con los que cuenta una organización, para que de esta manera se pueda mantener un estado de competitividad acorde al entorno al que pertenece. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013).

La productividad basada en la eficiencia y eficacia es la meta de toda organización, aspecto que sin duda alguna ha permitido que la consultoría persista y que inclusive tome mayor protagonismo de acuerdo a la complejidad y al requerimiento de recursos que una intervención, con la finalidad de hallar una mejora, demande. En este sentido, la consultoría se ha vuelto mucho más técnica y personalizada de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

1.3 Justificación

En la época en la cual vivimos, el desarrollo de la competitividad industrial y empresarial, la globalización y el inexorable avance tecnológico, requieren de organizaciones centradas en la productividad de sus procesos y en el óptimo desempeño de sus colaboradores. Estos aspectos no siempre son acompañados de sistemas orientados al desarrollo de las personas. Esta incompatibilidad es el obstáculo para el correcto cumplimiento de los objetivos planteados por las instituciones. En este sentido, un sistema de capacitación alineado a las necesidades de una empresa es una de las maneras más efectivas para asegurar que las organizaciones se encaminen en las rutas idóneas para lograr el cumplimiento de sus metas. En ese sentido, al concatenar los planes de capacitación con herramientas y técnicas que permitan evaluar su rendimiento, se crea la posibilidad de iniciar un cambio positivo en la cultura de formación de las personas, apoyada en primera instancia por el ámbito empresarial.

La formación y el desarrollo del talento humano han venido constituyéndose en uno de los temas de mayor impacto en el ámbito social, académico y empresarial. Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar la gran cantidad de técnicas, herramientas y metodologías generadas con la finalidad de facilitar la consecución de este objetivo. De igual forma, la administración de los recursos destinados a estas tareas, en cada una de las empresas e instituciones, ha sido sometida a exhaustivos y rigurosos controles; motivo por el cual, es indispensable que la capacitación implique técnicas, herramientas y metodologías ligadas a un sistema que permita medir cuál es el impacto y la retribución de los mismos, lo que permitirá gestionar una mejora continua en los procesos orientados a la formación y desarrollo de las personas. (Rodríguez Villegas, 2011)

En el plano personal me mantengo firme en la posición de que el desarrollo del talento humano en cualquier organización es la clave para alcanzar todos los objetivos, siendo el más importante, lograr la satisfacción laboral. El crecimiento organizacional basa su éxito en el desarrollo de sus integrantes, y eso posiblemente se pueda lograr con un análisis concienzudo que permita diseñar sistemas eficaces de capacitación, que

respondan no sólo a las necesidades de la organización, sino también a las necesidades presentes en cada una de las personas. El vincular este tipo de sistemas a análisis cuantitativos, permiten mejorar el monitoreo y el control relacionados a estos procesos. A más de lo anteriormente expuesto, considero que el proyecto a desarrollar cerrará satisfactoriamente mi etapa de formación de pregrado y me permitirá alcanzar la titulación de Psicólogo Organizacional.

1.4 Antecedentes

Desde hace aproximadamente un año, la empresa Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. ha tenido un importante crecimiento, por lo que ha surgido la necesidad de aumentar la cantidad de empleados en la misma.

Como en la mayoría de empresas, los directivos buscan constantemente que los colaboradores estén en total capacidad de responder ante las exigencias que implican los proyectos de consultoría. A diferencia de otras organizaciones, la consultoría requiere que sus empleados gocen de una particular “polifuncionalidad”, que se manifiesta en la adaptación y respuesta que se evidencian de acuerdo a la intervención o proyecto que se realice con cada cliente.

Ahora bien, en cuanto al proceso de capacitación, se ha evidenciado que Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. carece de una estructura definida. El aprendizaje y preparación de los colaboradores que pertenecen a esta firma consultora ha sido fundamentada en la práctica; por lo que la necesidad de formar al personal ha sido cubierta sobre la marcha, con el contacto directo con la ejecución de las actividades propias de los proyectos de consultoría.

Aunque este método informal de capacitación a un largo plazo ha arrojado resultados satisfactorios, es de innegable importancia establecer un sistema direccionado de capacitación que permita desarrollar los conocimientos y destrezas que son necesarias para la ejecución efectiva de una determinada actividad y que, de igual manera, optimice el tiempo empleado para este fin.

Uno de los principales motivos por los cuales no se ha diseñado sistema de capacitación ha sido la gran cantidad de proyectos de consultoría a los cuales se ha debido responder, lo que ha obligado a que el tiempo destinado a estas actividades sea superpuesto al del diseño e implementación de sistemas de este tipo. Sin embargo, como anteriormente se ha mencionado, este factor, al mismo tiempo, es el principal demandante de un sistema eficaz de capacitación y formación. Los directivos de la compañía están conscientes de esta oportunidad de mejora, por lo que consideran a este proyecto de suma importancia para la misma.

De acuerdo al diagnóstico ejecutado previo al planteamiento de este proyecto, se ha evidenciado la necesidad de realizar una intervención, con la finalidad de mejorar la productividad de la organización, mediante un sistema de capacitación.

Con respecto a los estudios realizados en el ámbito de capacitación por estudiantes dentro de la Facultad de Psicología de la PUCE, si bien es cierto que éstos han sido varios, prácticamente no existen proyectos vinculados a la metodología ROI en el área de pregrado.

Esta aparente escases, puede deberse a este tópico no ha sido instituido en las mallas curriculares de pregrado, a pesar de su apremiante importancia. Desde la apertura de la maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, de la Facultad de Psicología de la PUCE, se ha incluido esta metodología pero como parte de la formación de postgrado, por lo que trabajos de disertación relacionados al tema han empezado a surgir recientemente.

1.5 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un sistema de capacitación bajo la metodología ROI para la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la estructura óptima de la organización.
- Realizar una evaluación de desempeño para el personal de la Institución.
- Realizar la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación (DeNC)

- Elaborar un programa de capacitación para el personal de la Institución.
- Definir los niveles de evaluación de los programas de capacitación.

Capítulo 2 – Marco Teórico

2.1 Diseño de Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la distribución de los roles que cumplirán los distintos puestos de trabajo en una organización. Esta distribución debe realizarse con la finalidad de garantizar un flujo adecuado de información y trabajo; de igual forma, la estructura debe permitir que las personas y la organización puedan adaptarse al cambio. La estructura en una organización goza de mucha importancia; un andamiaje errado puede complicar o paralizar la gestión de una organización. (Koontz, 2012).

La estructura organizacional, y en particular el sistema de delegación, deben estar orientados al cumplimiento de metas y a facilitar la toma de decisiones. Bajo esta premisa, es de fundamental importancia identificar las áreas generadoras de los productos finales (o cadena de valor bajo un enfoque por procesos) y tareas críticas o claves de una organización, con la finalidad de asignar a puestos específicos que ejecuten y controlen dichas actividades o procesos. (Koontz, 2012)

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, la que puede mostrarse visualmente a través de un organigrama (Robbins & Coulter, 2010). Cuando se busca cambiar o crear una estructura, se hace referencia a un *diseño organizacional*. Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter en el año 2010, describen seis aspectos a tomarse en cuenta al momento de establecer o modificar una estructura organizacional, los mismos que son descritos a continuación:

- Especialización del trabajo.- Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas.
- Departamentalización.- Es la forma de agrupar y distribuir las áreas de gestión de una organización, los mismos que pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- Departamentalización funcional.- Agrupa puestos de acuerdo a funciones
 - Departamentalización Geográfica.- Agrupa puestos de acuerdo a la distribución geográfica.
 - Departamentalización por productos.- Agrupa puestos por líneas de productos.
 - Departamentalización por procesos.- Agrupa puestos con base en el flujo de procesos o clientes
 - Departamentalización por clientes.- Agrupa puestos con base a clientes específicos y exclusivos.
 - Equipos interfuncionales.- Grupos de trabajo conformados por individuos con varias capacidades funcionales.
- Cadena de mando.- Es la línea de autoridad que atraviesa a la organización de los niveles altos hacia los bajos.
 - Tramo de mando.- Cantidad de empleados que una persona puede supervisar de manera adecuada.
 - Centralización y descentralización.- Es el grado de autoridad relacionada a la toma de decisiones.
 - Formalización.- Hace referencia a la estandarización de los trabajos y comportamiento de los empleados en la organización.

A más de los aspectos mencionados, es importante considerar que al diseñar o modificar una estructura organizacional también entra en juego cómo reaccionan las personas ante este cambio. Esta reacción se ve influenciada por la naturaleza y contenido del empleo, los cuales tienen impacto en los estados psicológicos e inclusive físicos de la persona; lo que incide en su motivación y desempeño organizacional. (Robbins S. , 2009)

Al definir los puestos que integrarán una estructura organizacional es importante considerar que el empleado conserve un alto sentido de responsabilidad, que perciba un aceptable grado de significación con respecto a su rendimiento y que las tareas que va a ejecutar representen un desafío que impliquen una motivación a realizarlos. Asimismo, es importante considerar que los puestos de trabajo deben ser establecidos de acuerdo a

los procesos o actividades que deben cumplir las distintas unidades orgánicas o aéreas funcionales de una empresa. (Robbins S. , 2009)

Lo anteriormente expuesto resume lo que varios teóricos sobre administración han trabajado en lo referente a estructuras organizacionales. Sin embargo, la visión de vanguardia de las ciencias administrativas recomiendan no guiarse por esquemas rígidos pues las estructuras organizacionales deben ser flexibles y capaces de adaptarse, de la mejor manera posible, a los requerimientos y necesidades que se vayan presentando en el entorno interno y externo a los que una organización se ve sometida. Es por este motivo que, para propósitos de esta disertación, se tomará en cuenta los seis aspectos mencionados por los autores Stephen Robbins y Mary Coulter (2010) en materia de diseño organizacional.

2.2 Competencias Laborales

Como parte del presente proyecto, se ha definido como objetivo el levantamiento de perfiles de cargos por competencias. Para este propósito, es importante definir a que se hace referencia cuando se habla de “Competencias”.

El término “Competencias” nace de la conjunción de varias teorías psicológicas, que tenían como principal motivo el estudio del rendimiento cognitivo y las conductas de alto rendimiento de los individuos (Shippmann, 2000, citado en Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010). Sin embargo, el principal contribuyente a la conceptualización de este nuevo modelo psicológico fue David McClelland, quien en 1973, publicó en la Universidad de Harvard un estudio en el que afirmaba que el coeficiente intelectual no es el predictor más confiable para medir el éxito ocupacional, pues existen un considerable número de variables que impactan negativamente en la confiabilidad de los test psicométricos, tales como la situación socio-económica de los evaluados, la exclusión de minorías debido a las características de los grupos normativos de los test. En el mismo artículo, el autor sugiere que la manera más efectiva de predecir el éxito laboral es mediante la identificación y simulación de las actividades a desempeñarse, pues estas guardan una mayor fidelidad con respecto al trabajo que una persona debe realizar. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Aunque McClelland no definió el constructo de “competencias” mediante un concepto, utilizó esta palabra para designar el grado de habilidad de un individuo para determinadas tareas. Sin embargo, uno de sus colaboradores más cercanos, Richard Boyatzis 1982 en la publicación “The competent manager” definió al concepto de competencias como una característica subyacente de una persona, que engloba a motivos, rasgos, destrezas, autoimagen y conocimientos que los individuos utilizan. De igual forma, fue uno de los primeros autores en contextualizar a las competencias en el ámbito laboral, pues las identificó como las cualidades que diferencian a los individuos con alto rendimiento.

De esta manera, las competencias comenzaron a ser vinculadas con aquellas características del individuo normalmente relacionadas a la efectividad o desempeño superior en un trabajo o situación determinado, las mismas que se trasladan o pueden ser representadas por indicadores de comportamientos o de maneras de pensar que generalizan diferentes situaciones y permanecen por un largo periodo de tiempo. (Spencer & Spencer, 2008).

Otros autores como Hamel & Prahalad (1996) en su texto “Competing for the future” presentan un concepto de competencias centrales o nucleares que a diferencia de la noción establecida por McClelland y sus colaboradores, no hace alusión a una característica personal, sino más bien a factores organizacionales de éxito, derivados de la estrategia corporativa. En otras palabras, las “competencias centrales” son las competencias aplicadas a la organización y no al individuo. Esta propuesta, aunque un tanto ambigua, permitió que se extrapole la noción de competencias se aplique a nivel organizacional. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Para Martha Alles (2011), una de las más reconocidas teóricas de este tema a nivel de Latinoamérica, las competencias son las características propias a la personalidad de los individuos, que se manifiestan en comportamientos y que determinan que exista un desempeño exitoso en una determinada actividad laboral.

Dentro de los trabajos teóricos generados en torno a este tema, Pereda y Berrocal exponen que existen dos enfoques sobre las “Competencias”, los mismos que son detallados a continuación:

- Enfoque Americano:

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación (Spencer & Spencer, 2008).

- Enfoque Europeo:

Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo. (Paredes & Berrocal, 2011).

Como se puede evidenciar, la diferencia de estos enfoques radica en la unidad de análisis. El primero se centra en las variables que determinan a los comportamientos (conocimientos, destrezas, habilidades y rasgos), mientras que el segundo busca identificar las acciones y comportamientos que un individuo requiere para lograr resultados determinados.

Ahora bien, es importante mencionar que en un modelo de gestión por competencias ambos enfoques son complementarios, pues para desempeñar un grupo de funciones con un alto desempeño, es necesario poseer ciertas características como conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y rasgos, y, asimismo se debe identificar que comportamientos un puesto requiere. Es así como se llega a una oportuna conjunción de ambos postulados. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Con lo anteriormente expuesto, se puede resumir que “Competencias” son todas las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad, etc.) para tener un desempeño con altos niveles de eficacia, pues para el buen desempeño de una persona en tareas determinadas, se requiere de una serie de componentes que implican: el *saber*, entendido como la serie de conocimientos técnicos; el *saber hacer* como aquella capacidad de aplicar o utilizar dichos conocimientos; el *saber estar*, que constituye en adoptar actitudes adecuadas a normas y cultura de la organización; el *querer hacer* que hace mención al interés y la motivación por desempeñar las tareas y finalmente el *poder hacer*, es decir disposición de medios y recursos para ejecutar las tareas determinadas (Abad, 2004).

De igual forma, es pertinente mencionar que en la actualidad las competencias están estrechamente relacionadas con el “talento”, así por ejemplo este término es considerado casi un sinónimo de competencia; postulado que se contrapone a la idea determinista que atribuye estas características de éxito a factores inherentes a cada persona y que son prácticamente inmodificables, pues con adecuado proceso de desarrollo estos factores pueden ser desarrollados y promovidos. (Alles, 2006).

Las competencias de igual forma han sido divididas en clases o categorías, así por ejemplo, Richard Boyatzis (1982), dividió a las competencias en dos clases:

- Competencias *Umbral*
- Competencias *Diferenciadoras*

Dentro de las primeras se encuentran los conocimientos y habilidades básicas; mientras que en las diferenciadoras ubicamos a personas con habilidades de excepcional desempeño. Asimismo, es importante recalcar que la relación entre el término competencia, el éxito profesional y el éxito personal también toma en cuenta factores propios de los rasgos de personalidad que posee cada individuo, los mismos que pueden ser identificados mediante la aplicación de psicométricos. (Boyatzis, 1982, citado en Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010).

Varios autores identifican tipos de competencias de acuerdo a su nivel de aplicación. En 1982, Boyatzis publicó uno de los primeros estudios de este tipo de competencias, el que analizó el perfil de varios directivos para identificar y agrupar comportamientos específicos y comunes que habían ayudado a su excelente rendimiento. Como producto de esta investigación, se elaboró un diccionario con un total de 21 competencias agrupadas en cinco subgrupos a continuación descritos:

- a) Dirección de metas y acción.
- b) Liderazgo.
- c) Dirección de recursos humanos.
- d) Dirección de subordinados.
- e) Relación con otros.

A partir de esta propuesta, se han elaborado diversas propuestas variando el enfoque. (Abad, 2004).

Así por ejemplo, existen competencias organizacionales o corporativas, funcionales y técnicas. Las competencias *organizacionales o corporativas* corresponden a aquellas procuradas para cada colaborador con el fin de cumplir con la misión organizacional, su cultura y valores. Las competencias *funcionales* son aquellas propias para un conjunto de actividades dentro de la organización y finalmente las *técnicas* que son las específicas para que una persona ocupe un puesto. (Gan & Triginé, 2006)

2.3 Perfiles o descriptivos de cargos por competencias.

El perfil o descriptivo de cargo contiene información muy valiosa para cada uno de los puestos existentes en una organización, debido a que es el documento en el cual se especifica los requisitos, interacción con procesos, responsabilidades y competencias (conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos) requeridas para desempeñar efectivamente las funciones de un cargo en una organización.

Los perfiles de cargos son una pieza fundamental para lograr la eficiencia de la administración del recurso humano, ya que la descripción de cargos permite realizar un análisis de los mismos, identificando y alineando las funciones que debe cumplir un cargo de acuerdo a los procesos y requerimientos institucionales; de igual forma determina cuáles son las características que debe tener el ocupante para alcanzar resultados satisfactorios en la ejecución de dichas actividades. A través de los descriptivos de cargo se puede establecer una distribución apropiada de las actividades y responsabilidades en la organización.

La correcta identificación de tareas inherentes a cada cargo es fundamental también para varios subsistemas de Recursos Humanos como la selección de personal, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera y remuneraciones. Es por este motivo que un perfil es considerado como “*una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos*”. (Salinas O. J., 2001)

Existen varios métodos para realizar el levantamiento de descriptivos de cargo, los mismos que son mencionados a continuación:

- La observación directa del trabajador haciendo sus tareas.
- Aplicación de cuestionarios a colaboradores y sus jefes directos.
- Realización de entrevistas directas al empleado

Con los métodos anteriormente mencionados, es importante realizar un análisis para determinar cuál de aquellos es el más apropiado para realizar un levantamiento de perfiles. Levantar un perfil solamente aplicando uno de los métodos expuestos, puede impactar negativamente a la calidad del producto final, pues la información recabada muy difícilmente poseerá el detalle necesario. Por este motivo, es importante considerar la posibilidad de combinar las técnicas anteriormente mencionadas, de tal manera que el contenido de los perfiles alcance una validez y aplicabilidad mucho más acorde a las necesidades que pueden generarse en una organización. (Salinas O. J., 2001).

Para efecto de esta disertación, en lo que respecta al levantamiento de perfiles se empleará la metodología MPC®, diseñada por la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados. El método del modelado de perfiles de competencias o MPC® es el fruto de varias experiencias de consultoría de la Firma en variedad de organizaciones. Esencialmente, el método MPC® se desarrolla en un taller donde participa un grupo de expertos informantes, para cada uno de los puestos a levantarse, con la guía de un facilitador, en el cual se determinan los siguientes aspectos:

- a) Identificar las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- b) Levantar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- c) Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.
- d) Determinar indicadores de gestión posicionales.

Esta metodología favorece significativamente la implantación de una cultura de competencias laborales en las organizaciones debido a que materializa la participación de los miembros de la organización en la definición de criterios y perfiles generando credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias. De igual

forma, proporciona valiosos insumos para mejorar significativamente los sistemas de capacitación, entrenamiento, desarrollo, evaluación y retroalimentación en una organización.

Otra de las ventajas de esta metodología es que puede ser adaptada para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas o departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización. También ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (actividades esenciales, indicadores de gestión, competencias, etc.), reforzando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.

