



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga  
Organizacional

### **Línea de investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de  
Empresas.

### **Autora:**

CATHERYN SOFÍA CHILUISA CUEVA

### **Director:**

Dr. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador

Enero 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

**Tema:**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN”

**Línea de Investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas.

**Autora:**

CATHERYN SOFÍA CHILUISA CUEVA



BIBLIOTECA

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr.

CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

CALIFICADORA

f. 

Dayamy Lima Rojas, Mg.

CALIFICADORA

f. 

María Isabel Ramos Noboa, Mg.

DIRECTORA ESCUELA PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCE AMBATO

f. 



SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Enero - 2019

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CATHERYN SOFÍA CHILUISA CUEVA**, con CC. **0503500811**, autora del trabajo de graduación intitulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela 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 Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad



RIBLIOTECA

Ambato, enero 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Chiluisa Cueva', written over a horizontal line.

**CATHERYN SOFÍA CHILUISA CUEVA**

**CC. 050350081-1**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios Todopoderoso por ser el motor y la fuerza para seguir siempre adelante en el transcurso de mi vida estudiantil y personal. A mis padres que mediante su trabajo y amor ha sido posible cumplir esta meta. A mis hermanos por brindarme el apoyo necesario y enseñarme que todo se logra con el esfuerzo y empeño diario que nosotros pongamos. A mi tutor Dr. Luis Cevallos por su guía, paciencia y comprensión en la elaboración de mi tesis.

## **DEDICATORIA**

A mi Dios Todopoderoso que me ha permitido estar aquí, porque sin su bendición y amor no soy nada, a mi abuelito Papá Carlitos quién desde el cielo me recuerda a diario que nunca es tarde para soñar y cumplir tu sueño. A mi hija preciosa quién es el motor que me inspira cada día a no rendirme y seguir adelante siempre A mis padres Fernando Chiluisa y Patricia Cueva por creer en mí, inspirarme y motivarme a continuar adelante, a mis hermanos Carlos y Sebastián por demostrarme que vale la pena luchar por lo que se quiere. A mis sobrinos Samantha, Joel y Joaquín. A todos ustedes les dedico una muestra de mi gran esfuerzo, que me ha costado lágrimas, trabajo duro y tiempo. Gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, ya que con su cariño infinito y apoyo han estado y estarán presentes en cada momento de mi vida, dándole un giro extremo a la misma.

## RESUMEN

El proyecto de desarrollo se realizó de acuerdo a las funciones del personal que labora en la empresa FAD PREVENTION CIA LTDA , para conocer el estado actual de la Gestión Humana y aplicar el Cuestionario de Evaluación Interna que incluye cuatro áreas: planeación, organización, dirección y talento humano. La investigación arroja que la organización presenta debilidades en la gestión humana tales como: descripción de cargos, estructura del organigrama, capacitaciones, evaluación al personal y valoración de puestos. Por tanto, existe la necesidad de aplicar un Sistema de Evaluación del Desempeño, basándose en una descripción de cargos por competencias con la finalidad de convertir estas deficiencias en fortalezas. El trabajo de investigación realizó entrevistas y encuestas con el gerente y las jefaturas de cada área, en donde se identificó las principales competencias cardinales y específicas que requieren los trabajadores con el fin de alcanzar la misión y visión de la empresa. Lo cual permitió estructurar el Diccionario de Competencias que se contempla como un insumo básico para elaborar los perfiles de competencias de todos los empleados y posteriormente su respectiva evaluación del desempeño, además es una herramienta indispensable en todos los procesos de gestión humana.

**Palabras claves:** *Sistema de evaluación de desempeño, Competencias, Evaluación de Desempeño*

## ABSTRACT

This development study was carried out according to the functions of the staff at the company FAD PREVENTION CO. LTD., to understand the current status of human resources management and to apply the Internal Evaluation Questionnaire which includes four areas: planning, organization, management and human resources. The study reveals that the company is weak in human resource management, with problems in job descriptions, organizational chart structure, training, staff evaluation and job evaluation. Therefore, the need to apply a performance assessment system on competency-based job descriptions is evident in order to turn these weaknesses into strengths. This study carried out interviews and surveys with the manager and those in charge of each area, which made it possible to identify the main cardinal and specific competences required by the staff in order to achieve the company's mission and vision. Hence, it possible to structure the Dictionary of Competences which is considered a basic resource for the elaboration of the employees' competence profiles, and subsequently their performance evaluation. It is also an indispensable tool in all human resources management processes.