Ahora bien, es importante mencionar que el MPC® surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. Anteriormente se explicó que la metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, consistía en el uso de entrevistas de eventos conductuales, aplicadas de manera individual, que posteriormente eran sistematizadas y consolidadas. Este método resultaba ser excesivamente lento, costoso e ineficiente, y adicionalmente, demandaba la formación de un equipo de especialistas para que puedan manejar entrevistas de este tipo, cuyos resultados podrían ser evidenciados en un periodo de tiempo considerable. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

En cuanto a su aplicación, el método MPC® se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias. El taller es conducido por uno o varios expertos, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente. Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- Conocer a fondo la posición. Usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Contar con buenas habilidades de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Los Objetivos de la Metodología MPC® son:

- 1) Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo
- 2) Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, entre otros.) para desempeñar las actividades esenciales
- 3) Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuáles son requerimientos de capacitación
- 4) Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales

La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar. Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales. La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Principio de Pareto (1906) en los puestos de trabajo. En su forma más general el principio sostiene que el 80% de los resultados son generados por 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas o esenciales (causas) que generan el 80% de los resultados para el cargo. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010).

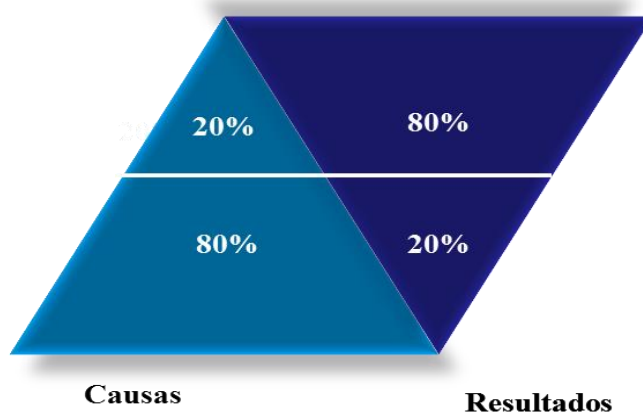


Ilustración 2 Principio de Pareto (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

En resumen, podemos afirmar que los perfiles ocupacionales son de suma importancia, pues tratan temas claves: el qué, el cómo, el cuándo y el porqué de cada cargo. Estas preguntas definen las bases del alcance de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante. El Manual de Funciones debe ser adaptado a cada empresa y su giro de negocio, así aunque se tengan cargos o puestos denominados de similar manera, las funciones que se realice no necesariamente serán las mismas.

2.4 Evaluación de Desempeño bajo la perspectiva de 360°.

La evaluación de desempeño se ha convertido en uno de los subsistemas de la Administración del Talento Humano que más despliegue ha tenido actualmente. Con relación a esta temática, a continuación se detallan algunos de los lineamientos y antecedentes más importantes.

Peter Drucker (1954) sostuvo que lo que no se mide no se puede mejorar y este es el punto de partida para evaluar el recurso más importante de las organizaciones: el humano. A partir de la evaluación, podremos tener obtener información valiosa para desarrollar a colaboradores y consiguientemente la organización que se plasmará inmediatamente en resultados y por ende en rentabilidad. Los propósitos para evaluar son los siguientes: toma de decisiones generales para Recursos Humanos (ascensos, transferencias, despidos), identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, validación de programas de selección y desarrollo, retroalimentación de colaboradores y distribución de recompensas (Robbins S. , 2009)

Aunque la evaluación pueda ser objetiva, muchos puestos son evaluados con criterios subjetivos. Las medidas subjetivas se implantan más fácilmente, conceden mayor libertad a los administradores y muchos trabajos no se prestan de por sí a mediciones objetivas. (Robbins S. , 2009).

Si bien es cierto, hay muchas objeciones en el tema de la evaluación por ser subjetiva, el contar con varias fuentes en un mismo proceso de evaluación garantiza la confiabilidad de los resultados obtenidos. Es decir, que por ejemplo un jefe puede tener una percepción muy subjetiva de su colaborador; sin embargo, ¿Qué pasa si esa misma

percepción tienen dos o más personas? Se trata de coincidencias y esas coincidencias hacen más objetiva la evaluación. Si por el contrario, hay percepciones muy distintas sobre una persona entonces ahí podremos decir que la evaluación no es confiable.

Si nos imaginamos a un artista callejero que hace su show en medio de un círculo de personas, podemos decir que cada persona tiene un ángulo y una perspectiva distinta de lo que hace el artista. La evaluación 360 parte del mismo criterio, busca percepciones desde diferentes perspectivas acerca de un colaborador.

El propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, entre otros.); recibiendo así de manera objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen su labor. De esta manera el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional. (Carballo, 2010)

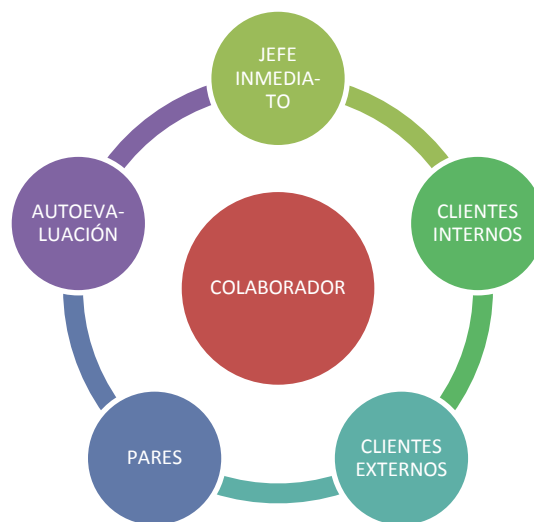


Ilustración 3 Evaluación de 360°

Para una evaluación de 360° es importante tener en cuenta que su principal objetivo es el de desarrollar al talento humano con el que cuenta una organización; esta particularidad es la que diferencia este proceso de evaluación de los modelos tradicionales. Para ello, los directivos de la organización deben estar de acuerdo en qué

comportamientos son los ideales en su recurso humano. Antes de comenzar con una evaluación 360° la organización debe estar clara de cuáles son sus competencias organizacionales y que esperan de cada colaborador. El primer paso es consultar el diseño corporativo, validar que tenemos todos los perfiles de puestos que deseamos evaluar y desarrollar, teniendo especial cuidado en verificar que tengamos el listado de las competencias necesarias para desempeñar cada puesto (Navassi, 2013).

Luego de evaluadas las competencias organizacionales en sus diferentes niveles en todos los colaboradores, es imprescindible generar un Plan Individual de Desarrollo cuyo propósito es el de contar con personas más productivas y alineadas a la estrategia de la organización. Otro punto importante y que va ligado con la Evaluación 360 es la gestión del Feedback. Una buena evaluación va de la mano con saber cómo, cuándo y dónde dar un Feedback eficaz.

Dentro de un perfil de puesto se encuentran detalladas las actividades así como las competencias que idealmente el ocupante del cargo debería tener. Ahora, en la práctica es muy difícil encontrar a un candidato o colaborador que cumpla con el 100% de los ítems, en ese caso el Desarrollo Personal y Profesional no tendría sentido. Bajo la premisa de que todo se puede mejorar y es perfectible, la gestión de Recursos Humanos va encaminada a que poco a poco se vayan acortando las brechas entre el nivel de desarrollo del individuo versus el nivel de desempeño ideal. “El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas”. (Rodríguez, 2008)

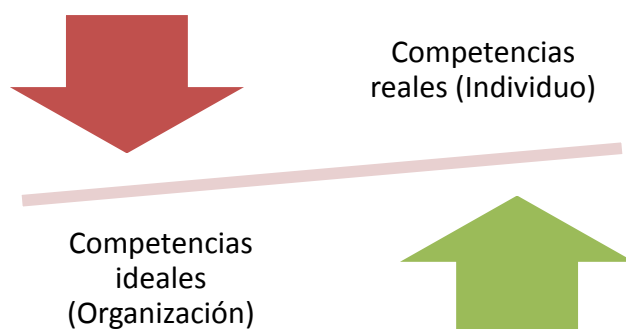


Ilustración 4 Brechas de competencias

Una brecha de competencias es la diferencia entre la manera en que una persona se comporta y la manera en que debería comportarse según un estándar previamente definido. Resulta sumamente importante tener en claro que la evaluación de competencias siempre refiere a comportamientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010).

En el enfoque gerencial, la competencia se percibe como una variable continua, o sea, que puede asumir diversos valores dentro de un rango asociado a una estructura de niveles de dominio. En las organizaciones, las competencias se desagregan en niveles de dominio, asociados a la estructura de cargos. En este sentido, una persona puede estar “por debajo de”, “a nivel de”, o “por encima de” las exigencias de su cargo. Aparece, entonces, algo que es inaceptable desde la perspectiva curricular, y es la brecha positiva o “ascendiente”; esto quiere decir que se admite que una persona tenga un nivel de dominio superior al 100%, con respecto a las exigencias de su cargo. (Benitez, 2005)

Saracho (2005), realizó una comparación de los diferentes tipos de brechas originadas como producto de la evaluación de competencias, los mismos que son descritos a continuación:

- Brechas originadas por la evaluación del perfil actual (detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, planificación del desarrollo, gestión del desempeño)
- Brecha negativa actual (debilidad): El comportamiento actual de la persona no alcanza a cubrir los requerimientos de comportamientos necesarios para que la persona alcance sus objetivos de desempeño actuales, lo que representa una amenaza para la permanencia de la persona en su cargo actual. La organización debe aplicar acciones rápidas para el cierre de brecha.

- Brecha neutral actual (sin brecha): El comportamiento actual de la persona cubre los requerimientos de comportamiento necesarios para que la persona cumpla los objetivos de desempeño de su cargo actual. Ello implica un panorama de estabilidad de corto plazo para la persona. La organización no debe encarar acciones inmediatas, pero sí planificarlas para el mediano plazo.
- Brecha positiva actual (fortaleza): El comportamiento actual de la persona sobrepasa el comportamiento requerido, lo que para el empleado representa estabilidad a mediano plazo y un valor diferencial que le permite aspirar a mayores beneficios o ascender jerárquicamente dentro de la organización. La organización debe planificar de inmediato el futuro cargo del empleado, o bien elevar las metas de su cargo actual.

En resumen, el análisis de brechas permite identificar el estado actual en cuanto a nivel de desarrollo de una competencia de un individuo frente a lo que exige el puesto. El diagnóstico es el insumo inicial que los profesionales de Recursos Humanos utilizan para realizar una verdadera gestión de desempeño, enfocado a garantizar el Desarrollo Organizacional.

2.5 Planes de Capacitación.

Una vez determinadas las brechas de perfil, producto de la evaluación de competencias, se debe proseguir con un plan de capacitación que mejore el desempeño de los colaboradores y permita conseguir los objetivos establecidos en la organización. “Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente”. (Rodríguez, 2008).

La capacitación puede ser dividida en cuatro grandes fases:

Diagnóstico: En esta fase se recopila información de las necesidades de capacitación que pueden surgir. No tiene sentido el capacitar por capacitar. Igualmente como un médico hace un diagnóstico lo hace el profesional de Recursos Humanos. Las herramientas que se utilizan para el diagnóstico son el Análisis de Brechas y se quiere ahondar más, entrevistas a profundidad con el jefe inmediato. En resumen, las

necesidades para diseñar el Plan de Formación, de acuerdo a Martha Alles (2011), podrían originarse en:

- a) El resultado del análisis de la adecuación persona-puesto. Es decir, comparando las capacidades de las personas con lo requerido por sus respectivos puestos de trabajo.
- b) Cuando la fuente anteriormente descrita no fuese fiable, o bien se requiera complementarla, se pueden determinar estándares a alcanzar, según la estrategia organizacional, y en base a ellos realizar la adecuación persona-puesto y la posterior determinación de brechas.
- c) Administrar cuestionarios a los jefes directos de los colaboradores, para que determinen las necesidades formativas de los equipos a su cargo.

Implementación: Es la fase donde propiamente el colaborador recibe la capacitación y las herramientas para que pueda mejorar su desempeño y acortar las brechas. Como la implementación se basa enteramente en el diagnóstico, nos aseguramos que el colaborador reciba exactamente lo que necesita.

Monitoreo: Con el fin de evitar el efecto burbuja de la capacitación, es decir que se vuelva algo temporal y que el colaborador poco a poco regrese a su antiguo hábito. Es importantísimo contar con un sistema de monitoreo que nos permita garantizar que las nuevas herramientas y conocimientos se están realmente aplicando. (Moreno, 2013).

El desafío es desarrollar una óptica profunda y hermana con la estrategia de la empresa. Para lograr esa mirada integral es recomendable considerar dos variables. La primera busca que la capacitación tenga una relación estrecha con la gestión del talento, mientras que la segunda busca que el proceso de capacitación sea implementado de principio a fin, con todos los pasos correspondientes y un seguimiento minucioso (Salinas A. , 2012)

Al tomar en consideración la cita anteriormente expuesta, podemos inferir que el proceso de capacitación debe mantener un seguimiento pormenorizado, que nos permita descubrir cuáles son sus fortalezas y de la misma manera, sus oportunidades de mejora.

Evaluación: Siendo consistentes con los esquemas de medición es importantísimo medir la efectividad de los talleres. Según Moreno (2011), la evaluación se divide en varios niveles:

1. Evaluación de reacción (facilitador, lugar, contenidos, alimentación, entre otros.).
2. Evaluación de aprendizaje (pruebas de conocimiento).
3. Evaluación de aplicación (que tanto se está aplicando lo aprendido).
4. Evaluación del impacto que ha generado la capacitación (qué indicadores organizacionales se han visto afectados).
5. Evaluación del Retorno de la Inversión (ROI).

2.6 Metodología ROI

Una de las críticas más grandes a los procesos de capacitación hace pocos años fue que en realidad no se conoce si la organización gasta o invierte en programas de capacitación. ¿Cómo se puede saber si lo aprendido es aplicable a la realidad de la organización? ¿Cómo se pueden implementar los nuevos conocimientos? ¿Cómo la capacitación puede lograr mayor rentabilidad a mi organización? Son algunas de las preguntas que por mucho tiempo no tuvieron eco.

“ROI es una herramienta de evaluación de los programas de formación y desarrollo, que se implementan en organizaciones públicas y privadas. Esta estrategia es sistemática y se caracteriza por tener continua planificación, control y mejoramiento de las acciones de intervención o programas de capacitación, para así lograr fortalecer el capital humano e incidir en los logros de negocio de cada organización” (Lara, 2012)

La Metodología ROI, Desarrollada en la década de 1970 por el Dr. Jack J. Phillips, se centra principalmente en establecer el rendimiento de una inversión, con la finalidad de determinar qué tan eficiente fue y qué resultados se obtuvieron. Bajo esta perspectiva, la Metodología ROI es una eficaz herramienta que permite medir y evaluar programas relacionados principalmente a capacitación, recursos humanos, tecnología y calidad. (ROI Institute, 2013)

En este sentido, la metodología ROI define lineamientos para la gestión de la capacitación en las organizaciones, los mismos que a continuación son mencionados:

a) DetECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (DNC)

Consiste en un “proceso sistemático de recolección de datos para determinar y priorizar las objetivos organizacionales que pueden lograrse con la contribución de programas de formación” (Moreno, 2011). Contraria a la concepción tradicional, el DNC pasa a transformarse en un *Proyecto*, por lo cual su estructura debe mantener las siguientes dimensiones:

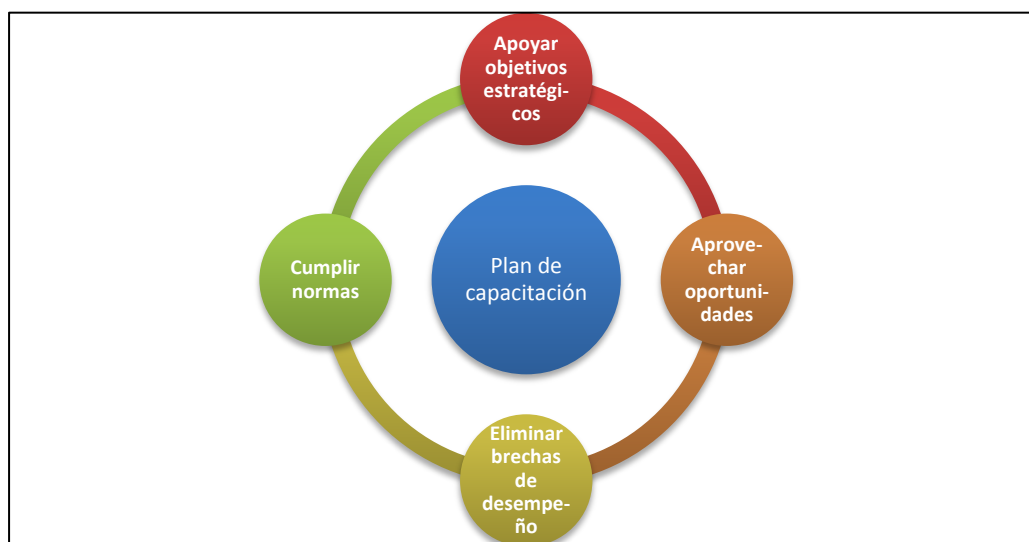


Ilustración 5 Diagnóstico Estratégico de Necesidades de Capacitación (Moreno, 2013)

Para que el diagnóstico de necesidades de capacitación aporte valor diferencial, hay que asegurar que los objetivos estratégicos sean la prioridad al momento de diseñar un programa de capacitación. Desde ese punto, más los registros de brechas de desempeño y competencias, deben nacer las acciones claves del plan. En muchas organizaciones, especialmente cuando la detección se realiza a través de encuestas, entrevistas o grupos foco, suelen aparecer centenares o miles de necesidades de entrenamiento insatisfechas. Es muy probable que dichas necesidades obedezcan a intereses personales más que de requerimientos organizacionales. (Sotomayor, 2013)

b) Evaluación de los Programas de Formación: Niveles de Reacción, Aprendizaje, Aplicación, Impacto y Retorno de la Inversión.

Consiste en diseñar instrumentos que permitan identificar la efectividad de los programas de capacitación ejecutados. Esta medición se la realiza en los niveles a continuación descritos:

Tipo	Definición
Evaluación de Reacción	Indaga sobre las percepciones que puedan tener los participantes una vez que concluyan los programas de capacitación.
Evaluación de Aprendizaje	Identifica las competencias que los participantes han desarrollado como consecuencia del programa de capacitación ejecutado.
Evaluación de Aplicabilidad	Identifica las actividades que los participantes podrán ejecutar en sus trabajos como consecuencia del programa de capacitación ejecutado.
Evaluación de Impacto	Identifica los resultados que se obtienen como consecuencia del programa de capacitación ejecutado, mediante el análisis de indicadores de gestión.
Evaluación del Retorno de la Inversión	Mide el retorno económico de la inversión destinada al programa de capacitación.