**Key words:** *Performance evaluation system, Competences, Performance evaluation.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
Planteamiento de la Propuesta de Trabajo .....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Problema .....	4
1.2.1. Descripción del problema.....	4
1.2.2. Preguntas básicas .....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Meta .....	7
CAPÍTULO II.....	8
Marco Teórico .....	8
2.1. Gestión del Talento Humano.....	8
2.2. Procesos de Talento Humano .....	9
2.2.1. Admisión de Personas.....	9
2.2.2. Aplicación de personas .....	10
2.2.3. Compensación de las personas.....	11
2.2.4. Desarrollo de personas.....	12
2.2.5. Mantenimiento de Personas .....	13
2.2.6. Evaluación de Personas .....	14
2.3. Evaluación de Desempeño .....	15
2.3.1. Reseña Histórica.....	15
2.3.2. Actualidad .....	16
2.3.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	18
2.3.4. Beneficios .....	19
2.3.5. Usos de la Evaluación de Desempeño .....	19
2.3.6. Tipos de Evaluación de Desempeño.....	20
2.3.7. Comisión de evaluación de desempeño .....	23
2.3.8. Métodos más usados .....	23
2.4. Gestión por competencias .....	27
2.4.1. ¿Qué es una competencia? .....	27
2.4.2. Clasificación de las competencias .....	28
2.4.3. Las competencias y el perfil de cargos .....	28
2.4.4. Evaluación de desempeño por competencias .....	29
CAPÍTULO III .....	30
Marco Metodológico.....	30
3.1. Enfoque de la Investigación .....	30
3.1.1. Enfoque .....	30

3.1.2.	Alcance .....	30
3.1.3.	Diseño .....	30
3.1.4.	Población.....	31
3.1.5.	Instrumentos.....	31
3.1.6.	Procedimiento Metodológico .....	32
CAPÍTULO IV .....		33
Análisis e Interpretación de Resultados .....		33
4.1.	Análisis de Resultados .....	33
CAPÍTULO V.....		42
Propuesta.....		42
5.1.	Tema .....	42
5.2.	Objetivos .....	42
5.2.1.	Objetivo general .....	42
5.2.2.	Objetivos específicos .....	42
5.3.	Procedimiento.....	42
5.4.	Evaluación Preliminar.....	43
5.5.	Guía de Evaluación del Desempeño por Competencias .....	43
5.5.1.	Introducción .....	43
5.5.2.	Guía de Evaluación del Desempeño Laboral.....	44
5.5.3.	Guía de evaluación de desempeño .....	45
5.5.4.	Diccionario de Competencias.....	45
5.6.	Organigrama Estructural .....	74
5.7.	Descripción de puestos y matrices por competencias.....	75
5.8.	Diagrama de flujo de procesos de Evaluación del Desempeño.....	86
5.9.	Instrumentos Evaluación del Desempeño por Competencias .....	87
5.10.	Aplicación del Instrumento de Evaluación del Desempeño.....	109
5.11.	Entrevista de retroalimentación .....	109
5.11.1.	Beneficios de la Retroalimentación.....	110
5.12.	Recomendaciones .....	111
CAPÍTULO VI .....		112
Conclusiones y Recomendaciones .....		112
6.1.	Conclusiones.....	112
6.2.	Recomendaciones .....	112
Bibliografía.....		114
Anexos.....		117
Anexo 1. Cuestionario de Evaluación Interna .....		117
Anexo 2. Validación del Instrumento .....		118
Anexo 3. Encuesta de Competencias .....		120
Anexo 4. Validación de la Propuesta.....		130
Anexo 5. Recepción de la Guía de Evaluación del Desempeño.....		132