Tabla 2 Tipos de Evaluación (Moreno, 2013)

“El cálculo del retorno de inversión (ROI) es una metodología financiera clásica que se emplea para calcular el grado en que las inversiones tienen rendimiento financiero. La fórmula básica del ROI es: $ROI = \text{beneficios} / \text{costos}$ ” (Moreno, 2013)

Aplicar la fórmula del ROI no significa una mayor complejidad. Lo crítico de este proceso es determinar qué valores o indicadores van a conformar la fórmula. Esta particularidad se desprende de la propia naturaleza de la gestión de los recursos humanos, en la que llegar a cuantificar beneficios implica una seria complejidad. La estimación de los costos resulta ser más sencilla dado que estos son más fáciles de registrar. (Moreno, 2013)

El proceso ROI consta de las siguientes etapas (Moreno, 2013):

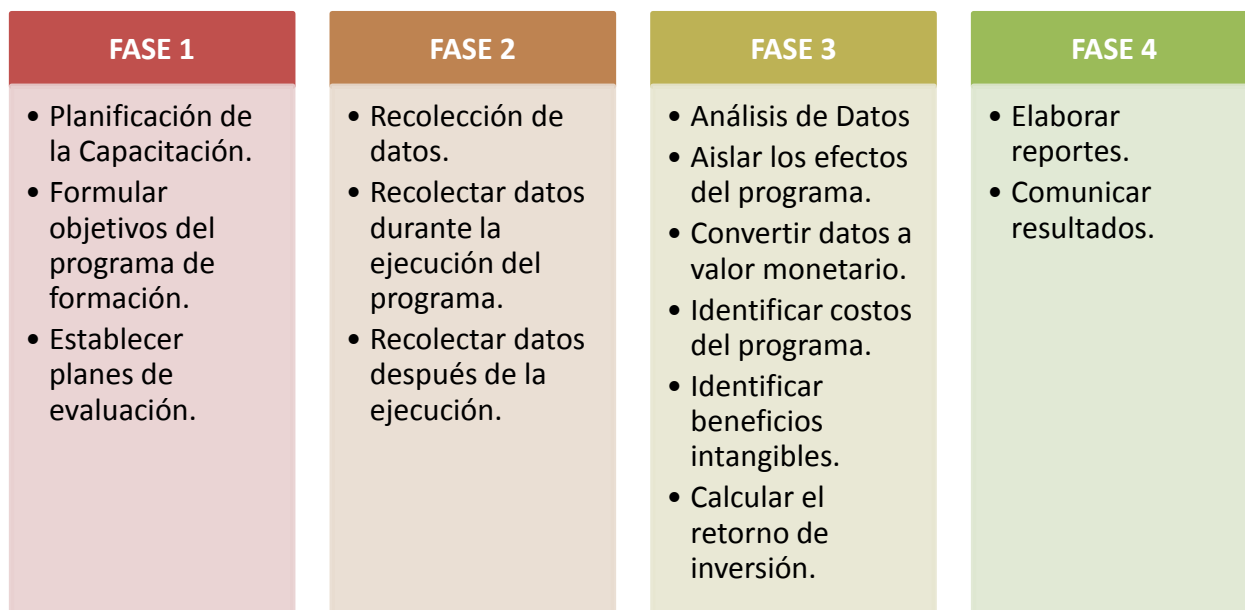


Ilustración 6 Fases de la Metodología ROI (Moreno, 2013)

El ROI como instrumento de medición de la capacitación tiene algunas falencias que lo vuelven una herramienta discutible. Uno de los principales es que se trata de una herramienta financiera, lo cual implica estimar el impacto económico de los cambios en los comportamientos de las personas. Difícilmente la Dirección de la empresa o el área Financiera pueda ser convencida del porcentaje atribuible a una capacitación de la mejora en los indicadores de la compañía. (Rodríguez Villegas, 2011)

A pesar de las objeciones que puedan plantearse, el modelo ROI es una excelente herramienta para mejorar la gestión de la capacitación en una organización, pues permite determinar el impacto que esta genera en la empresa. De igual forma, esta metodología permite vincular a la capacitación a los demás subsistemas de Talento Humano, garantizando así que la inversión que esta demande, refleje resultados favorables para la organización y para los trabajadores.

Capítulo 3 – Marco Metodológico

El presente proyecto contempló la ejecución de varias etapas de trabajo previa a la definición de un plan de capacitación. A lo largo de este capítulo se explicará a detalle en que consistió cada una de estas etapas, que como ya se ha mencionado, se constituyeron en insumos importantes para la construcción de un programa de capacitación bajo la metodología ROI.

3.1 Definición de estructura organizacional.

La primera consistió en revisar y definir la estructura posicional de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., con la finalidad de facilitar la ejecución de procesos definidos y de igual forma, favorecer a la consecución de las metas organizacionales.

Para este fin, se realizaron entrevistas con los directivos de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. para recopilar sus expectativas relacionadas a la revisión y definición de la estructura organizacional. Estas entrevistas fueron realizadas al Gerente General, Gerente de Consultoría y Gerente Innovación de la firma consultora; como resultado se obtuvo una definición de los lineamientos y premisas sobre el modelo organizacional.

Una vez definida la línea base para la definición de la estructura organizacional, se procedió a recopilar y analizar la documentación institucional. Esta revisión se centró principalmente en el Plan Estratégico y manual de procesos de la institución, con el propósito de identificar cuáles son los productos y metas empresariales. Esta información aportó significativamente a la definición de la estructura organizacional.

Con la información levantada, se identificaron las áreas existentes en la organización y asimismo, la distribución de cargos y línea de reporte requerida, con lo que se pudo diseñar una propuesta de organigrama estructural, cumpliendo las directrices anteriormente mencionadas y a la luz del estudio y análisis de los

documentos relacionados. A través de una reunión con los Directivos de la empresa, se presentó el organigrama estructural de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Concluida la presentación del primer diseño del organigrama estructural, se tomaron las observaciones planteadas por los directivos de la empresa, los mismos que fueron acogidos e incorporados a la propuesta original. De esta manera, el producto final de esta etapa es el organigrama estructural detallado a continuación:

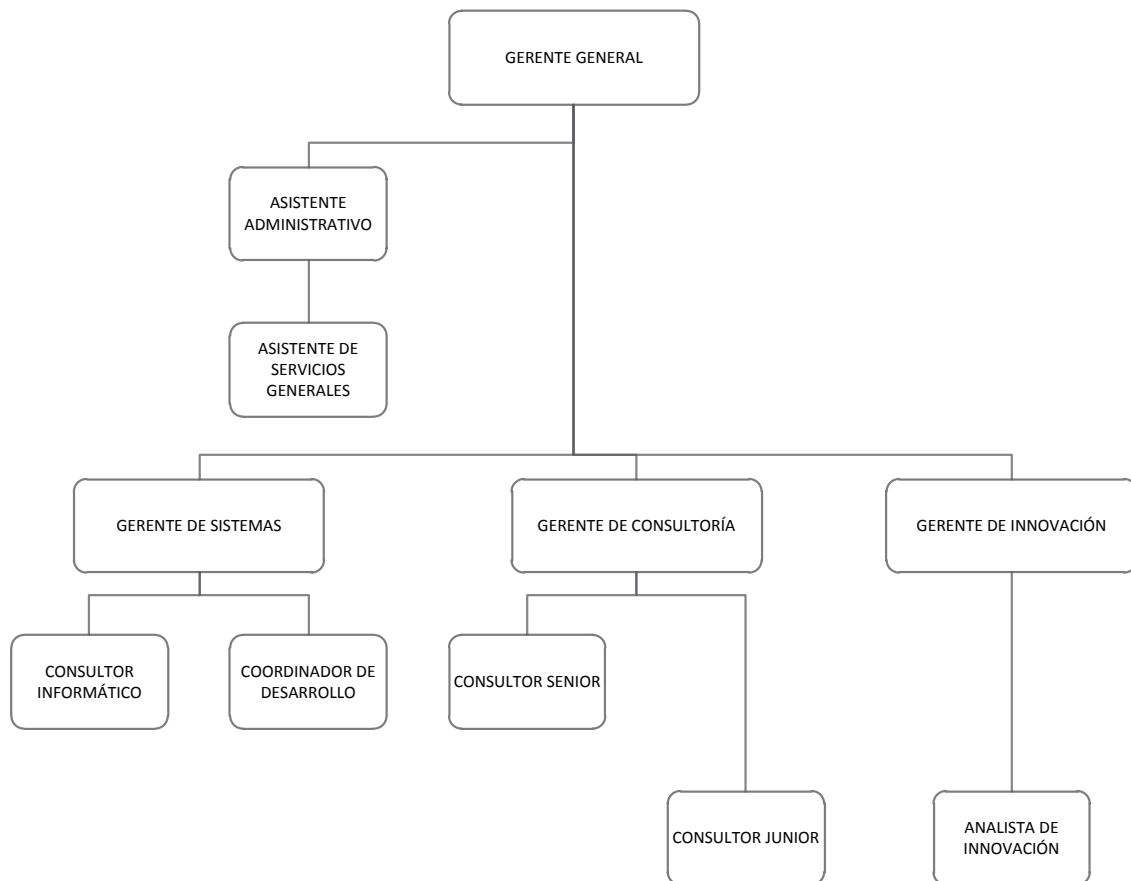


Ilustración 7 Organigrama Posicional (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2013)

3.2 Levantamiento de perfiles de cargos

La definición de la estructura organizacional óptima de la Empresa permitió que se pueda trabajar en lo relacionado con la revisión y definición de perfiles los cargos estableciendo las normas de competencia laboral de todas las posiciones que conforman la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Para este cometido, se inició con una sensibilización al personal de la empresa, sobre los objetivos del presente proyecto, los beneficios del modelo de competencias y su impacto a nivel organizacional. Concluida esta actividad se procedió a establecer los informantes expertos que permitirán levantar los perfiles. Es importante mencionar que bajo la metodología MPC, un experto es una persona que conoce a profundidad la naturaleza de un puesto, puede ser un ocupante del cargo, su supervisor, un cliente interno, etc. Esta técnica se conoce como “panel de expertos”, la misma asegura la confiabilidad de la información por tener más de un informante en la obtención de la información.

Definido el panel de expertos, se ejecutó el taller de levantamiento de perfiles con la finalidad de obtener los insumos de los informantes expertos. Este taller fue realizado el día viernes 14 de junio de 2013, en las oficinas de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. y tuvo una duración de cinco horas. El taller de levantamiento de perfiles tuvo los siguientes objetivos:

- Identificar las actividades esenciales de cada uno de los cargos.
- Establecer las competencias: conocimientos, destrezas y capacidades requeridas para alcanzar un desempeño superior en cada uno de los cargos.
- Identificar requerimientos de selección y capacitación de las competencias identificadas en los perfiles.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de las actividades esenciales establecidas en los perfiles de los cargos.

Los perfiles levantados, posteriormente fueron sistematizados de acuerdo a los formatos proporcionados por la Empresa. A pesar de que los perfiles fueron levantados por informantes expertos, es siempre recomendado que se sometan a un proceso de validación. Esta validación tiene como objetivo verificar la fiabilidad de los datos obtenidos mediante en el levantamiento de perfiles, para, de esta manera garantizar, la calidad del producto final (véase Anexo 1). Esta revisión fue realizada con Hernán Paredes García, Gerente General de la firma consultora el día viernes 28 de junio de 2013 y se centró en la revisión de los contenidos en cuanto a:

- Contenido de Misión / Objetivo principal.

- Actividades esenciales.
- Indicadores de gestión.
- Competencias establecidas.
- Experiencia requerida para ocupar el cargo.
- Nivel de formación requerido para ocupar el cargo.

El contenido principal de cada uno de los perfiles de cargo construidos se resume en los siguientes puntos:

1. Datos de identificación:

Cargo:	
---------------	--

Refiere a la denominación del cargo de acuerdo a los niveles establecidos y al área funcional donde se desarrollen las actividades:

2. Misión del cargo:

Refiere al objetivo del cargo, cuya descripción tiene relación directa con el nivel funcional al que pertenece:

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación

Refiere a las actividades del cargo identificadas como actividades claves o esenciales. Contienen los resultados que se esperan lograr en el ejercicio del cargo (Indicadores de gestión). Es recomendable no incluir más de cuatro actividades esenciales, pues esto puede elevar el nivel de complejidad para el cumplimiento del perfil.

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades

Refiere a las competencias requeridas para el cargo en cuanto a: conocimientos específicos o especializados, destrezas y habilidades.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)

Refiere al Nivel de formación académica requerida, el título requerido, y el área de conocimientos formales:

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)

Refiere a la capacitación recomendada para el cargo, considerando su objetivo principal dentro de la Empresa (misión).

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

Refiere al listado de conocimientos establecidos en el perfil, y el detalle respectivo en cuanto a sus requerimientos de selección y capacitación.

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

Refiere al listado de destrezas y habilidades establecidas en el perfil, y el detalle respectivo en cuanto a sus requerimientos de selección y capacitación.

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	
3. Experiencia en Cargos de tipo:	
4. Experiencia en otras posiciones internas:	
5. Otro:	

Refiere al tiempo y tipo de experiencia previa exigida para desempeñar el cargo.

12. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total

Refiere a las actividades establecidas en el cargo. Dichas actividades no son exhaustivas ni limitativas, pudiendo ejecutarse todas, parte u otras relacionadas con la misión del cargo, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Es pertinente mencionar que para el establecimiento de las competencias en lo relacionado a destrezas y capacidades y rasgos se utilizó el diccionario de competencias de la Red de Información Ocupacional (O*NET), organismo auspiciado por el Departamento de Trabajo, Administración de Empleo y Capacitación de los Estados Unidos de Norteamérica. (O*NET, 2013). En cuanto a los conocimientos, se utilizó un diccionario de autoría de la firma consultora.

3.3 Evaluación de desempeño e identificación de brechas

Una vez concluido el levantamiento de las normas y perfiles de competencias, se procedió a efectuar una evaluación de desempeño de los trabajadores de la firma consultora. Como ya se explicó anteriormente, la Evaluación de Competencias busca obtener una calificación cuantitativa de las destrezas y capacidades del personal mediante la evaluación de indicadores conductuales. Al hablar de indicadores conductuales, nos referimos a aquellas conductas y comportamientos observables de las personas. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Para ejecutar el proceso de evaluación del desempeño se procedió a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1.	Diseñar instrumentos de evaluación
2.	Difundir el programa al personal
3.	Ejecutar el proceso
4.	Procesar los resultados
5.	Realizar retroalimentación al personal

Tabla 3 Proceso de evaluación del desempeño. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Ponderación: Para la Evaluación de Competencias, se utilizaron las siguientes ponderaciones:

FACTORES	PONDERACIÓN
Competencias establecidas en el perfil del puesto	100 Puntos
TOTAL	100 PUNTOS

Tabla 4 Ponderación de Factores (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Las competencias fueron evaluadas por indicadores de nivel de dominio y presencia de la competencia.

Calificación de indicadores.- Cada indicador se calificará con un puntaje comprendido entre uno (1) y cinco (5), según lo siguiente:

Calificación	Nivel de Dominio del Conocimiento que Aplica	Evidencia de la Destreza o Capacidad que Posee
1	No desarrollado	Nunca
2	Poco Desarrollado	Rara vez
3	Medianamente desarrollado	Algunas veces
4	Desarrollado	Frecuentemente
5	Altamente Desarrollado	Siempre

Tabla 5 Escala de Calificación de Competencias (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Insumo para la evaluación.- Los insumos utilizados para realizar la evaluación de competencias fueron:

- a) Perfil de competencias del puesto.
- b) Competencias Corporativas de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Períodos de la evaluación.- La evaluación de competencias debe ser realizada anualmente. Para fines de este proyecto, la misma fue realizada en el mes de mayo de 2013.

Una vez definidos los insumos y escalas de evaluación requeridas para la ejecución de este proceso, se procedió a realizar una sensibilización al personal de la firma Consultora. Esta sensibilización consistió en una charla explicativa en la que se expresó

cuál el objetivo de esta evaluación y qué beneficios podrán desprenderse de este proyecto de disertación. Cabe mencionar que esta charla fue exitosa, pues causó interés al personal y los comprometió a participar en todas las etapas del proyecto.

A continuación, se detalla la metodología que se siguió para realizar la evaluación de desempeño.

3.3.1 Evaluación de conocimientos.

Para la evaluación de conocimientos, se procedió a procesar la calificación que le asignó el Responsable Inmediato, al subordinado en los conocimientos establecidos en el perfil del puesto (véase anexo 2).

El número de conocimientos evaluados dependió de la cantidad de conocimientos establecidos en el perfil del puesto. Así por ejemplo:

<i>Actividades esenciales</i>	<i>Conocimientos establecidos</i>
Actividad esencial 1.-	Conocimiento 1.-
	Conocimiento 2.-
Actividad esencial 2.-	Conocimiento 1.-
	Conocimiento 2.-

Tabla 6 evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

A continuación se detalla la escala utilizada en la evaluación de los conocimientos:

- 5 = Altamente Desarrollado
- 4 = Desarrollado
- 3 = Medianamente desarrollado
- 2 = Poco Desarrollado
- 1 = No desarrollado

<i>Competencias (Conocimientos)</i>	<i>Nivel de dominio</i>				
Conocimiento 1.- (Definición)	1	2	3	4	5
Conocimiento 2.- (Definición)	1	2	3	4	5
Conocimiento 3.- (Definición)	1	2	3	4	5

Tabla 7 Escala de evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Ejemplo de Evaluación de Conocimientos:

Nombre del Cargo Evaluado: Consultor Junior

Nombre del Trabajador Evaluado: Sujeto 1.

- Por favor evalúe el desempeño del empleado en los conocimientos establecidos para el cargo:

<i>Actividades esenciales</i>	<i>Conocimientos Establecidos</i>
1.- Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	Gestión por competencias. Gestión por procesos. Gestión de Indicadores.
2.- Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.	Gestión por procesos. Gestión por competencias. Gestión de Indicadores.
3.- Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	

Tabla 8 Ejemplo de evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

- 5 = Altamente Desarrollado
- 4 = Desarrollado
- 3 = Medianamente desarrollado
- 2 = Poco Desarrollado
- 1 = No desarrollado

<i>Competencias (Conocimientos)</i>	<i>Nivel de dominio</i>				
Gestión por procesos.- Métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar productos o servicios que satisfagan las necesidades de un usuario o cliente.	1	2	3	4	5
Gestión por competencias.- Sistema de recursos humanos utilizado para identificar y definir las destrezas conocimientos y habilidades del personal de una organización	1	2	3	4	5
Gestión de Indicadores.- Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento.	1	2	3	4	5

Tabla 9 Ejemplo Escala de evaluación de conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

3.3.2 Evaluación de destrezas.

La evaluación de destrezas consistió en la calificación del jefe inmediato, par, subordinado y/o cliente interno o externo (según el tipo de encuesta aplicada 90°, 180°, 270° o 360°) al colaborador en las destrezas establecidas en el perfil del puesto. Es importante mencionar que las encuestas de evaluación fueron sometidas a la aprobación del Gerente General de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda (véase anexo 2).

El número de destrezas evaluadas tiene una relación directa con la cantidad establecida en el perfil del puesto, sumadas las competencias corporativas y competencias de nivel según le corresponda.

Para calificar la factibilidad de la participación de los informantes para las encuestas de evaluación de destrezas se establecieron los siguientes requisitos:

- a) Trabajar de manera frecuente con el evaluado.
- b) Haber interactuado con el evaluado por al menos tres meses.

<i>Actividades esenciales</i>	<i>Destrezas Establecidas</i>
Actividad esencial 1.-	Destreza 1.- Destreza 2.-
Actividad esencial 2.-	Destreza 1.- Destreza 2.-

Tabla 10 Evaluación de Destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Las encuestas de Evaluación de destrezas fueron conformadas con los indicadores de conducta propios a cada destreza evaluada y que fueron calificados con una escala de nivel de evidencia, detallada a continuación:

- 5 = Siempre
- 4 = Frecuentemente
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca

Competencias (Destrezas)	Nivel de dominio					
Destrezas 1.- (Definición)	TOTAL= Promedio del puntaje obtenido en los indicadores					
	I. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
	II. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
	III. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
Destrezas 2.- (Definición)	TOTAL= Promedio del puntaje obtenido en los indicadores					
	I. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
	II. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
	III. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
Destreza 3.- (Definición)	TOTAL= Promedio del puntaje obtenido en los indicadores					
	I. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
	II. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5
	III. Indicador de la destreza.-	1	2	3	4	5

Tabla 11 Escala de Evaluación de Destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Ejemplo de Evaluación de destrezas:

Nombre del Cargo Evaluado: Consultor Junior

Nombre del Trabajador Evaluado: Sujeto 1

- Por favor evalúe el desempeño del empleado en las destrezas establecidas para el cargo:

Actividades esenciales	Destrezas Establecidas
1.- Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	Aprendizaje activo. Generación de ideas.
2.- Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.	Aprendizaje activo. Organización de la información.
3.- Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	Trabajo en equipo.

Tabla 12 Ejemplo de Evaluación de destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

5 = Siempre
 4 = Frecuentemente
 3 = Algunas veces
 2 = Rara vez
 1 = Nunca

<i>Competencias (Destrezas)</i>	<i>Nivel de dominio</i>				
Aprendizaje activo.- Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	1	2	3	4	5
I. Aprende de su trabajo / experiencia.	1	2	3	4	5
II. Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.	1	2	3	4	5
III. Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.	1	2	3	4	5
Generación de ideas.- Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	1	2	3	4	5
I. Aporta con ideas / propuestas útiles para el trabajo.	1	2	3	4	5
II. Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	1	2	3	4	5
III. Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.	1	2	3	4	5
Organización de la información.- Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	1	2	3	4	5
I. Clasifica datos/ información con criterio técnico.	1	2	3	4	5
II. Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	1	2	3	4	5
III. Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo.- Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	2	3	4	5
I. Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	1	2	3	4	5
II. Ofrece ayuda a los demás.	1	2	3	4	5
III. En equipos de trabajo realiza aportes considerables	1	2	3	4	5

Tabla 13 Ejemplo Escala de evaluación de destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

3.3.3 Calificación de totales.

El cálculo de la calificación de la evaluación del desempeño obtenido por el empleado, se calculó de la siguiente manera:

- **Evaluación de conocimientos.-** Fue calculado mediante el promedio de la calificación obtenida en los conocimientos evaluados:

<i>Promedio de la calificación obtenida de los Conocimientos Evaluados</i>	<i>Porcentaje Alcanzado</i>
5	100%
4	80%
3	60%
2	40%
1	20%

Tabla 14 Calificación de Conocimientos (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

- **Evaluación de destrezas.-**

- En primer lugar se obtuvo el promedio de la suma de las calificaciones obtenidas en los indicadores de conducta establecidos para cada una de las destrezas evaluadas.
- Una vez obtenido el promedio de cada destreza, a su vez dichos puntajes fueron promediados a fin de obtener una puntuación total a nivel de Destrezas:

<i>Promedio obtenido de la calificación de los Destrezas Evaluadas</i>	<i>Porcentaje Alcanzado</i>
5	100%
4	80%
3	60%
2	40%
1	20%

Tabla 15 Calificación de Destrezas (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

- **Total obtenido en la evaluación de competencias.-** Fue calculado mediante el promedio de la calificación obtenida en:
 - Evaluación de Conocimientos, y;
 - Evaluación de destrezas.

<i>Promedio obtenido por la calificación obtenida en Conocimientos y Destrezas</i>	<i>Porcentaje Alcanzado en la Evaluación de Competencias</i>	<i>Nivel de Desarrollo</i>
De 4,5 a 5	81 - 100%	Altamente desarrollado
De 4 a menor de 4,5	61 - 80%	Desarrollado
De 3 a menor de 4	41 - 60%	Desarrollo Promedio
De 2 a menor de 3	21 - 40%	En desarrollo
Menor a 2	20% o menos	Poco desarrollado

Tabla 16 Escala de niveles de desarrollo de competencias. (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

3.3.4 Evaluación de actividades esenciales.

La evaluación de actividades esenciales se centró en obtener una calificación cuantitativa de las funciones críticas o principales pertenecientes a cada uno de los cargos existentes en Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., y que afectan a la consecución de los objetivos y metas empresariales (véase anexo 2). Esta evaluación utilizó la siguiente ponderación:

<i>FACTORES</i>	<i>PONDERACIÓN</i>
A. Evaluación de actividades esenciales	100 Puntos
TOTAL	100 PUNTOS

Tabla 17 Ponderación de evaluación de actividades esenciales (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Es importante mencionar que la evaluación de las actividades esenciales tuvo una ponderación del 40% en el total de la Evaluación del Desempeño.

Para la evaluación de actividades esenciales se siguió el procedimiento expuesto a continuación:

- a) En una primera instancia, al construir los perfiles de cargos por competencias se establecieron actividades esenciales para cada uno de los cargos existentes en la firma consultora.
- b) Las actividades esenciales fueron evaluados por el jefe inmediato, mediante la aplicación de la siguiente escala:

- 5 = Altamente Efectivo
- 4 = Efectivo
- 3= Medianamente Efectivo
- 2 = Poco Efectivo
- 1 = Inefectivo

<i>Actividades Esenciales del Cargo</i>	<i>Nivel Alcanzado</i>				
Actividad esencial 1.					
Actividad esencial 2.					
Actividad esencial 3.					
Actividad esencial 4.					

Tabla 18 Escala de Evaluación de Actividades Esenciales (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Ejemplo de Evaluación de Actividades Esenciales:

Nombre del Cargo Evaluado: Consultor Junior

Nombre del Trabajador Evaluado: Sujeto 1

- Por favor evalúe el desempeño del empleado en las actividades esenciales, según la siguiente escala:

5 = Altamente Efectivo
4 = Efectivo
3= Medianamente Efectivo
2 = Poco Efectivo
1 = Inefectivo

<i>Actividades esenciales del cargo: Consultor Junior</i>	<i>Nivel Alcanzado</i>				
1. Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	1	2	3	4	
2. Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.	1	2	3	4	5
3. Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	1	2	3	4	5

Tabla 19 Escala de Evaluación de actividades esenciales.

3.3.5 Cálculo de puntuación final de Evaluación del Desempeño

Para el cálculo y obtención de la puntuación final de Evaluación del desempeño se consideraron las puntuaciones obtenidas en cada uno de los componentes de la evaluación según su ponderación, y de acuerdo a lo detallado en la siguiente tabla:

<i>Puntuaciones Obtenidas por Evaluado</i>	<i>Ponderación del Factor</i>	<i>Porcentaje de Evaluación del Desempeño</i>
Puntaje obtenido en Evaluación de Competencias sobre 100 puntos	60%	Σ(% Evaluación Competencias, % Evaluación Actividades Esenciales)
Puntaje obtenido en Evaluación de Actividades Esenciales sobre 100 puntos	40%	

Tabla 20 Ponderación de evaluación de competencias (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

Ejemplo de cálculo de puntuación final de evaluación del desempeño

Nombre del Trabajador Evaluado: Sujeto 1

<i>Puntuaciones Obtenidas por Evaluado</i>		<i>Porcentaje de cumplimiento por factor</i>	<i>Ponderación del Factor</i>	<i>Porcentaje de Evaluación del Desempeño</i>
Puntaje obtenido en Evaluación de Competencias sobre 100 puntos	80	48%	60%	Σ (% Competencias, % Evaluación Actividades Esenciales)
Puntaje obtenido en Evaluación de Actividades Esenciales sobre 100 puntos	60	24%	40%	
TOTAL	140 / 200	72% / 100%	100%	72%

Tabla 21 Ejemplo de cálculo final de evaluación de competencias

3.3.6 Interpretación de puntuación final de evaluación del desempeño

Una vez obtenida la puntuación final de Evaluación del Desempeño se asignó categorías de desempeño de acuerdo a lo siguiente:

<i>Porcentaje Alcanzado en la Evaluación del Desempeño</i>	<i>Nivel de Desempeño</i>
90- 100%	Alto desempeño
80 - 89%	Desempeño Satisfactorio
61 - 79%	Desempeño Estándar
50- 60%	Desempeño inferior a lo adecuado
Menor a 49%	Bajo desempeño

Tabla 22 Matriz de interpretación de Evaluación del desempeño (Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., 2010)

3.3.7 Resultados obtenidos por el personal de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. en la evaluación de desempeño.

Una vez aplicadas las encuestas de evaluación del desempeño a los trabajadores de la empresa Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., fueron tabuladas e interpretadas de acuerdo a las escalas y cálculos anteriormente expuestos. De esta manera, a continuación se detallan los resultados obtenidos:

Resultados de evaluación de Conocimientos:

<i>Resultados Evaluación de Conocimientos</i>		
<i>Cargo</i>	<i>Persona</i>	<i>Porcentaje de Cumplimiento</i>
Consultor Junior	Sujeto 1	60.00
Consultor Junior	Sujeto 2	55.00
Consultor Junior	Sujeto 3	65.00
Consultor Junior	Sujeto 4	60.00
Consultor Sénior	Sujeto 5	72.73
Consultor Sénior	Sujeto 6	75.38
Gerente De Consultoría	Sujeto 7	80.00
Consultor Informático	Sujeto 8	86.25
Coordinador De Desarrollo	Sujeto 9	80.00
Consultor Informático	Sujeto 10	80.00
Gerente De Sistemas	Sujeto 11	72.73
Gerente De Mejoramiento	Sujeto 12	86.25
Asistente Administrativo	Sujeto 13	80.00
Asistente De Servicios Generales	Sujeto 14	80.00

Tabla 23 Resultado Evaluación de Conocimientos

Resultados de evaluación de Destrezas:

<i>Resultados Evaluación De Destrezas</i>		
<i>Cargo</i>	<i>Persona</i>	<i>Porcentaje De Cumplimiento</i>
Consultor Junior	Sujeto 1	70.00
Consultor Junior	Sujeto 2	72.14
Consultor Junior	Sujeto 3	78.47
Consultor Junior	Sujeto 4	73.57
Consultor Sénior	Sujeto 5	76.47
Consultor Sénior	Sujeto 6	79.09
Gerente de Consultoría	Sujeto 7	78.50
Consultor Informático	Sujeto 8	69.44
Coordinador de Desarrollo	Sujeto 9	76.47
Consultor Informático	Sujeto 10	64.30
Gerente de Sistemas	Sujeto 11	65.29
Gerente de Mejoramiento	Sujeto 12	75.88
Asistente Administrativo	Sujeto 13	79.09
Asistente de Servicios Generales	Sujeto 14	95.71

Tabla 24 Resultado Evaluación de Conocimientos

Resultados de evaluación de Actividades Esenciales:

<i>Resultados Evaluación De Actividades Esenciales</i>		
<i>Cargo</i>	<i>Persona</i>	<i>Porcentaje De Cumplimiento</i>
Consultor Junior	Sujeto 1	73.33
Consultor Junior	Sujeto 2	70.00
Consultor Junior	Sujeto 3	73.33
Consultor Junior	Sujeto 4	73.33
Consultor Sénior	Sujeto 5	80.00
Consultor Sénior	Sujeto 6	80.00
Gerente De Consultoría	Sujeto 7	80.00
Consultor Informático	Sujeto 8	70.00
Coordinador De Desarrollo	Sujeto 9	80.00
Consultor Informático	Sujeto 10	80.00
Gerente De Sistemas	Sujeto 11	75.00
Gerente De Mejoramiento	Sujeto 12	80.00
Asistente Administrativo	Sujeto 13	80.00
Asistente De Servicios Generales	Sujeto 14	80.00

Tabla 25 Resultado Evaluación de Actividades Esenciales

Interpretación de la evaluación de Desempeño:

RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
<i>Cargo</i>	<i>Persona</i>	<i>Porcentaje de Cumplimiento Competencias</i>	<i>Porcentaje de Cumplimiento Actividades Esenciales</i>	<i>Porcentaje de Evaluación del Desempeño</i>	<i>Nivel de Desempeño</i>
Consultor Junior	Sujeto 1	65.00	73.33	68%	Desempeño Estándar
Consultor Junior	Sujeto 2	63.57	70.00	66%	Desempeño Estándar
Consultor Junior	Sujeto 3	71.74	73.33	72%	Desempeño Estándar
Consultor Junior	Sujeto 4	66.79	73.33	69%	Desempeño Estándar
Consultor Sénior	Sujeto 5	74.60	80.00	77%	Desempeño Estándar
Consultor Sénior	Sujeto 6	77.24	80.00	78%	Desempeño Estándar
Gerente De Consultoría	Sujeto 7	79.25	80.00	80%	Desempeño Satisfactorio
Consultor Informático	Sujeto 8	77.85	70.00	75%	Desempeño Estándar
Coordinador De Desarrollo	Sujeto 9	78.24	80.00	79%	Desempeño Estándar
Consultor Informático	Sujeto 10	72.15	80.00	75%	Desempeño Estándar
Gerente De Sistemas	Sujeto 11	69.01	75.00	71%	Desempeño Estándar
Gerente De Mejoramiento	Sujeto 12	81.07	80.00	81%	Desempeño Satisfactorio
Asistente Administrativo	Sujeto 13	79.55	80.00	80%	Desempeño Satisfactorio
Asistente De Servicios Generales	Sujeto 14	87.86	80.00	85%	Desempeño Satisfactorio

Tabla 26 Resultado Evaluación del Desempeño

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, los resultados fueron revisados con el Gerente General de Alfredo Paredes y Asociados. En esta reunión se establecieron los objetivos definidos para el proceso de Feedback al personal, los mismos que son detallados a continuación:

- a) Informar al personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación.
- b) Comentar las fortalezas y oportunidades de desarrollo identificadas en el proceso de evaluación, en base a los resultados obtenidos.
- c) Hacer partícipe la elaboración del plan de capacitación individual del trabajador, basando su construcción en las brechas identificadas entre perfil del cargo versus evaluado.

A pesar de que para la metodología ROI el ligar a la capacitación con los resultados de la evaluación del desempeño puede implicar una aproximación sesgada, para fines de este proyecto, esta información fue considerada como un insumo adicional, más no como el principal, para el Diagnóstico Estratégico de Necesidades de Capacitación.

3.4 Diseño del plan de capacitación bajo la metodología ROI

Una vez levantada y analizada la información correspondiente a la estructura organizacional, perfiles de cargo y evaluación del desempeño, se diseñó un programa de capacitación bajo la metodología ROI para la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

3.4.1 Fase 1y 2: Inicio y Recolección de la información

Como la metodología ROI lo establece, este diseño parte por una Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación, cuya principal característica es la de alinear a los programas de capacitación con los objetivos y estrategias institucionales (Moreno, 2013).

Para realizar este diagnóstico se ejecutaron entrevistas a los Gerentes de la firma consultora, en las que, a más de recolectar información valiosa para los planes de capacitación, se explicó el alcance y beneficios del presente proyecto. Moreno (2011),

establece una guía de entrevista para este propósito, la misma que es detallada a continuación:

3.4.1.1 Entrevista

En la entrevista se deben analizar los siguientes tópicos (Moreno, 2013):

1. Objetivos estratégicos: identificar los grandes objetivos del área y entender de qué manera se relacionan con la estrategia organizacional.

Preguntas sugeridas:

- Por favor descríbame cuáles son los objetivos estratégicos de su área para este año.
- ¿De qué manera estos objetivos se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización?
- ¿Cuál es plazo máximo para lograr cada objetivo?

2. Indicadores y metas: cómo se miden los objetivos, cuáles son los indicadores que se utilizan, qué metas no se han logrado, resultados de años anteriores, etc.

Preguntas sugeridas:

- ¿Cuáles son los indicadores para medir los objetivos descritos?
- ¿Ha establecido metas para estos indicadores? ¿Cuáles son?
- ¿Qué indicador o evidencia demostrará la consecución del objetivo?

3. Prioridades: determinar qué temas proyectos o acciones son urgentes y cuáles son importantes. Cuáles son necesarios trabajar en el corto plazo.

Preguntas sugeridas:

- De los objetivos descritos ¿cuáles son los más importantes o prioritarios de su área para este año? ¿Por qué?
- ¿Hay proyectos o programas de gran importancia que se deben ejecutar en este año? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?

4. Principales dificultades y brechas a cubrir en el área: pensar en el papel del área en el contexto de la organización y su grado de contribución actual a la obtención de los resultados estratégicos de la organización.

Preguntas sugeridas:

- ¿Hay algún tema que por varias razones no se podido concretar aún?
- ¿Qué temas están pendientes de ejecutar en su área / departamento?

5. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo: se analizan cuáles son las necesidades del equipo e incluso de personas individuales del área y que están relacionadas a sus tareas dentro del área.

Preguntas sugeridas:

- Desde su punto de vista ¿qué habilidades o conocimientos necesita su equipo reforzar? ¿Por qué?
- ¿Hay algún tema donde su equipo de trabajo necesite ser capacitado? ¿Por qué considera que es una necesidad y cómo se relaciona esto con las necesidades del área?

6. Planes de desarrollo dentro del área: indagar si existen planes de desarrollo del equipo del área, qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de la organización.

Preguntas sugeridas:

- ¿Existe en su área algún plan de desarrollo del equipo? u ¿otros planes similares? (planes de incentivos, de delegación, de promoción, de capacitación, de traslado, etc.)

7. Expectativas respecto al proceso de DNC: indagar al gerente cuáles son sus expectativas respecto al proceso de formación en la organización, cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso, qué sugerencias tiene.

Preguntas sugeridas:

- ¿Qué expectativas tiene usted del proceso de capacitación en la organización?
- ¿De qué manera espera usted que la capacitación beneficie a su área?
- ¿Qué recomendaciones haría usted para aumentar el proceso de capacitación en la organización?

8. Otros comentarios.

Pregunta sugerida:

- ¿Tiene usted alguna pregunta adicional o comentario que desee realizar respecto al tema que hemos abordado?

La guía de entrevista detallada fue aplicada a los Gerentes que existen en la firma consultora. A continuación se detalla los resultados e información recabada tras la ejecución de cada una de las entrevistas:

Entrevista 1.

La primera entrevista que se realizó, contó con la presencia del Gerente General y con el Gerente de Innovación de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. Con los directivos anteriormente mencionados, se identificó cuáles son los objetivos establecidos a nivel organizacional, y cómo éstos pueden ser vinculados a un programa de capacitación.

Fecha de la entrevista: 12 de agosto de 2013

Institución / empresa: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Nombre del entrevistador: Andrés Herrera

Nombre de los entrevistado 1: Hernán Paredes

Cargo del entrevistado 1: Gerente General

Nombre del entrevistado 2: Diego Sáenz

Cargos del entrevistado 2: Gerente de Innovación

1. Objetivos estratégicos:

La planificación estratégica de la firma realizada en el año 2012, contempla varios objetivos claves para la organización. Los cuales están definidos en las siguientes dimensiones:

- a) Financiera.- Incrementar el volumen de ventas y rentabilidad.
- b) Clientes.- Mejorar el posicionamiento, incrementar la participación en el mercado y mejorar índices de satisfacción de cliente.

- c) Procesos.- Mejorar los productos actuales y generar nuevos de acuerdo a las necesidades evidenciadas en el mercado.
- d) Software.- Generar una nueva versión del Software COMPERS y COMPERS NÓMINA.
- e) Gestión Organizacional. Obtener la Certificación Internacional ISO 9001:2008 y reforzar los conocimientos de los consultores en los principales productos de la firma.
- f) Infraestructura.- Mejorar el equipamiento físico y de equipos en la firma.

2. Indicadores y metas:

A continuación se detallan los indicadores y metas establecidas para cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas:

- a) Financiera:
 - Incrementar el nivel de ventas con relación al índice de ventas del año 2012.
- b) Clientes:
 - Mejorar la satisfacción de los clientes.
 - Abrir oficinas en otras ciudades.
- c) Procesos:
 - Generar al menos 1 producto nuevo de consultoría.
 - Actualizar las metodologías de los productos de consultoría actuales.
- d) Software:
 - Obtener una nueva versión, en lenguaje de programación .NET del sistema COMPERS y del sistema COMPERS NÓMINA.
- e) Gestión Organizacional:
 - Obtener la Certificación Internacional ISO 9001:2008.
 - Elaborar un programa de capacitación para el personal de la firma.
- f) Infraestructura:
 - Mejorar el equipamiento físico y de equipos en la firma.

3. Prioridades:

Si bien es cierto que el aspecto financiero es de fundamental importancia en todo tipo de institución, para el caso de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., se ha considerado que la prioridad se centra en mejorar las metodologías y productos de consultoría, actualizar y mejorar los programas informáticos, obtener la certificación ISO 9001:2008.