## Índice de Gráficos

### Tablas

Tabla 4.1 Competencias Cardinales.....	34
Tabla 4.2 Competencias Específicas de los Niveles Ejecutivos.....	35
Tabla 4.3 Competencias Específicas de los Niveles Intermedios.....	37
Tabla 4.4 Competencias Específicas de los Niveles Iniciales .....	40
Tabla 5.1 Competencias Cardinales.....	46
Tabla 5.2 Desarrollo del Equipo .....	47
Tabla 5.3 Liderazgo .....	47
Tabla 5.4 Liderazgo para el cambio.....	48
Tabla 5.5 Pensamiento estratégico.....	48
Tabla 5.6 Empowerment .....	48
Tabla 5.7 Dinamismo – Energía .....	49
Tabla 5.8 Relaciones Públicas .....	49
Tabla 5.9 Liderazgo (II).....	49
Tabla 5.10 Empowerment (II) .....	50
Tabla 5.11 Iniciativa .....	50
Tabla 5.12 Entrepreneurial .....	50
Tabla 5.13 Competencia del Naufrago .....	51
Tabla 5.14 Alta adaptabilidad – flexibilidad .....	51
Tabla 5.15 Colaboración .....	51
Tabla 5.16 Calidad de Trabajo .....	52
Tabla 5.17 Dinamismo – Energía .....	52
Tabla 5.18 Empowerment .....	52
Tabla 5.19 Franqueza - Confiabilidad – Integridad.....	53
Tabla 5.20 Habilidad Analítica.....	53
Tabla 5.21 Iniciativa - Autonomía- Sencillez.....	53
Tabla 5.22 Liderazgo .....	54
Tabla 5.23 Nivel de compromiso- disciplina personal – productividad .....	54
Tabla 5.24 Orientación al cliente interno y externo.....	54
Tabla 5.25 Profundidad en el conocimiento de los productos.....	55
Tabla 5.26 Orientación a los resultados .....	55
Tabla 5.27 Orientación al cliente .....	55
Tabla 5.28 Negociación .....	55
Tabla 5.29 Comunicación .....	56
Tabla 5.30 Aprendizaje Continuo .....	56
Tabla 5.31 Credibilidad Técnica.....	56
Tabla 5.32 Presentación de soluciones comerciales .....	57
Tabla 5.33 Resolución de problemas comerciales.....	57
Tabla 5.34 Trabajo en Equipo .....	57
Tabla 5.35 Capacidad de planificación y de organización.....	58
Tabla 5.36 Iniciativa .....	58
Tabla 5.37 Innovación.....	58
Tabla 5.38 Adaptabilidad al cambio .....	58
Tabla 5.39 Perseverancia.....	59
Tabla 5.40 Temple .....	59
Tabla 5.41 Conocimiento de la industria y el mercado.....	59
Tabla 5.42 Pensamiento analítico .....	60