4. Principales dificultades y brechas a cubrir en el área y equipo:

La percepción de ambos Gerentes con relación a este aspecto se centró en la identificación de la necesidad de capacitar al equipo de consultores con la finalidad de desarrollar sus destrezas y mejorar sus conocimientos. De esta manera la firma consultora podrá contar con personal mucho más eficiente.

5. Planes de desarrollo dentro del área:

Uno de los objetivos estratégicos de la firma se enfoca en la capacitación, sin embargo, no se han diseñado todavía planes.

6. Expectativas respecto al proceso de DNC:

Ambos gerentes percibieron a este proceso como beneficioso para la Firma. Consideraron que es muy apropiado que un programa de capacitación se genere tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la firma consultora.

7. Otros comentarios.

La entrevista concluyó con la recolección de cualquier tipo de duda o comentario por parte de los entrevistados. En esta ocasión, la única recomendación fue la de realizar esta entrevista a los otros dos gerentes que tiene la Firma, el Gerente de Sistemas y el Gerente de Consultoría.

Entrevista 2.

La segunda entrevista fue realizada al Gerente Informático de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Fecha de la entrevista: 14 de agosto de 2013

Institución / empresa: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Nombre del entrevistador: Andrés Herrera

Nombre del entrevistado: Christian Mena Paredes

Cargo del entrevistado: Gerente de Sistemas

1. Objetivos estratégicos:

El principal objetivo para el área de sistemas de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., es generar nuevas versiones de los sistemas y productos informáticos. Entre ellos destacan:

- COMPERS.
- COMPERS Nómina.
- Plataformas Web.

2. Indicadores y metas:

Los indicadores de estos objetivos son los mismos sistemas y productos informáticos. En cuanto a los sistemas, estos deben pasar de un lenguaje de Programación Visual Basic a un lenguaje de .NET.

Con referencia a las plataformas web, se deben crear portales web vinculados a los productos de la firma.

3. Prioridades:

La prioridad, según el Gerente de Sistemas, se centra en generar las Nuevas Versiones de los sistemas COMPERS y COMPERS Nómina.

4. Principales dificultades y brechas a cubrir en el área:

La percepción de Gerente de Sistemas con relación a este aspecto, se centró en la necesidad generar nuevas versiones de los programas y productos informáticos. Una plataforma informática más moderna puede mejorar la aceptación de los productos de la firma.

5. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo

A pesar de que los resultados de la evaluación de desempeño fueron buenos para el área de Sistemas, la principal necesidad es la de mejorar los conocimientos de los consultores informáticos en lo que respecta al lenguaje de programación .NET.

6. Planes de desarrollo dentro del área:

No existen planes de capacitación, por lo cual este proyecto definirá temas claves para esta finalidad.

7. Expectativas respecto al proceso de DNC:

El Gerente de Sistemas considera a este proceso de mucha utilidad para la Firma. La capacitación es de fundamental importancia para la consecución de los objetivos del área.

8. Otros comentarios.

La entrevista concluyó sin mayores comentarios. Durante la misma se explicó todo lo necesario.

Entrevista 3.

La tercera entrevista fue realizada al Gerente de Consultoría de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Fecha de la entrevista: 15 de agosto de 2013

Institución / empresa: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Nombre del entrevistador: Andrés Herrera

Nombre del entrevistado 1: Francisco Soto

Cargo del entrevistado 1: Gerente de Consultoría

1. Objetivos estratégicos:

Los principales objetivos para el área de consultoría de la compañía Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., son los de mejorar las metodologías con los cuales funcionan los productos de consultoría y generar nuevos productos.

2. Indicadores y metas:

Resulta complicado fijar indicadores para el mejoramiento de las metodologías, sin embargo, para el generar nuevos productos es mucho más sencillo. El interés del Gerente de Consultoría es el de crear, conjuntamente con el área de Innovación, al menos un nuevo producto. Para ambos casos es muy importante que los consultores estén preparados para dominar una nueva metodología o un nuevo producto.

3. Prioridades:

La prioridad, para el área de consultoría es la de capacitar a los consultores para mejorar sus conocimientos y destrezas relacionados a los productos de la Firma.

4. Principales dificultades y brechas a cubrir en el área:

El área de consultoría es, por decirlo de alguna manera, el núcleo de la empresa. Hasta el momento los resultados que se han obtenido son muy buenos, sin embargo debe prepararse para asumir la responsabilidad de atender, satisfactoriamente, las nuevas necesidades que puedan presentarse.

5. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo:

Aunque la evaluación de desempeño arrojó resultados positivos para el área de consultoría, el Gerente de esta área, considera que es de suma importancia que los consultores puedan manejar, satisfactoriamente, las dos áreas en las que se ofertan productos de consultoría, Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

6. Planes de desarrollo dentro del área:

No existen planes de capacitación, por lo cual este proyecto definirá temas claves para esta finalidad.

7. Expectativas respecto al proceso de DNC:

El Gerente de Consultoría considera a este proceso de mucha utilidad para la Firma. La capacitación es la mejor herramienta para afrontar a las demandas que puedan plantearse.

8. Otros comentarios.

La entrevista concluyó sin mayores comentarios. Durante la misma se explicó todo lo necesario.

3.4.1.2 Grupos Focales

Para complementar la información recabada a través de las entrevistas, se ejecutaron dos grupos focales, de acuerdo la distribución del personal que actualmente tiene la empresa.

Para este propósito, se tomó como referencia la siguiente estructura para guiar al grupo focal:

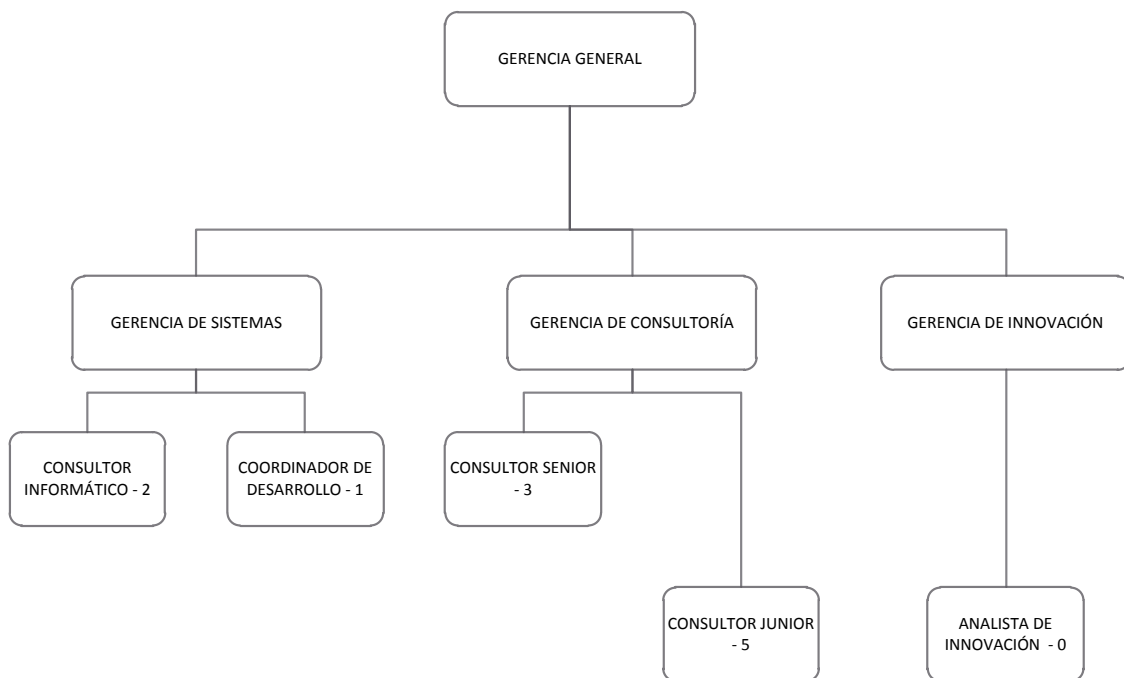


Ilustración 8 Distribución de empleados AP&A

1. Presentación: Dar a conocer los objetivos del programa y de igual forma, comentar acerca de las metas y objetivos del área, para entender cuál es la relación que estos pueden tener con la capacitación.

Preguntas sugeridas.

- ¿Conocen los objetivos de su área?
- ¿Cuál es su percepción con relación a los plazos establecidos para la consecución de los mismos?

2. Prioridades: determinar qué temas proyectos o acciones son urgentes y cuáles son importantes. Cuáles son necesarios trabajar en el corto plazo.

Preguntas sugeridas:

- De los objetivos descritos ¿cuáles son los más importantes o prioritarios de su área para este año? ¿Por qué?
- ¿Hay proyectos o programas de gran importancia que se deben ejecutar en este año? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?

3. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo: se analizan cuáles son las necesidades del equipo e incluso de personas individuales del área y que están relacionadas a sus tareas dentro del área.

Preguntas sugeridas:

- Desde su punto de vista ¿qué habilidades o conocimientos necesitan reforzar? ¿Por qué?
- ¿Hay algún tema en el cual necesiten ser capacitados? ¿Por qué lo consideran como una necesidad y cómo se relaciona esto con las necesidades del área?

4. Planes de desarrollo dentro del área: indagar si existen planes de desarrollo del equipo del área, qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de la organización.

Preguntas sugeridas:

- ¿Existe en su área algún plan de desarrollo del equipo? u ¿otros planes similares? (planes de incentivos, de delegación, de promoción, de capacitación, de traslado, etc.)

5. Expectativas respecto al proceso de DNC: indagar al gerente cuáles son sus expectativas respecto al proceso de formación en la organización, cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso, qué sugerencias tiene.

Preguntas sugeridas:

- ¿Qué expectativas tienen ustedes del proceso de capacitación en la organización?
- ¿De qué manera esperan ustedes que la capacitación beneficie a su área?
- ¿Qué recomendaciones harían ustedes para aumentar el proceso de capacitación en la organización?

6. Otros comentarios.

Pregunta sugerida:

- ¿Tienen alguna pregunta adicional o comentario que deseen realizar respecto al tema que hemos abordado?

Grupo focal 1.

El primer grupo focal se realizó en el área de sistemas de la empresa.

Fecha del grupo focal: 20 de agosto de 2013

Institución / empresa: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Nombre del facilitador: Andrés Herrera

Área de la empresa: Sistemas

1. Presentación:

A más de presentarles cuál es el propósito de este diagnóstico estratégico de necesidades de capacitación, se pudo evidenciar que quienes conforman el área de sistemas conocen cuáles son los objetivos del área.

2. Prioridades:

Los objetivos que tiene esta área radican en la generación de nuevas versiones de los software que posee la firma. Estos objetivos gozan de una mayor prioridad con respecto a la actualización y diseño de plataformas web, vinculadas a los productos de la firma.

3. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo:

Aunque los colaboradores del área de sistemas conocían ya de los resultados positivos que obtuvieron en la evaluación del desempeño, la percepción en cuanto a las brechas que pueden tener se centró en la necesidad de dominar el lenguaje de programación .NET, pues a través de este lenguaje, en un corto plazo, se realizarán desarrollos y se brindará soporte a los clientes de la empresa.

4. Planes de desarrollo dentro del área:

No existe un proceso de capacitación establecido, este tema al igual que en otras áreas de la empresa, se ha manejado informalmente. Es decir, la capacitación se ha ido adaptando a las necesidades que van surgiendo en el día a día del área.

5. Expectativas respecto al proceso de DNC:

La expectativa del área es grande. Se percibió a este proceso como una buena oportunidad de cubrir las principales necesidades del área.

6. Otros comentarios.

Una vez concluido este grupo focal se destinó un tiempo para receptor varias apreciaciones, dudas, comentarios y sugerencias por parte del grupo. Sin embargo, no se presentó ningún comentario de los participantes.

Grupo focal 2.

El primer grupo focal se realizó en el área de consultoría de la empresa.

Fecha del grupo focal: 22 de agosto de 2013

Institución / empresa: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Nombre del facilitador: Andrés Herrera

Área de la empresa: Consultoría

1. Presentación:

A más de presentarles cuál es el propósito de este diagnóstico estratégico de necesidades de capacitación, se pudo evidenciar que quienes conforman el área de consultoría conocen cuáles son los objetivos del área.

2. Prioridades:

Para el grupo de consultores que conforman al área de consultoría en la Empresa, su principal prioridad radica en la de atender, satisfactoriamente los proyectos de consultoría que poseen con varios clientes, pues consideran que para esta área, esa siempre va a ser la prioridad. El papel de los consultores en la generación de nuevos productos, va más ligada a una participación más no a una responsabilidad.

3. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo:

Aunque los colaboradores del área de consultoría conocían ya de los resultados positivos que obtuvieron en la evaluación del desempeño, consideraron que es indispensable fortalecer los conocimientos vinculados a los productos de consultoría que posee la firma para así dominar las dos ramas de consultoría que tiene Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. Internamente existe una especialización en el equipo, aunque todos manejan las metodologías propias a los productos de consultoría, un equipo es especialista en temas de Desarrollo Organizacional y otro en Temas de Recursos Humanos.

Adicionalmente a lo mencionado, consideran que se deben mejorar las destrezas requeridas para realizar exposiciones y para el manejo de grupos.

4. Planes de desarrollo dentro del área:

No existe un proceso de capacitación establecido, este tema al igual que en otras áreas de la empresa, se ha manejado informalmente. Es decir, la capacitación se ha ido adaptando a las necesidades que van surgiendo en el día a día del área.

5. Expectativas respecto al proceso de DNC:

Los colaboradores del área de consultoría percibieron a este proceso como una buena oportunidad de cubrir las principales necesidades del área.

6. Otros comentarios.

Una vez concluido este grupo focal se destinó un tiempo para receptor varias apreciaciones, dudas, comentarios y sugerencias por parte del grupo. La principal sugerencia se centró en el tiempo que debe destinarse para un adecuado proceso de capacitación. La percepción del grupo es que, debido a la gran cantidad de proyectos de consultoría, no existe el tiempo necesario para ejecutar las capacitaciones requeridas.

3.4.2 Fase 3 y 4: Análisis de datos y Validación

Una vez ejecutadas las entrevistas y grupos focales, se procedió a realizar la construcción de las matrices en las cuales se atan a los objetivos organizacionales con iniciativas de capacitación. Es importante mencionar que la matriz a continuación detallada fue revisada y aprobada por el Gerente General de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

3.2.1 Matriz Scorecard

OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	INICIATIVA DE GESTIÓN	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN	PRIORIDAD
Descripción de resultados a lograr	Descripción del tipo de objetivo: Impacto o de Actividad	Métricas o evidencias de logro del objetivo	Descripción del tipo de indicador: Métrica o Evidencia	El nivel de resultado o desempeño a lograr	Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Acciones de capacitación necesarias para lograr el objetivo	Importancia del objetivo comparado con los demás
Obtener la certificación ISO 9001 - 2008	ACTIVIDAD	Certificación ISO	EVIDENCIA	Agosto de 2014	Levantar procesos y procedimientos	Curso de Gestión de Procesos	1
Generar nuevos productos de consultoría	ACTIVIDAD	Sistema de evaluación psicométrica	EVIDENCIA	Febrero de 2014	Diseño de sistema informático de Psicometría	Curso de Psicometría	3
Actualizar la plataforma COMPERS con nuevas tecnologías.	ACTIVIDAD	COMPERS actualizado	EVIDENCIA	Julio de 2014	Diseño y programación del nuevo COMPERS	Curso de lenguaje de Programación .NET	2

Tabla 27 Matriz Scorecard (Moreno, 2013)

3.4.3 Fase 5: Planificación

De acuerdo a la Metodología ROI, una vez identificadas las iniciativas de capacitación vinculadas a los objetivos estratégicos de la institución, los planes de capacitación deben ser atados a una planificación, en la cual contiene: justificación, aprendizaje esperado y nivel de evaluación a los que van a ser sometidos cada uno de los programas. De igual forma, es importante mencionar que la matriz a continuación detallada fue revisada y aprobada por el Gerente General de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

3.4.3. 1 Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación

Nombre del Programa	Dirigido a:	Justificación	Objetivo del Scorecard al que está vinculado	Aprendizaje	Aplicación	Nivel de evaluación del programa
Curso de Gestión por Procesos	Gerentes y consultores	Uno de los objetivos estratégicos de la firma consultora es contar con la certificación ISO 9001 - 2008. Dentro de varios capítulos de la normas se establece la necesidad de tener documentado cada proceso institucional enfocando los mismos a la satisfacción del cliente y mejora continua.	Obtener la certificación ISO 9001 -2008	Identificar y aplicar técnicas modernas de levantamiento, mejoramiento e implantación de procesos como elementos que contribuyan efectivamente en el fortalecimiento de las organizaciones, incrementando los niveles de productividad y competitividad.	Levantar, mejorar e implantar todos los procesos de los productos de la firma, así como, realizar la documentación de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> ● Reacción ● Aprendizaje ● Aplicación
Curso de Psicometría	Gerentes y consultores	Uno de los objetivos estratégicos de la firma consultora generar nuevos productos de consultoría. La evaluación psicométrica juega un papel importante en la gestión de Recursos Humanos, desde realizar una predicción del desempeño laboral hasta evaluar la calidad de los instrumentos utilizados para este y similares propósitos.	Generar nuevos productos de consultoría	Identificar y aplicar técnicas modernas y fiables para la evaluación psicométrica de competencias laborales.	Realizar evaluaciones psicométricas para procesos de selección y evaluación de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reacción ● Aprendizaje ● Aplicación

Nombre del Programa	Dirigido a:	Justificación	Objetivo del Scorecard al que está vinculado	Aprendizaje	Aplicación	Nivel de evaluación del programa
Curso de lenguaje de Programación .NET	Área de Sistemas	Uno de los objetivos estratégicos de la Firma consultora es actualizar y mejorar la plataforma tecnológica sobre la cual funcionan los sistemas COMPERS	Actualizar la plataforma COMPERS con nuevas tecnologías.	Conocer y aplicar las reglas, caracteres, fórmulas, entre otros; requeridos para realizar desarrollos en lenguaje .NET	Realizar la programación de las nuevas versiones del Sistema COMPERS en lenguaje .NET	<ul style="list-style-type: none"> ● Reacción ● Aprendizaje ● Aplicación

Tabla 28 Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (Moreno, 2013)

Capítulo 4 – Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- a) Para la construcción de la estructura orgánica de la firma Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda., se tomó en cuenta los productos que genera cada área. En ese sentido, una de las premisas importantes que se siguió a lo largo de este objetivo, fue la de garantizar que estructura de puestos tenga un número apropiado de niveles jerárquicos, evitando incluir jefaturas innecesarias y puestos que con responsabilidades similares.
- b) Es importante mencionar que la Gerencia de Innovación es la encargada de diseñar nuevos productos de consultoría, así como identificar mejoras a las metodologías y productos vigentes. Sin embargo, se ha evidenciado que, debido a la carga laboral existente, las funciones de esta área se han centrado en apoyar, y en algunos casos liderar, la ejecución de proyectos de consultoría.
- c) En el levantamiento de perfiles por competencias, se definieron las funciones específicas de cada cargo en la estructura organizacional, de acuerdo a los procesos y productos de cada área.
- d) La evaluación de desempeño mantuvo los lineamientos sugeridos por las buenas prácticas dentro de la administración de Recursos Humanos, pues mantuvo como objetivo principal al desarrollo de los colaboradores de la Firma consultora, y fue acompañado por un proceso de Feedback adecuado.
- e) En la evaluación de los programas de capacitación obtenidos para efectos de esta disertación serán evaluados hasta el nivel de Aplicación. Es importante mencionar que los niveles de Impacto y ROI no fueron factibles de aplicar en este proyecto, debido a la particularidad de los productos y procesos de la empresa Alfredo Paredes y Asociados. Cía. Ltda.
- f) La aplicación de la metodología ROI permitió identificar los objetivos estratégicos de la Firma, así como alinear las iniciativas de capacitación al apuntalamiento de los mismos.