Tabla 5.43 Pensamiento conceptual.....	60
Tabla 5.44 Dirección de equipos de trabajo .....	60
Tabla 5.45 Desarrollo estratégico de recursos humanos .....	60
Tabla 5.46 Orientación al cliente (II).....	61
Tabla 5.47 Trabajo en equipo (II).....	61
Tabla 5.48 Orientación a los resultados (II) .....	61
Tabla 5.49 Integridad .....	62
Tabla 5.50 Liderazgo (II) .....	62
Tabla 5.51 Empowerment (II) .....	62
Tabla 5.52 Iniciativa (II) .....	63
Tabla 5.53 Flexibilidad .....	63
Tabla 5.54 Búsqueda de Información .....	63
Tabla 5.55 Conciencia Organizacional .....	64
Tabla 5.56 Confianza en sí mismo.....	64
Tabla 5.57 Desarrollo de relaciones.....	64
Tabla 5.58 Desarrollo de las personas .....	65
Tabla 5.59 Impacto e influencia (II) .....	65
Tabla 5.60 Pensamiento analítico (II).....	65
Tabla 5.61 Preocupación por el orden y la claridad .....	66
Tabla 5.62 Pensamiento conceptual (II).....	66
Tabla 5.63 Entrepreneurial .....	66
Tabla 5.64 Competencia del náufrago .....	67
Tabla 5.65 Alta Adaptabilidad.....	67
Tabla 5.66 Capacidad para aprender.....	67
Tabla 5.67 Dinamismo – Energía .....	68
Tabla 5.68 Habilidad Analítica.....	68
Tabla 5.69 Iniciativa – Autonomía .....	68
Tabla 5.70 Liderazgo .....	69
Tabla 5.71 Modalidades de Contacto.....	69
Tabla 5.72 Orientación al cliente interno y externo.....	69
Tabla 5.73 Productividad .....	69
Tabla 5.74 Responsabilidad .....	70
Tabla 5.75 Tolerancia a la presión.....	70
Tabla 5.76 Trabajo en equipo .....	70
Tabla 5.77 Flexibilidad .....	71
Tabla 5.78 Autocontrol .....	71
Tabla 5.79 Búsqueda de Información .....	71
Tabla 5.80 Conciencia Organizacional .....	72
Tabla 5.81 Confianza en sí mismo.....	72
Tabla 5.82 Desarrollo de relaciones.....	72
Tabla 5.83 Desarrollo de las personas .....	73
Tabla 5.84 Impacto e influencia .....	73
Tabla 5.85 Pensamiento Analítico .....	73
Tabla 5.86 Preocupación por el orden y la claridad .....	74
Tabla 5.87 Pensamiento Conceptual.....	74
Tabla 5.88 Perfil por Competencias – Gerente.....	76
Tabla 5.89 Perfil por Competencias – Secretaria .....	77
Tabla 5.90 Perfil por Competencias - Jefe Administrativo / Financiero .....	78
Tabla 5.91 Perfil por Competencias - Asistente de Talento Humano.....	79
Tabla 5.92 Perfil por Competencias - Asistente Contable .....	80

Tabla 5.93 Perfil por Competencias - Asistente Administrativo .....	81
Tabla 5.94 Perfil por Competencias - Jefe de Ventas .....	82
Tabla 5.95 Perfil por Competencias - Community Manager .....	83
Tabla 5.96 Perfil por Competencias - Coordinador Académico .....	84
Tabla 5.97 Perfil por Competencias - Asesor Académico .....	85
Tabla 5.98 Diagrama de Flujo - Proceso de Evaluación de Desempeño .....	86
Tabla 5.99 Criterios de Evaluación.....	87
Tabla 5.100 Puntaje .....	88
Tabla 5.101 Evaluación de Desempeño – Gerente .....	89
Tabla 5.102 Evaluación de Desempeño – Secretaria.....	91
Tabla 5.103 Evaluación de Desempeño - Jefe Financiero / Administrativo .....	93
Tabla 5.104 Evaluación de Desempeño - Asistente de Talento Humano .....	95
Tabla 5.105 Evaluación de Desempeño - Asistente Contable.....	97
Tabla 5.106 Evaluación de Desempeño - Asistente Administrativo .....	99
Tabla 5.107 Evaluación de Desempeño - Jefe de Ventas .....	101
Tabla 5.108 Evaluación de Desempeño - Community Manager .....	103
Tabla 5.109 Evaluación de Desempeño - Coordinador Académico .....	105
Tabla 5.110 Evaluación de Desempeño - Coordinador Académico .....	107

## **Gráficos**

Gráfico 4.1 Competencias Nivel Ejecutivo .....	36
Gráfico 4.2 Competencias Niveles Intermedios .....	39
Gráfico 4.3 Competencias Niveles Iniciales .....	41
Gráfico 5.1 Organigrama Estructural.....	74

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto de desarrollo se enfatizó en el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación de la encuesta de competencias, a los jefes de área de FAD PREVENTION S.A., con la finalidad de conocer cuáles son las competitividades cardinales que se manejan dentro de la empresa, además de las específicas en cada cargo, las mismas que permitieron realizar la propuesta planteada en esta investigación, la cual se encuentra estructurada por seis capítulos.

En el Capítulo I se encuentra la descripción de los antecedentes de investigaciones, el detalle de la problemática, objetivos y la variable de estudio, la misma que se centralizó en la elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En el Capítulo II, se desglosa el Marco Teórico, gestión por competencias, procesos de la gestión humana y de evaluación de desempeño por competencias.