Recomendaciones

- a) Se recomienda que la estructura orgánica sea sometida a una revisión en el caso de que los procesos y productos de la Empresa sufran cambios.
- b) Se recomienda que la Gerencia de Innovación operativamente debe mantener una independencia del área de consultoría. De esta manera, los colaboradores del área de Innovación podrán dedicar un tiempo mayor a la identificación de mejoras y a la generación de nuevos productos.
- c) Se recomienda revisar el contenido de los perfiles una vez que la firma modifique sus objetivos estratégicos o cuente con nuevos productos y servicios, pues es probable que el perfil de competencias pueda variar. Asimismo, debido a la cantidad de proyectos que maneja la firma, se recomienda que se analice la posibilidad de incluir, en un mediano plazo, los cargos de Jefe de Proyectos, tanto para las consultorías de Desarrollo Organizacional como para las de Recursos Humanos.
- d) Se recomienda que los planes de desarrollo que se puedan generar como producto de la Evaluación del desempeño, mantengan una alineación con los objetivos estratégicos institucionales. La Metodología ROI, considera a los planes de capacitación derivados de la evaluación del desempeño, como una posible fuente sesgada para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, en el caso de que sean tomados como el factor más relevante para tal diagnóstico (Moreno, 2013).
- e) Se recomienda que los planes de desarrollo que se puedan generar como producto de la Evaluación del desempeño, mantengan una alineación con los objetivos estratégicos institucionales. La Metodología ROI, considera a los planes de capacitación derivados de la evaluación del desempeño, como una posible fuente sesgada para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, en el caso de que sean tomados como el factor más relevante para tal diagnóstico (Moreno, 2013).
- f) Se recomienda mantener el sistema para la identificación de necesidades de capacitación diseñado para el efecto de esta disertación, y de igual manera, una vez ejecutados los planes de capacitación se recomienda que sean evaluados en los niveles establecidos.

Bibliografía

- Abad, M. I. (Febrero de 2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico ICE N° 2795*.
- Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. (22 de Febrero de 2012). Información Institucional. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. (23 de Marzo de 2010). Administración de Recursos Humanos por Competencias. Potenciando el Capital Humano. *Administración de Recursos Humanos por Competencias. Potenciando el Capital Humano*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. (Abril de 2010). Modelado Perfiles de Competencias MPC. *Modelado Perfiles de Competencias MPC*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. (2013). *Alfredo Paredes & Asociados*. Obtenido de <http://www.apaconsultores.com/ec/index.php>
- Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. (Enero de 2013). *Alfredo Paredes y Asociados*. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de Alfredo Paredes y Asociados: <http://www.apaconsultores.com/ec/index.php>
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (29 de Abril de 2011). *El portal del Capital Humano*. Obtenido de El portal del Capital Humano:

<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=203&t=como-detectar-necesidades-de-formacion>

Benitez, J. (2 de 7 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Medición, evaluación y diagnóstico de competencias:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/medivay.htm>

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley & Sons.

Carballo, L. L. (01 de Enero de 2010). *AcademiaJournals.com*. Obtenido de Revista de la Ingeniería Industrial: <http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf>

Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.

Guiot, J., & Beaufils, A. (1992). *Diseño de la Organización*. Bogotá: Legis.

Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. (14a Edición. ed.). México: Mc Graw Hill.

Lara, R. (5 de Mayo de 2012). *Instituto ROI*. Obtenido de Instituto ROI:

<http://www.institutoroi.com/metodologia.html>

McClelland, D. (1973). Lichaoping. *American Psychologist*, 1-14.

Moreno, J. (1 de Septiembre de 2013). Formación de administradores de la capacitación en base al modelo del retorno de inversión. Quito, Pichincha, Ecuador.

Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial / organizacional*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Navassi, G. (08 de Mayo de 2013). *5 consultores*. Obtenido de 5 consultores:

<http://www.5consultores.com/360ycompetencias/>

O*NET. (10 de Julio de 2013). *O*NET ON LINE*. Obtenido de

<http://www.onetonline.org/find/descriptor/browse>

- Paredes, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima edición ed.). México, México D.F.: Prentice Hall.
- Rodríguez Villegas, F. (29 de 9 de 2011). *Capacitación orientada a resultados*.
Obtenido de Capacitación orientada a resultados:
<http://capacitacionyresultados.blogspot.com/2011/09/es-aplicable-el-roi-para-medir-el.html>
- Rodríguez, L. (6 de Mayo de 2008). *FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION*. Obtenido de La Gestión de Recursos Humanos por Competencias:
http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf
- ROI Institute. (Febrero de 2013). *ROI Institute*. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de ROI Institute: <http://www.roiinstitute.net/about/>
- Salinas, A. (11 de Abril de 2012). *El portal del Capital Humano*. Obtenido de El portal del Capital Humano:
<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=328&t=capacitacion-del-gasto-a-la-inversion>
- Salinas, O. J. (Enero de 2001). *La descripción y el análisis de cargos*. Recuperado el 21 de Mayo de 2013, de GestioPolis:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanaliscargos.htm>

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL Editores.

Shippmann, J. (2000). *Personel Psychology*. New York: Wiley & Sons.

Sotomayor, J. (25 de Abril de 2013). *El Portal del Capital Humano*. Obtenido de HAZ

LO CORRECTO, LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN – DNC ES EL PUNTO DE PARTIDA:

<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=455&t=haz-lo-correcto-la-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-dnc-es-el-punto-de-partida>

Spencer, L., & Spencer, S. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Anexo 1

Manual de perfiles de Cargos por Competencias

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	SERVICIOS.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Asistir y colaborar en la gestión administrativa, de servicio al cliente y de soporte financiero al Gerente General.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Atender los requerimientos de información y comunicación de y con clientes.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en la atención a requerimientos.	$(\text{Requerimientos atendidos} / \text{total de requerimientos atendidos}) * 100$	100	%
Colaborar en el control de los plazos de cobros a clientes y gestionar su recuperación.	Área financiera	Nivel de recuperación de cartera.	$((\text{Total de cartera} - \text{Monto de cartera vencida}) / \text{Total})$	100	%

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
			de cartera) * 100		
Emitir cheques pagos a proveedores, IESS, SRI y demás obligaciones de la organización con documentación correspondiente.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en pagos.	((Pagos emitidos - Pagos con error) / Pagos emitidos) *100	100	%
Llevar el archivo de documentación legal, financiera y contable de la institución.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en archivo de documentación.	(Documentos archivados / Total de documentos por archivar)* 100	100	%
Mantener actualizados los registros auxiliares de contabilidad.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en registros contables.	((Registros contables - registros con error) / Registros contables) *100	100	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Atender los requerimientos de información y comunicación de y con clientes.	Servicio personal y al cliente.	Construcción de relaciones. Orientación de servicio.	Atención a detalles. Claridad de discurso.
Colaborar en el control de los plazos de cobros a clientes y gestionar su recuperación.	Gestión de cobros.	Recopilación de información. Asertividad / firmeza.	Minuciosidad. Ordenar información. Extroversión.
Emitir cheques pagos a proveedores, IESS, SRI y demás obligaciones de la organización con documentación correspondiente.		Aprendizaje activo. Recopilación de información.	Minuciosidad. Razonamiento deductivo.
Llevar el archivo de documentación legal,	Contabilidad.	Organización de la información.	Minuciosidad.

financiera y contable de la institución.			
Mantener actualizados los registros auxiliares de contabilidad.	Contabilidad.	Organización de la información.	Atención a detalles.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	Administración y/o Psicología Organizacional

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Tributación laboral	20

Contabilidad Básica	40
Excel Intermedio	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Gestión de cobros	X	X
Servicio personal y al cliente	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Código de Trabajo, Ley de Régimen Tributario Interno	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office	X	

Operar equipos de oficina:	Copiadora - Impresora multifunción. Fax. Scanner,	X	X
----------------------------	---	---	---

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	X
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
-------	-----------------	---	--

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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 cargo	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

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Atender los requerimientos de información y comunicación de y con clientes.	5	4	4	21	SI
Llevar el archivo de documentación legal, financiera y contable de la institución.	5	5	3	20	SI
Emitir cheques pagos a proveedores, IESS, SRI y demás obligaciones de la organización con documentación correspondiente.	4	4	4	20	SI
Mantener actualizados los registros auxiliares de contabilidad.	5	4	3	17	SI
Colaborar en el control de los plazos de cobros a clientes y gestionar su recuperación.	4	4	3	16	SI
Emitir facturas y demás documentos tributarios.	4	4	3	16	NO
Buscar en el portal de compras públicas invitaciones y concursos que son temática de la organización e informar al Gerente de Consultoría.	4	4	3	16	NO
Solventar los requerimientos logísticos de la organización y sus miembros.	3	3	3	12	NO
Solicitar la emisión y controlar la vigencia de las pólizas de seguros que nos solicitan en consultoría.	2	3	3	11	NO
Remitir información tributaria, financiera y laboral a la contabilidad.	2	4	2	10	NO

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Manejar y custodiar caja chica.	5	2	2	9	NO
Mantener y/o coordinar el registro de letras de cambio / pólizas con aseguradora.	2	2	3	8	NO
Controlar los niveles de inventario de papelería y suministros de oficina.	2	3	2	8	NO
Coordinar temas de seguridad y servicios del Edificio.	2	2	2	6	NO
Elaborar y/o coordinar con la contabilidad, la emisión de reportes financieros solicitados por Gerencia.	2	2	2	6	NO
Controlar y actualizar el file de personal de la organización.	1	2	2	5	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES		
Organización / División :			
Departamento / Unidad:			
Número ocupantes:	0	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Atender las necesidades de mensajería, limpieza y cafetería requeridas por el personal de la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Entregar y/o retirar documentación de clientes.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en la actividad.	$(\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$	100	%

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar trámites bancarios (retiros, depósitos, pagos de servicios e impuestos)	Alfredo Paredes y Asociados	Eficiencia en la ejecución de trámites.	$(\text{Trámites realizados satisfactoriamente} / \text{Total de trámites}) * 100$	100	%
Tramitar y obtener cualquier tipo de documentación legal requerida para la presentación de propuestas de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en la actividad.	$(\text{Trámites realizados} / \text{Total de trámites solicitados}) * 100$	100	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Entregar y/o retirar documentación de clientes.	Servicio personal y al cliente.	Orientación de servicio. Construcción de relaciones.	Atención a detalles.
Realizar trámites bancarios (retiros, depósitos, pagos de servicios e impuestos)	Servicio personal y al cliente.	Pensamiento crítico. Organización de la información.	Atención a detalles.
Tramitar y obtener cualquier tipo de documentación legal requerida para la presentación de propuestas de consultoría.	Servicio personal y al cliente.	Organización de la información. Generación de ideas.	Ordenar información. Atención a detalles.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades,

Competencias corporativas	Descripción
	prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Bachiller	6	Bachiller

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de servicio al cliente	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio personal y al cliente	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Requisitos para la realización de trámites.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office	X	X
Operar equipos de oficina:	Copiador Impresora Multifunción. Fax. Scanner.	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de	X	X

	información.		
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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 cargo	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

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar trámites bancarios (retiros, depósitos, pagos de servicios e impuestos)	4	5	3	19	SI
Entregar y/o retirar documentación de clientes.	5	3	3	14	SI

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Tramitar y obtener cualquier tipo de documentación legal requerida para la presentación de propuestas de consultoría.	2	4	3	14	SI
Realizar labores de limpieza.	5	4	2	13	NO
Atender los requerimientos de trabajos de impresión, reproducción de documentos y anillados a realizarse por fuera de la organización.	5	3	2	11	NO
Ejecutar otras actividades que le sean asignadas.	3	2	3	9	NO
Realizar la compra de insumos y materiales de cafetería y limpieza.	3	3	2	9	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	CONSULTOR INFORMÁTICO		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE INFORMÁTICA.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Desarrollar soluciones informáticas y brindar soporte técnico a clientes internos y externos de la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Brindar soporte informático a los clientes internos.	Alfredo Paredes y Asociados	Nivel de satisfacción del cliente interno.	(Nivel de satisfacción del cliente / Nivel de satisfacción meta) * 100	90	%

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Dar seguimiento al funcionamiento técnico y operacional de las aplicaciones instaladas por la empresa.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en soporte de software instalado.	$(\text{Soportes realizados} / \text{Total de requerimientos de soportes}) * 100$	100	%
Ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	Alfredo Paredes y Asociados	Oportunidad en el desarrollo informático.	$(\text{Número de días utilizados para el desarrollo informático} / \text{número de días programados para el desarrollo informático}) * 100$	100	%
Elaborar reportes según los requerimientos de clientes internos.	Empresa Cliente	Eficacia en elaboración de reportes. Oportunidad de elaboración.	$(\text{Reportes realizados} / \text{Reportes requeridos}) * 100$ Tiempo real/Tiempo estimado	100 100	% %

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Brindar soporte informático a los clientes internos.	Informática.	Orientación de servicio. Operación y control.	Minuciosidad. Persistencia.
Dar seguimiento al funcionamiento técnico y operacional de las aplicaciones instaladas por la empresa.	Administración de base de datos. Informática.	Control de operaciones. Identificación de problemas. Orientación / asesoramiento.	Iniciativa. Atención a detalles.
Ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la	Tecnologías de Información y Comunicación. Informática.	Diseño de tecnología. Programación.	Iniciativa. Proactividad.

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
empresa.			
Elaborar reportes según los requerimientos de clientes internos.	Administración de base de datos.	Recopilación de información. Programación.	Ordenar información. Minuciosidad.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Senior	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Senior	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Senior	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Senior	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Senior	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Sistemas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Administración de redes	40
Administración de servidores	40
Lenguajes de programación	40
Formación de Facilitadores	40

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	
Informática	X	
Tecnologías de Información y Comunicación	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes	X	X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
	operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	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	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Access, SQL Server, Oracle, Visual Basic, ASP, HTML, Joomla, Moodle, Punto net.	X	
Manejar programas informáticos Internos	COMPERS - PROCESS TREE		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora Impresora multifunción, Scanner, Fax.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	X	X
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	X	X
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos

similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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 cargo	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

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Dar seguimiento al funcionamiento técnico y operacional de las aplicaciones instaladas por la empresa.	5	5	4	25	SI
Ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	4	4	5	24	SI
Elaborar reportes según los requerimientos de clientes internos.	3	4	5	23	SI
Brindar soporte informático a los clientes internos.	5	4	3	17	SI
Brindar soporte informático a los usuarios internos y externos del sistema	5	4	3	17	NO
Ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software de la empresa.	4	4	3	16	NO
Ejecutar la instalación de sistemas y aplicaciones informáticas requeridas por clientes internos.	4	4	3	16	NO
Realizar el proceso de almacenamiento de respaldos de la información de la empresa que se encuentran en el Servidor de Archivos.	4	4	3	16	NO

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Administrar cuentas de usuario, permisos de acceso al servidor y claves de la organización.	4	3	3	13	NO
Colaborar en el análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas nuevas.	1	2	5	11	NO
Contactar con los proveedores de Internet y Hosting cuando estos presenten algún problema.	2	3	3	11	NO
Solicitar cotizaciones y gestionar la compra de equipos de oficina.	2	3	3	11	NO
Instruir al personal en el uso de los sistemas informáticos.	4	3	2	10	NO
Colaborar en el proceso de capacitación a clientes externos sobre las aplicaciones informáticas desarrolladas por la empresa.	4	3	2	10	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	CONSULTOR JUNIOR		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE CONSULTORIA.		
Número ocupantes:	3	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Ejecutar los programas de consultoría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de acuerdo a los lineamientos directivos y políticas de calidad.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en ejecución de actividades.	(Actividades realizadas / Actividades programadas)	100 100	% %

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
en el cronograma de consultoría.		Oportunidad en la ejecución de actividades.	*100 (Tiempo utilizado para ejecución de actividades / tiempo programado para ejecución de actividades)*100		
Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados, Empresa Cliente	Eficiencia en preparación de informes.	((Informes o productos realizados - Informes o productos con error) / Informes o productos realizados) *100	80	%
Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	Alfredo Paredes y Asociados	Nivel de satisfacción del cliente.	(Nivel de satisfacción del cliente / Nivel de satisfacción meta)*100	90	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	Gestión por competencias. Gestión por procesos. Gestión de Indicadores.	Aprendizaje activo. Generación de ideas.	Atención a detalles. Razonamiento inductivo.
Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.	Gestión por procesos. Gestión por competencias. Gestión de Indicadores.	Aprendizaje activo. Organización de la información.	Iniciativa. Minuciosidad.
Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.		Trabajo en equipo.	Proactividad. Atención a detalles.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Junior	Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Junior	Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Junior	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Junior	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Estudiante Universitario	4	Recursos Humanos / Administración

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Procesos	40
Planificación Estratégica	10
Competencias	40
Facilitadores	24

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Gestión de Indicadores	X	X
Gestión por competencias	X	X
Gestión por procesos	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones	LOSEP, Código de Trabajo, Ley de empresas públicas.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office. Ms. Visio	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Compers, Process Tree		X
Operar equipos de oficina:	Copiador Impresora Multifunción. Scanner. Fax.	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	No requiere experiencia
2. Especificidad de la experiencia:	El cargo no

	tiene o requiere de especificidad de la experiencia.
--	--

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)				
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 cargo	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				
Actividades del cargo			FR	CE	CM	Total	Esencial
Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.			5	4	4	21	SI
Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.			3	4	4	19	SI
Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.			5	4	2	13	SI
Incluir las mejoras identificadas en los archivos base de consultoría y dentro del control de documentos.			2	3	3	11	NO
Participar en las reuniones de planificación y seguimiento de los programas de consultoría.			2	4	2	10	NO
Colaborar en la realización del seguimiento de las propuestas presentadas.			3	3	2	9	NO
Colaborar en el diseño e implementación de			2	3	2	8	NO

estrategias de comercialización de los productos definidos.					
Colaborar en el diseño de nuevos productos.	1	2	3	7	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	CONSULTOR SENIOR				
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.				
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE CONSULTORIA.				
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:		Quito	
Cargo supervisor:					
Cargo supervisado:					

2. Misión del cargo:

Coordinar y ejecutar los programas de consultoría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de acuerdo a los lineamientos directivos y políticas de calidad.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Atender en coordinación con el Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	Empresa Cliente	Satisfacción de clientes externos.	(Nivel de satisfacción del cliente / Nivel de satisfacción meta) * 100	90	%
Ejecutar las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados	Cumplimiento de las actividades.	(Actividades ejecutadas / actividades planificadas) * 100	100	%
Participar por delegación del Gerente de Consultoría en reuniones de presentación de	Empresa Cliente	Nivel de satisfacción del cliente.	(Nivel de satisfacción del cliente / Nivel de satisfacción	90	%

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
productos o propuestas y de discusión de informes con los clientes.			meta) * 100		
Preparar los informes de avance y finales de los programas de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficiencia en la elaboración de informes.	(Informes aprobados / Total de informes elaborados) * 100	100	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Atender en coordinación con el Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.		Construcción de relaciones. Orientación / asesoramiento.	Reconocimiento de problemas. Razonamiento inductivo. Razonamiento deductivo.
Ejecutar las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	Administración de recursos humanos. Gestión de Indicadores. Gestión por procesos.	Generación de ideas. Pensamiento conceptual.	Proactividad. Minuciosidad.
Participar por delegación del Gerente de Consultoría en reuniones de presentación de productos o propuestas y de discusión de informes con los clientes.	Gestión por procesos. Gestión por competencias.	Persuasión. Negociación.	Fluidez de ideas.
Preparar los informes de avance y finales de los programas de consultoría.		Pensamiento crítico. Orientación / asesoramiento.	Fluidez de ideas. Atención a detalles.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Senior	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Senior	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Senior	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Senior	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Senior	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Psicología Industrial / Administración

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
PMP	120
Facilitadores	40
Competencias	40
Procesos	40
Lead Asesor en Gestión de Calidad	80