En el Capítulo III Marco Metodológico, se especifica el enfoque de la investigación, alcance, diseño, población, instrumentos utilizados y su respectivo procedimiento empleado.

El Capítulo IV Resultados presenta un análisis detallado de los datos alcanzados para identificar las competencias requeridas.

En el Capítulo V Propuesta, se expone el producto final del proyecto la Guía de Evaluación del Desempeño por Competencias.

En el Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones establecidas a partir de los datos obtenidos, además de la propuesta de mejora.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 1.1. Antecedentes

La Evaluación de Desempeño es un tema que ha surgido, porque cada empresa se ve en necesidad de aplicarlo. En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en el departamento de investigación y posgrados se desarrolló una “Guía de Evaluación del Desempeño por Competencias para el cuerpo docente de la carrera de turismo y hotelería de UNIANDÉS – Ambato”, el autor que redactó esta investigación fue Diego Andrés Carrillo Rosero y lo realizó en el año 2013. El trabajo tuvo como objetivo general elaborar una Guía para la Evaluación del Desempeño Docente por Competencias, que permita el efectivo cumplimiento de las funciones docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDÉS – Ambato y como objetivos específicos fueron: definir la situación actual de la evaluación del desempeño docente de la Carrera de Turismo de UNIANDÉS, fundamentar científicamente el modelo de Gestión por Competencias para el Talento Humano, identificar los elementos claves para la estructuración de una Guía de Evaluación del Desempeño por competencias y estructurar la guía para la evaluación del desempeño docente para la Carrera de Turismo de UNIANDÉS.

En la investigación se llegó a la conclusión que la evaluación del desempeño permite identificar los aspectos positivos y negativos del desempeño, que sirven para detectar oportunidades de mejoras y facilitar el logro de los objetivos institucionales, sin embargo en la carrera de Administración de Empresas turísticas; mediante esta valoración se logró un mejor cumplimiento de las funciones del docente, comenzando con informar el perfil requerido para el cargo que ocupa, las definiciones y grados de cada una de las competencias. Una vez que se tuvo ese conocimiento, se desempeñaron sus funciones a través de sus comportamientos recurrentes en el período evaluado y por último mediante una entrevista de retroalimentación para el mejoramiento continuo. Además el autor recomienda incorporar la evaluación del desempeño por competencias, para conocer el estado actual, tanto general como de cada profesor, pero sobre todo

informar los resultados pertinentes, con la finalidad de buscar alternativas de mejora, tales como planes de capacitación y desarrollo de las personas.

En la Universidad Técnica de Ambato, en el año 2015 se realizó el trabajo de pregrado sobre “La Evaluación del Desempeño y el Rendimiento Laboral del personal de la empresa PRODEGEL S.A. de la Parroquia Benítez, Cantón Pelileo, Provincia De Tungurahua”, la misma que fue redactada y desarrollada por Carlos Eduardo Arévalo Arcos; cuyo objetivo general fue investigar la incidencia de la evaluación del desempeño en los resultados del rendimiento laboral de los trabajadores de la Empresa PRODEGEL S.A. los objetivos específicos propuestos fueron: diagnosticar el modelo actual de evaluación de desempeño laboral que se les aplica a los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A., analizar el rendimiento laboral previamente obtenido de los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A. y proponer una solución factible al problema planteado.

Las conclusiones a las que llegó el autor fueron: que la evaluación de desempeño no tuvo mucha incidencia en los resultados del rendimiento laboral, el mismo que dependió de la excelente motivación que rodea al personal de la empresa. Existió un gran desconocimiento de la aplicación y la realización de la retroalimentación en ciertos casos, lo cual llevó a cuestionarse a cada persona sobre la importancia de dicha herramienta. Además la institución potenció al desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias requeridas en el puesto de trabajo, lo cual les permitió rendir de mejor manera, siempre que la comunicación se modifique y se dé a conocer todo lo relevante acerca de la evaluación de desempeño, caso contrario sus respuestas tendrían un sesgo y no se podría verificar lo que realmente se quiere conocer. Al momento de realizar la retroalimentación, se debe realizar de manera corta y concisa. Además se requiere plantear una nueva propuesta de solución con respecto al método que se empleará, con el fin de ser una herramienta estructurada y de fácil entendimiento.

En la Universidad Central del Ecuador se realizó una investigación de pregrado, titulada “La evaluación al desempeño por factores contribuye a mejorar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito”, la misma que fue indagada por David Francisco Buitrón Pérez en el año 2011. Dentro de la cual se despliego un objetivo central, que fue

determinar si la implementación de la evaluación al desempeño por factores contribuye a mejorar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; tuvo dos objetivos específicos que fueron: evaluar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y establecer si la evaluación al desempeño por factores contribuye a mejorar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El trabajo concluye que el desempeño sí influye de manera directa con el rendimiento que tiene cada colaborador. Una vez que se identificaron las fortalezas y debilidades, se pudo contribuir con la mejora del rendimiento, tanto en el desarrollo de sus actividades como el de sus funciones dentro de la organización. Al momento de aplicar la evaluación se trató de identificar a los trabajadores con mejor puntuación, los mismos que a futuro serán tomados en cuenta para asumir responsabilidades nuevas; asimismo recomienda que sea necesaria una retroalimentación constante para cumplir los objetivos y metas planteadas como organización. De esta forma el personal se orientaría al cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones; reestructuración del manual de funciones, para evitar cumplir actividades que no van acorde a su perfil de cargos. Algo importante son las capacitaciones que se emiten, las mismas que pueden ser aplicados en el desarrollo de sus labores.

## **1.2. Problema**

### **1.2.1. Descripción del problema**

La empresa FAD PREVENTION Cía. Ltda. en el período 2016- 2017 presentó una reducción en el personal del área administrativa, por lo cual su trabajo fue reemplazado por el recursos humano que permanece; dentro de la organización no se ha realizado un diagnóstico para saber el origen de las falencias personales e institucionales que se deberían corregir. A pesar de que cuenta con una estructura organizada por la rigurosidad que la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales demanda, no se ha previsto contar con aquella problemática por lo que se

ha propuesto diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades, y plantear estrategias de progreso. Sapién Aguilar, Gutiérrez Diez, Piñon Howlet & Araiza Zapata (2016) menciona que:

La evaluación de desempeño en la empresa puede identificar los empleados que necesitan un proceso de mejora continua, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción y puede estimular a la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo (p.27).

Es decir determina la formación necesaria, toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. Asimismo propone los cambios necesarios que afecten a los comportamientos, actitudes, habilidades o conocimientos y así cumplir con lo mencionado en el Plan Toda una Vida, en su objetivo número dos “Vincular la oferta formativa a las características de la población objetivo y a las necesidades del mercado laboral en el territorio”. (Secretaría Técnica Plan Toda una Vida, 2016) lo cual sustenta al desarrollo de una vida profesional de mejora continua, calidad e integridad.

### **1.2.2. Preguntas básicas**

#### **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

La necesidad de la empresa para identificar las debilidades y fortalezas que tiene el personal, puesto que no se han realizado actividades de desarrollo.

#### **¿Por qué se origina?**

Por la falta de gestión en el área de Talento Humano.

### **1.3. Justificación**

A nivel mundial y en los países desarrollados tienen en su administración incomparables instrumentos y mecanismos que permiten desarrollar la búsqueda del desempeño del recurso humano, haciendo de las evaluaciones externas e internas un

serio compromiso en las labores de desempeño, permitiendo el logro de los resultados esperados; estas evaluaciones sistemáticas también han desarrollado un empoderamiento en el sitio de trabajo y la visión de las empresas.

En los países que están en vías de desarrollo como en América Latina, el sistema de evaluación de desempeño, no solamente está dirigido al funcionamiento y desarrollo de las empresas; sino que se encuentran dirigidas al control de las inversiones o presupuestos de acuerdo a la misión y visión empresarial; priorizando los indicadores y las evaluaciones de desempeño.

En el país las empresas dan muy poca importancia a la gestión de procesos del desempeño por competencias, por ello ha sido de interés en esta investigación conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de manera que se pueda orientar a nuevos rumbos empresariales, con visiones siempre al mejoramiento. Luego de una investigación bibliográfica y de casos, el producto de la propuesta se aplicará a la empresa objeto de estudio, misma que permitirá mejorar el desempeño por competencias, como también el empoderamiento del lugar de trabajo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la evaluación del desempeño por competencias.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Identificar las competencias respectivas para la creación del sistema de evaluación de desempeño.
- Validar el sistema de evaluación de desempeño por competencias.