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de recursos humanos	X	
Gestión de Indicadores	X	
Gestión por competencias	X	
Gestión por procesos	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Leyes y regulaciones	LOSEP, Código de Trabajo, Ley de empresas públicas.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la	X	X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
	institución.		
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office. Ms. Visio	X	
Manejar programas informáticos Internos	Compers, Process Tree		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora Impresora Multifunción. Fax. Scanner	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	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

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Atender en coordinación con el Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	4	4	4	20	SI
Ejecutar las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	4	4	4	20	SI
Preparar los informes de avance y finales de los programas de consultoría.	2	4	4	18	SI
Participar por delegación del Gerente de Consultoría en reuniones de presentación de productos o propuestas y de discusión de informes con los clientes.	2	4	4	18	SI
Supervisar, guiar y colaborar con el personal de apoyo durante el desarrollo de los productos de consultoría.	5	4	3	17	NO
Colaborar con el Gerente de Consultoría en la elaboración de las propuestas técnicas.	3	4	3	15	NO
Colaborar en el diseño e implementación de estrategias de comercialización de los productos definidos.	1	3	4	13	NO
Colaborar en los procesos de mejoramiento de los productos existentes.	1	3	4	13	NO
Colaborar en el diseño de nuevos productos.	1	3	4	13	NO
Colaborar con el Gerente de Consultoría en la elaboración del presupuesto de las propuestas.	3	3	3	12	NO
Colaborar en la realización del seguimiento de las propuestas presentadas.	3	3	3	12	NO
Participar en las reuniones de planificación y seguimiento de los programas de consultoría.	2	3	3	11	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE CONSULTORÍA		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE CONSULTORIA.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión técnica, administrativa y financiera de consultoría y capacitación.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Dirigir, coordinar y/o ejecutar proyectos de consultoría y capacitación.	Empresa cliente, Gerente General	Tiempo de ejecución. Nivel de satisfacción del cliente.	$(\text{Tiempo ejecutado en el proyecto} / \text{Tiempo programado}) * 100$ $(\text{Nivel de satisfacción del cliente} / \text{Nivel de satisfacción meta}) * 100$	95 100	% %
Elaborar cronogramas y presupuestos para la ejecución de proyectos de consultoría y capacitación.	Alfredo Paredes y Asociados	Cumplimiento de cronogramas.	$(\text{Número de consultorías finalizadas a tiempo} / \text{Total de consultorías}) * 100$	95	%
Elaborar y presentar propuestas técnicas de consultoría y capacitación.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en la presentación de propuestas.	$(\text{Propuestas aceptadas} / \text{Total de propuestas presentadas}) * 100$	80	%

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Elaborar, presentar y entregar informes a clientes.	Empresa Cliente	Nivel de satisfacción del cliente. Eficacia en la elaboración y entrega de Actas.	(Nivel de satisfacción del cliente / Nivel de satisfacción meta) * 100 (Clientes con Actas de entrega / Total de clientes)*100	90 100	% %
Participar en el diseño e implementación de nuevos productos.	Alfredo Paredes y Asociados	Nivel de participación.	(Actividades realizadas / Total de actividades planificadas a su cargo)	100	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Dirigir, coordinar y/o ejecutar proyectos de consultoría y capacitación.	Gestión de Indicadores. Gestión por competencias. Gestión por procesos.	Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Atención a detalles.
Elaborar cronogramas y presupuestos para la ejecución de proyectos de consultoría y capacitación.	Gestión de proyectos.	Organización de sistemas. Juicio y toma de decisiones.	Razonamiento matemático. Minuciosidad.
Elaborar y presentar propuestas técnicas de consultoría y capacitación.	Gestión de proyectos.	Pensamiento analítico. Organización de sistemas.	Atención a detalles.
Elaborar, presentar y entregar informes a clientes.		Construcción de relaciones. Persuasión.	Atención a detalles. Fluidez de ideas.
Participar en el diseño e implementación de nuevos productos.		Evaluación de ideas. Pensamiento crítico.	Fluidez de ideas.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Gerencia	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Gerencia	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Gerencia	Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Gerencia	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Gerencia	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Gerencia	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Administración
Post-Grado	2	Administración de Recursos Humanos

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
PMP	120
Competencias	40
Procesos	40
Facilitadores	40
Lead Asesor en Gestión de Calidad	80

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Gestión de Indicadores	X	X
Gestión de proyectos	X	X
Gestión por competencias	X	X
Gestión por procesos	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas financieras,		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
	personal y capacidad instalada		
Leyes y regulaciones	LOSEP, Código de Trabajo, Ley de empresas públicas.	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
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office. Ms. Visio	X	
Manejar programas informáticos Internos	Compers, Process Tree		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora impresora multifunción. Fax. Scanner	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	X
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	X
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)					
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 cargo	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					
Actividades del cargo				FR	CE	CM	Total	Esencial
Dirigir, coordinar y/o ejecutar proyectos de consultoría y capacitación.				1	5	5	26	SI
Elaborar, presentar y entregar informes a clientes.				4	5	4	24	SI
Elaborar cronogramas y presupuestos para la ejecución de proyectos de consultoría y capacitación.				3	5	4	23	SI
Elaborar y presentar propuestas técnicas de consultoría y capacitación.				2	5	4	22	SI
Participar en el diseño e implementación de nuevos productos.				5	4	4	21	SI
Coordinar la elaboración de informes de consultoría y capacitación.				4	5	3	19	NO

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Dirigir la identificación de oportunidades de consultoría en los diferentes medios (impresos o electrónicos) INCOP - BID - BANCO MUNDIA	4	4	3	16	NO
Participar en la planificación estratégica y operativa de la empresa.	5	3	3	14	NO
Dirigir la planificación operativa de las áreas de consultoría y capacitación.	5	3	3	14	NO
Colaborar en el diseño y aplicación de estrategias de comercialización de los productos y servicios de la empresa.	2	4	3	14	NO
Supervisar la gestión técnica y administrativa del personal a su cargo.	1	3	4	13	NO
Dar seguimiento a propuestas de consultoría y capacitación presentadas a clientes potenciales.	2	5	2	12	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE MEJORAMIENTO		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Dirigir y organizar el mejoramiento continuo de los procesos internos, productos y servicios orientándolos hacia el incremento de la satisfacción del cliente

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en la elaboración de propuestas de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en elaboración de propuestas.	(Propuestas realizadas / propuestas encargadas)*100	100	%

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Controlar y mantener el sistema de gestión de calidad de la empresa	Alfredo Paredes y Asociados	Ausencia de observaciones del Inspector de calidad.	$(\text{Total de procesos-procesos con observaciones}) / \text{total de procesos} * 100$	100	%
Diseñar los nuevos productos de la empresa.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficiencia de productos nuevos.	$((\text{Productos diseñados - error en los productos}) / \text{Productos diseñados}) * 100$	100	%
Realizar mejoramiento continuo a todos los documentos, insumos, herramientas e instrumentos de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en mejora continua.	$(\text{Mejoras realizadas} / \text{Mejoras planificadas a realizar}) * 100$	100	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en la elaboración de propuestas de consultoría.	Gestión por procesos. Gestión por competencias. Gestión de Indicadores.	Pensamiento crítico. Generación de ideas.	Iniciativa. Minuciosidad.
Controlar y mantener el sistema de gestión de calidad de la empresa	Gestión de la calidad.	Evaluación de sistemas organizacionales. Organización de sistemas.	Reconocimiento de problemas. Atención a detalles.
Diseñar los nuevos productos de la empresa.	Administración de recursos humanos. Administración y gestión.	Evaluación de soluciones. Innovación y Mejora Continua.	Fluidez de ideas. Innovación. Razonamiento deductivo.
Realizar mejoramiento continuo a todos los documentos, insumos, herramientas e instrumentos de consultoría.	Gestión de la calidad.	Evaluación de sistemas organizacionales. Organización de sistemas.	Atención a detalles. Proactividad.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Gerencia	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Gerencia	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Gerencia	Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Gerencia	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Gerencia	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Gerencia	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Administración

Post-Grado	2	Gestión de la calidad / Procesos
------------	---	-------------------------------------

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
PMP	120
Competencias	40
Facilitadores	40
Procesos	40
Lead Asesor en Gestión de Calidad	80

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de recursos humanos	X	X
Administración y gestión	X	X
Gestión de Indicadores	X	X
Gestión de la calidad	X	X
Gestión por competencias	X	X
Gestión por procesos	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas financieras, recursos humanos, satisfacción.	X	
Información institucional de	Conocimiento de	X	X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
nivel estratégico	misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Leyes y regulaciones	LOSEP, Código de Trabajo, Ley de empresas públicas.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office. Ms. Visio	X	
Manejar programas informáticos Internos	Compers, Process Tree		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora Impresora multifunción. Scanner. Fax.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de sistemas	Observar diferentes indicadores del rendimiento de	X	

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
organizacionales	un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.		
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.	X	
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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 cargo	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					
Actividades del cargo				FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar mejoramiento continuo a todos los documentos, insumos, herramientas e instrumentos de consultoría.				2	4	5	22	SI
Diseñar los nuevos productos de la empresa.				1	4	5	21	SI
Controlar y mantener el sistema de gestión de calidad de la empresa				5	4	4	21	SI
Colaborar en la elaboración de propuestas de consultoría.				2	4	4	18	SI
Participar en actividades de consultoría por delegación de la Gerencia General.				2	4	4	18	NO
Colaborar en la elaboración de presupuestos de consultoría.				2	4	4	18	NO
Coordinar la Gestión de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General.				2	2	4	10	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE SISTEMAS		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE INFORMÁTICA.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Planificar, dirigir, organizar y controlar los procesos técnicos y administrativos del área de sistemas de la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Dirigir el desarrollo de las aplicaciones informáticas de la organización.	Alfredo Paredes y Asociados, Empresa Cliente	Eficacia en la actividad.	$(\text{Tiempo planificado para el desarrollo} / \text{Tiempo real del desarrollo}) * 100$	100	%
Diseñar sistemas de información en función de los requerimientos de la organización.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficiencia en diseño de sistemas.	$(\text{Tiempo planificado para el desarrollo} / \text{Tiempo real del desarrollo}) * 100$	100	%
Participar en las actividades de consultoría / capacitación relacionadas con TI.	Alfredo Paredes y Asociados, Empresas Cliente	Satisfacción del cliente.	$(\text{Nivel de satisfacción del cliente} / \text{Nivel de satisfacción meta}) * 100$	100	%
Supervisar y atender los requerimientos de clientes internos y externos.	Alfredo Paredes y Asociados, Clientes	Satisfacción de clientes.	$(\text{Nivel de satisfacción base} / \text{nivel de satisfacción actual}) * 100$	90	%

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Dirigir el desarrollo de las aplicaciones informáticas de la	Informática.	Monitoreo y control. Orientación /	Atención a detalles. Iniciativa.

organización.		asesoramiento.	
Diseñar sistemas de información en función de los requerimientos de la organización.	Informática.	Organización de sistemas. Programación.	Minuciosidad. Atención a detalles.
Participar en las actividades de consultoría / capacitación relacionadas con TI.	Informática.	Construcción de relaciones. Orientación / asesoramiento.	Iniciativa.
Supervisar y atender los requerimientos de clientes internos y externos.	Informática.	Orientación / asesoramiento. Orientación de servicio.	Tolerancia. Fluidez de ideas.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Gerencia	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Gerencia	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un

		trabajo.
Gerencia	Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Gerencia	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Gerencia	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Gerencia	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Sistemas
Post-Grado	2	Administración

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Facilitadores	40
Lenguajes de programación	40
Administración de Redes	40
Administración de Servidores	40

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Informática	X	X
Informática	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones	LOSEP, Código de Trabajo, Ley de empresas públicas.	X	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	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Access, SQL Server, Oracle, Visual Basic, ASP, HTML, Joomla, Moodle, Punto net.	X	
Manejar programas informáticos Internos	COMPERS. PROCESS TREE	X	X
Operar equipos de oficina:	Fax, Scanner, Impresora Copiadora Multifunción	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés alto	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------

Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado

	días	resultados o trabajos de otros	medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	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

Actividades del cargo		FR	CE	CM	Total	Esencial
Dirigir el desarrollo de las aplicaciones informáticas de la organización.		5	4	5	25	SI
Diseñar sistemas de información en función de los requerimientos de la organización.		2	4	5	22	SI
Participar en las actividades de consultoría / capacitación relacionadas con TI.		5	4	4	21	SI
Supervisar y atender los requerimientos de clientes internos y externos.		5	4	3	17	SI
Dirigir el proceso de planificación operativa del área		1	4	4	17	NO
Manejar toda la documentación de arquitectura y diseño de software desarrollado por la organización.		5	3	4	17	NO
Ejecutar procesos de capacitación a clientes externos y/o internos sobre las aplicaciones informáticas desarrolladas por la organización.		5	4	3	17	NO
Dirigir el proceso de mejora continua de las aplicaciones informáticas de la organización.		5	4	3	17	NO
Seleccionar las tecnologías de hardware, software y comunicación más adecuadas para la organización.		2	4	3	14	NO
Administrar los sistemas de comunicación Internet, correo Electrónico, Páginas Web.		2	4	3	14	NO
Proponer proyectos de mejoramiento de la infraestructura y sistemas informáticos en función de las necesidades de la organización.		5	3	3	14	NO
Colaborar en la elaboración de propuestas técnicas y económicas vinculadas con la gestión del área.		5	3	3	14	NO
Supervisar el respaldo toda la información digital de la organización.		3	5	2	13	NO
Supervisar y Controlar el uso del software autorizado por la organización.		2	3	3	11	NO
Implementar, mantener e innovar a través de		2	3	3	11	NO

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
proyectos de implantación los productos de software en organizaciones cliente.					

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE GENERAL				
Organización / División :	AP&A.				
Departamento / Unidad:	GERENCIA GENERAL.				
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito		
Cargo supervisor:					
Cargo supervisado:					

2. Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión técnica, administrativa y financiera de la compañía.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Negociar con los clientes los términos de los contratos de consultoría.	Alfredo Paredes y Asociados, Empresa Cliente	Utilidad del contrato.	$((\text{Valor del contrato} - \text{Costo del contrato}) / \text{Valor de utilidad meta}) * 100$	100	%
Planificar, organizar y controlar la gestión financiera y administrativa de la empresa.	Alfredo Paredes y Asociados, Empresas Clientes	Eficacia en la actividad.	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Total de objetivos planificados})$	100	%

			* 100		
Supervisar la elaboración de propuestas técnicas y económicas	Empresas Cliente	Eficacia en la supervisión.	(Propuestas aceptadas / Total de propuestas presentadas) * 100	80	%
Supervisar los proyectos de consultoría y capacitación.	Alfredo Paredes y Asociados, Empresa Cliente	Satisfacción de clientes. Oportunidad.	(Nivel de satisfacción del cliente / Nivel de satisfacción meta) * 100 (Tiempo ejecutado en los proyectos / Tiempo establecido) * 100	100 100	% %

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Negociar con los clientes los términos de los contratos de consultoría.	Técnicas de negociación.	Negociación. Construcción de relaciones.	Atención a detalles. Minuciosidad.
Planificar, organizar y controlar la gestión financiera y administrativa de la empresa.	Finanzas. Técnicas de planificación.	Pensamiento analítico. Formular una visión.	Razonamiento matemático. Reconocimiento de problemas. Liderazgo.
Supervisar la elaboración de propuestas técnicas y económicas	Gestión de proyectos.	Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Atención a detalles. Fluidez de ideas.
Supervisar los proyectos de consultoría y capacitación.	Gestión de Indicadores. Gestión por procesos. Gestión por competencias.	Juicio y toma de decisiones. Generación de ideas.	Proactividad. Liderazgo.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando

	comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Gerencia	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Gerencia	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Gerencia	Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Gerencia	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Gerencia	Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Gerencia	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Psicología Industrial / Administración
Post-Grado	2	Negociación

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Lead Asesor	80
PMP	120
Competencias	40
Procesos	40
Facilitadores	40
Excel avanzado	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Finanzas	X	
Gestión de Indicadores	X	
Gestión de proyectos	X	
Gestión por competencias	X	
Gestión por procesos	X	
Técnicas de negociación	X	
Técnicas de planificación	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas de financieras, calidad, satisfacción de		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
	clientes, operacionales, recursos humanos		
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
Leyes y regulaciones	LOSEP, Código de Trabajo, Ley de empresas públicas.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office. Ms. Visio	X	
Manejar programas informáticos Internos	Compers, Process Tree	X	X
Operar equipos de oficina:	Copiadora Impresora Multifunción. Scanner. Fax.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)		
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 cargo	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		

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Planificar, organizar y controlar la gestión financiera y administrativa de la empresa.	4	5	4	24	SI
Supervisar los proyectos de consultoría y capacitación.	4	5	4	24	SI
Supervisar la elaboración de propuestas técnicas y económicas	4	4	4	20	SI
Negociar con los clientes los términos de los contratos de consultoría.	3	4	4	19	SI
Colaborar en el diseño de los nuevos productos de la empresa.	2	4	4	18	NO
Diseñar y aplicar las estrategias de comercialización de los productos y servicios de la empresa.	2	4	4	18	NO
Dirigir la elaboración de las estrategias de comercialización de los productos de la empresa.	1	4	4	17	NO
Mantener y fomentar relaciones con clientes potenciales.	2	4	3	14	NO
Dirigir el proceso de planificación de la empresa.	1	4	3	13	NO

1. Datos de identificación:

Cargo:	COORDINADOR DE DESARROLLO		
Organización / División :	GERENCIA GENERAL.		
Departamento / Unidad:	GERENCIA DE INFORMÁTICA.		
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito
Cargo supervisor:			
Cargo supervisado:			

2. Misión del cargo:

Desarrollar aplicativos y sistemas informáticos de acuerdo a los lineamientos empresariales y requerimientos planteados por los clientes.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar y ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en el desarrollo informático.	(Desarrollos realizados / desarrollos programados) * 100	100	%
Coordinar y realizar pruebas e instalaciones de los desarrollos realizados.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en el desarrollo de pruebas e instalaciones.	(Pruebas e instalaciones realizadas / Pruebas e instalaciones programadas) * 100	100	%
Monitorear los indicadores de tiempos de desarrollo, pruebas e implementación de las aplicaciones.	Alfredo Paredes y Asociados	Eficacia en el monitoreo de indicadores.	(Monitoreos realizados / monitoreos programados) * 100	100	%
Elaborar manuales técnicos de los	Alfredo Paredes y	Eficacia en la elaboración	(Manuales realizados /	100	% %

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
aplicativos y programas elaborados.	Asociados y Clientes	de manuales	manuales programados) * 100		

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar y ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	Informática.	Diseño de tecnología. Programación.	Minuciosidad. Persistencia.
Coordinar y realizar pruebas e instalaciones de los desarrollos realizados.	Administración de base de datos. Informática.	Control de operaciones. Identificación de problemas. Orientación / asesoramiento.	Iniciativa. Atención a detalles.
Monitorear los indicadores de tiempos de desarrollo, pruebas e implementación de las aplicaciones.	Tecnologías de Información y Comunicación. Informática.	Diseño de tecnología. Recopilación de información.	Iniciativa. Proactividad.
Elaborar manuales técnicos de los aplicativos y programas elaborados.	Informática.	Recopilación de información. Programación.	Ordenar información. Minuciosidad.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Compromiso con la organización	Es cumplir los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la Organización.
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Orientación de Resultados	Cumplir los objetivos de excelencia personal y corporativos aplicando los estándares de la Organización.

Competencias corporativas	Descripción
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Senior	Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Senior	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Senior	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Senior	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Senior	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Sistemas

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Administración de redes	40
Administración de servidores	40

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Lenguajes de programación	40
Formación de Facilitadores	40

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	
Informática	X	
Tecnologías de Información y Comunicación	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		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	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
	trabajo del área		
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Access, SQL Server, Oracle, Visual Basic, ASP, HTML, Joomla, Moodle, Punto net.	X	
Manejar programas informáticos Internos	COMPERS - PROCESS TREE		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora Impresora multifunción, Scanner, Fax.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles medio	X	X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	X	X
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	X	X
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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 cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
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

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar y ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	5	5	4	25	SI
Coordinar y realizar pruebas e instalaciones de los desarrollos realizados.	4	4	5	24	SI
Monitorear los indicadores de tiempos de desarrollo, pruebas e implementación de las aplicaciones.	3	4	5	23	SI
Elaborar manuales técnicos de los aplicativos y programas elaborados.	5	4	3	17	SI
Brindar soporte informático a los usuarios internos y externos del sistema	5	4	3	17	NO
Realizar el proceso de almacenamiento de respaldos de la información de la empresa que se encuentran en el Servidor de Archivos.	4	4	3	16	NO
Colaborar en el análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas nuevas.	1	2	5	11	NO
Instruir al personal en el uso de los sistemas informáticos.	4	3	2	10	NO
Colaborar en el proceso de capacitación a clientes externos sobre las aplicaciones informáticas desarrolladas por la empresa.	4	3	2	10	NO

Anexo 2

Formularios de Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: CONSULTOR JUNIOR

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Adapta su lenguaje según el grupo al que se dirige	<input type="radio"/> 0 - No aplica <input type="radio"/> 1 - Nunca <input type="radio"/> 2 - Rara vez <input type="radio"/> 3 - Algunas veces <input type="radio"/> 4 - Frecuentemente <input type="radio"/> 5 - Siempre
Aporta con ideas / propuestas útiles para el trabajo.	<input type="radio"/> 0 - No aplica <input type="radio"/> 1 - Nunca <input type="radio"/> 2 - Rara vez <input type="radio"/> 3 - Algunas veces <input type="radio"/> 4 - Frecuentemente <input type="radio"/> 5 - Siempre
Aprende de su trabajo / experiencia.	<input type="radio"/> 0 - No aplica <input type="radio"/> 1 - Nunca <input type="radio"/> 2 - Rara vez <input type="radio"/> 3 - Algunas veces <input type="radio"/> 4 - Frecuentemente <input type="radio"/> 5 - Siempre
Aprovecha productivamente el tiempo	<input type="radio"/> 0 - No aplica <input type="radio"/> 1 - Nunca <input type="radio"/> 2 - Rara vez <input type="radio"/> 3 - Algunas veces <input type="radio"/> 4 - Frecuentemente <input type="radio"/> 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	<input type="radio"/> 0 - No aplica <input type="radio"/> 1 - Nunca <input type="radio"/> 2 - Rara vez <input type="radio"/> 3 - Algunas veces <input type="radio"/> 4 - Frecuentemente <input type="radio"/> 5 - Siempre
Clasifica datos/ información con criterio técnico.	<input type="radio"/> 0 - No aplica <input type="radio"/> 1 - Nunca <input type="radio"/> 2 - Rara vez <input type="radio"/> 3 - Algunas veces <input type="radio"/> 4 - Frecuentemente <input type="radio"/> 5 - Siempre

Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando habla se expresa con claridad	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ordena / clasifica / organiza información de modo adecuado.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Organiza con criterio técnico la información que maneja / recopila.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Organiza su trabajo evitando perder el tiempo</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Participa activamente en la implementación de las mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Propone nuevas maneras de considerar una situación / problema	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respetar las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Utiliza un lenguaje comprensible	<ul style="list-style-type: none"> 0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Colaborar en la ejecución de las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Colaborar en la preparación de productos e informes de avance y finales de los programas de consultoría.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Transmitir al Consultor encargado y al Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo	0 - !No aplica; ▼
Gestión de Indicadores: Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento	0 - !No aplica; ▼
Gestión por competencias: Conocimientos del sistema de recursos humanos utilizado para identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal de una organización	0 - !No aplica; ▼
Gestión por procesos: Conocimiento de los métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente	0 - !No aplica; ▼
Iniciativa: Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo	0 - !No aplica; ▼
Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles	0 - !No aplica; ▼

Proactividad: Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

0 - !No aplica



Razonamiento inductivo: Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.

0 - !No aplica



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: CONSULTOR SENIOR

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aplica sus conocimientos para resolver problemas complejos.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aporta con ideas / propuestas útiles para el trabajo.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Comparte abiertamente sus conocimientos.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Discute los problemas de trabajo en términos técnico – profesionales.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>En equipos de trabajo realiza aportes considerables</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Enseña a los demás cuando es necesario.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Fomenta en los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Formula soluciones técnicas para resolver los problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

<p>Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece guías / sugerencias útiles a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece sugerencias pertinentes y oportunas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la implementación de las mejoras.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Propone nuevas maneras de considerar una situación / problema	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respeto las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Utiliza argumentos de peso para sustentar sus ideas / proyectos.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Atender en coordinación con el Gerente de Consultoría los requerimientos de los clientes.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Ejecutar las actividades técnicas y administrativas definidas en el cronograma de consultoría.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Participar por delegación del Gerente de Consultoría en reuniones de presentación de productos o propuestas y de discusión de informes con los clientes.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Preparar los informes de avance y finales de los programas de consultoría.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Administración de recursos humanos:

Conocimiento de las técnicas, métodos, políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos.

0 - !No aplica; ▼

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica; ▼

Fluidez de ideas: Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.

0 - !No aplica; ▼

Gestión de Indicadores: Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento

0 - !No aplica; ▼

Gestión por competencias: Conocimientos del sistema de recursos humanos utilizado para

0 - !No aplica; ▼

identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal de una organización

Gestión por procesos: Conocimiento de los métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente

0 - !No aplica

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica

Proactividad: Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

0 - !No aplica

Razonamiento deductivo: Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.

0 - !No aplica

Razonamiento inductivo: Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.

0 - !No aplica

Reconocimiento de problemas: Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.

0 - !No aplica

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aprende de su trabajo / experiencia.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Clasifica datos/ información con criterio técnico.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando necesita información persiste hasta obtenerla	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>En equipos de trabajo realiza aportes considerables</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Expresa sus desacuerdos con claridad, explicando sus razones.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
No espera que le manden información, sino que la busca activamente	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Ofrece ayuda a los demás.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Ordena / clasifica / organiza información de modo adecuado.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Organiza con criterio técnico la información que maneja / recopila.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Participa activamente en la implementación de las mejoras.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respetar las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Atender los requerimientos de información y comunicación de y con clientes.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
---	---

Colaborar en el control de los plazos de cobros a clientes y gestionar su recuperación.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Emitir cheques pagos a proveedores, IESS, SRI y demás obligaciones de la organización con documentación correspondiente.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Llevar el archivo de documentación legal, financiera y contable de la institución.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Mantener actualizados los registros auxiliares de contabilidad.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica; ▼

Claridad de discurso: Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

0 - !No aplica; ▼

Contabilidad: Conocimientos sobre métodos y técnicas para clasificar y registrar todas las transacciones financieras para proporcionar información que sirva de base para la toma de decisiones

0 - !No aplica; ▼

Extroversión: Conocer personas y establecer relaciones duraderas

0 - !No aplica; ▼

Gestión de cobros:

0 - !No aplica; ▼

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica; ▼

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 cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones.

0 - !No aplica; ▼

Razonamiento deductivo: Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene

0 - !No aplica; ▼

sentido.

Servicio personal y al cliente: Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicio personal y al cliente. Incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad del servicio, sistemas alternos de entrega

0 - !No aplica;

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: GERENTE DE SISTEMAS

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aprovecha productivamente el tiempo	0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Busca la efectividad eliminando la burocracia.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Controla el avance de los trabajos</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Demuestra habilidad en la programación de sistemas informáticos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Desarrolla aplicaciones de software efectivas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Desarrolla aplicaciones informáticas útiles para el área / organización.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Diseña procesos eficientes de trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece con precisión las necesidades de personal para la realización de un trabajo / proyecto.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece procedimientos para la generación de resultados eficaces.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Identifica a los mejores para la realización de un trabajo / proyecto.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Ofrece ayuda a los demás.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Ofrece guías / sugerencias útiles a los demás.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Ofrece sugerencias pertinentes y oportunas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Organiza su trabajo evitando perder el tiempo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Participa activamente en la implementación de las mejoras.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Planifica las acciones / proyectos que va a emprender	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza seguimiento de las actividades / proyectos que emprende	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respetar las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto / trabajo	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Dirigir el desarrollo de las aplicaciones informáticas de la organización.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Diseñar sistemas de información en función de los requerimientos de la organización.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Participar en las actividades de consultoría / capacitación relacionadas con TI.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Supervisar y atender los requerimientos de clientes internos y externos.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica;

Fluidez de ideas: Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.

0 - !No aplica;

Informática: Conocimientos de las técnicas de implementación, administración y control de los recursos y herramientas científicas, técnicas y tecnológicas que garantizan el tratamiento racional y estructurado de la información

0 - !No aplica;

Iniciativa: Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo

0 - !No aplica;

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica;

Tolerancia: Es la capacidad de enfrentar con madurez ante situaciones complejas, difíciles y de presión

0 - !No aplica;

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: GERENTE DE MEJORAMIENTO

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aporta con ideas / propuestas útiles para el trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aprovecha productivamente el tiempo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Busca la efectividad eliminando la burocracia.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Controla el avance de los trabajos	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Diseña procesos eficientes de trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Establece con precisión las necesidades de personal para la realización de un trabajo / proyecto.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Establece procedimientos para la generación de resultados eficaces.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Estudia los datos relativos al desempeño de la organización o sus componentes antes de emprender una acción.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica a los mejores para la realización de un trabajo / proyecto.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

<p>Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Organiza su trabajo evitando perder el tiempo</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la implementación de las mejoras.</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Planifica las acciones / proyectos que va a emprender</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Propone nuevas maneras de considerar una situación / problema</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.</p>	<p>0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Propone sugerencias útiles cuando se le pide que revise alguna cuestión	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza seguimiento de las actividades / proyectos que emprende	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Recopila datos / información / indicadores de diversa naturaleza para evaluar el rendimiento de la organización o sus componentes.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respeto las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Revisa la efectividad de sus soluciones	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso / proyecto / trabajo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto / trabajo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Verifica la fiabilidad de los datos / indicadores sobre el rendimiento de la organización.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Colaborar en la elaboración de propuestas de consultoría.	0 - No aplica 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
---	---

Controlar y mantener el sistema de gestión de calidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Diseñar los nuevos productos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Realizar mejoramiento continuo a todos los documentos, insumos, herramientas e instrumentos de consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Administración de recursos humanos:

Conocimiento de las técnicas, métodos, políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos.

0 - !No aplica

Administración y gestión: Conocimiento de los principios y procesos para la planificación, organización y control de la gestión organizacional.

0 - !No aplica

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica

Fluidez de ideas: Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.

0 - !No aplica

Gestión de Indicadores: Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento

0 - !No aplica

Gestión de la calidad: Conocimiento de los principios y procesos para la aplicación de las normas: ISO 9001-2000, ISO 14000, OSHA 18000 entre otras relacionadas con el proceso de calidad

0 - !No aplica

Gestión por competencias: Conocimientos del sistema de recursos humanos utilizado para identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal de una organización

0 - !No aplica

Gestión por procesos: Conocimiento de los métodos y técnicas para establecer el conjunto de

0 - !No aplica

actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente

Iniciativa: Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo

0 - !No aplica;

Innovación: Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas

0 - !No aplica;

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica;

Proactividad: Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

0 - !No aplica;

Razonamiento deductivo: Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.

0 - !No aplica;

Reconocimiento de problemas: Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.

0 - !No aplica;

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: GERENTE DE CONSULTORÍA

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Aprovecha productivamente el tiempo	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Busca la efectividad eliminando la burocracia.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas.	0 - !No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Controla el avance de los trabajos	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Diseña procesos eficientes de trabajo.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Escoge las alternativas más eficientes para ejecutar un trabajo.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece con precisión las necesidades de personal para la realización de un trabajo / proyecto.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece procedimientos para la generación de resultados eficaces.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica a los mejores para la realización de un trabajo / proyecto.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece guías / sugerencias útiles a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece sugerencias pertinentes y oportunas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Organiza su trabajo evitando perder el tiempo</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Participa activamente en la implementación de las mejoras.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Planifica las acciones / proyectos que va a emprender	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza seguimiento de las actividades / proyectos que emprende	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respetar las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Selecciona las mejores alternativas antes de emprender una acción.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Toma decisiones claras cuando la situación lo exige.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Toma decisiones valorando los pro y los contra.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora	<ul style="list-style-type: none"> 0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Utiliza argumentos de peso para sustentar sus ideas / proyectos.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto / trabajo	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Dirigir, coordinar y/o ejecutar proyectos de consultoría y capacitación.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Elaborar cronogramas y presupuestos para la ejecución de proyectos de consultoría y capacitación.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Elaborar y presentar propuestas técnicas de consultoría y capacitación.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Elaborar, presentar y entregar informes a clientes.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

Participar en el diseño e implementación de nuevos productos.

- 0 - ¡No aplica!
- 1 - Inefectivo
- 2 - Poco efectivo
- 3 - Medianamente efectivo
- 4 - Efectivo
- 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - ¡No aplica!

Fluidez de ideas: Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.

0 - ¡No aplica!

Gestión de Indicadores: Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento

0 - ¡No aplica!

Gestión de proyectos: Es el conocimiento de las técnicas para el diseño, planificación y ejecución, control y evaluación de proyectos

0 - ¡No aplica!

Gestión por competencias: Conocimientos del sistema de recursos humanos utilizado para identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal de una organización

0 - ¡No aplica!

Gestión por procesos: Conocimiento de los métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente

0 - ¡No aplica!

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - ¡No aplica!

Razonamiento matemático: Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.

0 - ¡No aplica!

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la implementación de las mejoras.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Respeto las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Colaborar en eventos de la empresa previa delegación de la Gerencia General.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Realizar trámites bancarios (retiros, depósitos, pagos de servicios e impuestos)	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica;

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica;

Servicio personal y al cliente: Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicio personales y al cliente. Incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad del servicio, sistemas alternos de entrega.

0 - !No aplica;

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: CONSULTOR INFORMÁTICO

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Adapta con efectividad métodos / tecnologías para la organización.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Comparte abiertamente sus conocimientos.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuando necesita información persiste hasta obtenerla	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cuida la maquinaria / equipo / herramientas de manera apropiada.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Demuestra habilidad en la programación de sistemas informáticos.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla aplicaciones de software efectivas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Desarrolla aplicaciones informáticas útiles para el área / organización.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Detecta la problemática de una situación.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Diseña tecnologías o soluciones aplicables y útiles para la organización.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>En equipos de trabajo realiza aportes considerables</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Enseña a los demás cuando es necesario.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Fomenta en los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

<p>Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica las causas de los problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Inspecciona el funcionamiento de máquinas / equipos / operaciones.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Maneja equipos / maquinaria / herramientas con efectividad.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

<p>Monitorea la operación de máquinas / equipos observando sus indicadores de rendimiento.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>No espera que le manden información, sino que la busca activamente</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece guías / sugerencias útiles a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece sugerencias pertinentes y oportunas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Opera el equipo / maquinaria / herramientas según las especificaciones técnicas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la implementación de las mejoras.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Propone tecnologías / soluciones útiles para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respetar las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Revisa con efectividad los indicadores / medidores de máquinas / equipos.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Brindar soporte informático a los clientes internos.	<ul style="list-style-type: none"> 0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
--	---

Dar seguimiento al funcionamiento técnico y operacional de las aplicaciones instaladas por la empresa.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Elaborar reportes según los requerimientos de clientes internos.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Administración de base de datos: Conocimientos de las técnicas de administración de bases de datos

0 - !No aplica; ▼

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica; ▼

Informática: Conocimientos de las técnicas de implementación, administración y control de los recursos y herramientas científicas, técnicas y tecnológicas que garantizan el tratamiento racional y estructurado de la información

0 - !No aplica; ▼

Iniciativa: Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo

0 - !No aplica; ▼

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica; ▼

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 cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones.

0 - !No aplica; ▼

Persistencia: Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades

0 - !No aplica; ▼

Proactividad: Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

0 - !No aplica; ▼

Tecnologías de Información y Comunicación: Conocimiento de las tecnologías que giran en torno a la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones de manera interactiva e

0 - !No aplica; ▼

interconexión, para conseguir nuevas realidades comunicativas en una organización.

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CARGO: COORDINADOR DE DESARROLLO

EVALUACION DE COMPETENCIAS

(COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

Adapta con efectividad métodos / tecnologías para la organización.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Comparte abiertamente sus conocimientos.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cuando necesita información persiste hasta obtenerla</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cuida la maquinaria / equipo / herramientas de manera apropiada.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Demuestra habilidad en la programación de sistemas informáticos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Desarrolla aplicaciones de software efectivas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Desarrolla aplicaciones informáticas útiles para el área / organización.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Detecta la problemática de una situación.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Diseña tecnologías o soluciones aplicables y útiles para la organización.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Enseña a los demás cuando es necesario.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Fomenta en los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.	0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

<p>Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Identifica las causas de los problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Inspecciona el funcionamiento de máquinas / equipos / operaciones.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Maneja equipos / maquinaria / herramientas con efectividad.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

<p>Monitorea la operación de máquinas / equipos observando sus indicadores de rendimiento.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>No espera que le manden información, sino que la busca activamente</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece ayuda a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece guías / sugerencias útiles a los demás.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Ofrece sugerencias pertinentes y oportunas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Opera el equipo / maquinaria / herramientas según las especificaciones técnicas.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Participa activamente en la implementación de las mejoras.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>
<p>Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones.</p>	<p>0 - No aplica 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre</p>

Propone tecnologías / soluciones útiles para la organización.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Respeto las políticas, normas y los procedimientos de la Empresa.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Revisa con efectividad los indicadores / medidores de máquinas / equipos.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Se siente comprometido y actúa públicamente en favor de la misión, visión y los objetivos de la Empresa.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	0 - ¡No aplica! 1 - Nunca 2 - Rara vez 3 - Algunas veces 4 - Frecuentemente 5 - Siempre

EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Coordinar y ejecutar desarrollos informáticos para el mejoramiento continuo de los productos desarrollados por la empresa.	0 - ¡No aplica! 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
--	---

Coordinar y realizar pruebas e instalaciones de los desarrollos realizados.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Monitorear los indicadores de tiempos de desarrollo, pruebas e implementación de las aplicaciones.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo
Elaborar manuales técnicos de los aplicativos y programas elaborados.	0 - !No aplica; 1 - Inefectivo 2 - Poco efectivo 3 - Medianamente efectivo 4 - Efectivo 5 - Altamente efectivo

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y OTROS

Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y destrezas), relacionadas con la actividad.

Administración de base de datos: Conocimientos de las técnicas de administración de bases de datos

0 - !No aplica;

Atención a detalles: Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo

0 - !No aplica;

Informática: Conocimientos de las técnicas de implementación, administración y control de los recursos y herramientas científicas, técnicas y tecnológicas que garantizan el tratamiento racional y estructurado de la información

0 - !No aplica;

Iniciativa: Hacer más allá de lo requerido formalmente por el trabajo

0 - !No aplica;

Minuciosidad: Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles

0 - !No aplica;

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 cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones.

0 - !No aplica;

Persistencia: Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades

0 - !No aplica;

Proactividad: Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos

0 - !No aplica;

Tecnologías de Información y Comunicación: Conocimiento de las tecnologías que giran en torno a la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones de manera interactiva e interconexiónadas, para conseguir nuevas realidades comunicativas en una organización.

0 - !No aplica;