## **1.5. Meta**

Proponer una guía de evaluación de desempeño por competencias a la empresa de servicios de capacitación.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Gestión del Talento Humano**

El área de Talento Humano ha sido considerada desde varias perspectivas y contextos, puesto que cada organización da la importancia en su ejecución. Chiavenato (2009) manifiesta que:

La administración de recursos humanos (RH) es un campo sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura, organización adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (p.8).

La necesidad de mantener a su equipo de trabajo con un buen estado físico y mental, ha llevado a dar una mayor relevancia al área de Competencia Humano. Puesto que a más de reclutar, seleccionar personal y crear la nómina, vela por cada trabajador, por su psique y desarrollo laboral, lo cual permite evitar y prevenir riesgos psicosociales. Lo esencial es el talento humano, porque:

la base sobre la cual funciona la entidad, los seres humanos son únicos y su potencial es una capacidad de transformación inherente, siempre y cuando se configure confianza, credibilidad, espacios de participación, innovación, creatividad y desde luego, acciones mancomunadas que permitan que los liderazgos afloren y proyecten la acción individual y colectiva. (Pardo Martínez, 2013, p 63).

El recurso humano de toda organización requiere que las actividades se desarrollen con una confianza basada en la credibilidad de sus habilidades para la observancia de los objetivos empresariales. El área de recursos humanos se enfoca en el ser humano, en su importancia más no en apreciarlo a manera de una máquina de producción. Se trata de la esencia que es la razón de ser de cada empresa, un grupo de interés que busca el cumplimiento diario de un objetivo común.

Cuesta Santos (2010) indica que este tipo de gestión se entenderá como “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando un mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (p.3).

La organización influirá en el mejoramiento continuo, mediante un control estratégico hacia las personas y su entorno; es decir el ambiente general y específico denotará la influencia que tiene al colaborador, lo cual le permitirá crecer y desarrollarse o simplemente estancarse en la aspiración de algo incierto.

## **2.2. Procesos de Talento Humano**

Desde la perspectiva de diversos autores existen algunos procesos que se omiten y otros que se repiten constantemente. Puesto que cada proceso se rige a un subproceso para poder llegar a la meta.

Para diseñar los procesos de recursos humanos por competencias se requiere:

- Definir las competencias.
- Definir los grados de las competencias.
- Diseñar y describir los perfiles profesionales por competencias.
- Analizar las competencias de las personas y evaluar las mismas.

### **2.2.1. Admisión de Personas**

Las personas tienen derecho a la admisión a una empresa, siempre y cuando cumplan con los parámetros y aspiraciones, de modo que pueden ser aceptados o rechazados de acuerdo con la trayectoria en el cumplimiento de sus obligaciones.

#### **2.2.1.1. Reclutamiento y Selección de Personal**

Una vez definida y detallada la estructura organizacional en cada lugar de trabajo, se continúa con la búsqueda del talento humano idóneo al puesto que se requiera.

Es indispensable que al momento de reclutar personas, se filtre solo aquellas que cumplen con los requisitos pertinentes. Para que exista este procedimiento, se necesita de una publicación por los distintos medios de comunicación.

A esta fase Alles (2006) la llama “etapa de atracción, como su nombre lo indica, se publicita la oferta de modo de lograr postulaciones relacionadas con el perfil buscado” (p.35). Aunque tiene sus beneficios el tener varias opciones, no siempre coinciden con lo que se requiere. Consecutivamente se procede a realizar una selección previa en la cual se descarta totalmente a las personas que no cumplen con lo estipulado y solo se toma en cuenta a las personas que han sido electas para proceder a la siguiente fase.

Puesto que:

La selección será la etapa donde ya con un número menor de postulaciones, el especialista en Recursos Humanos o Capital Humano se abocará a detectar a aquellos que tendrán un desempeño exitoso, a través de la evaluación de competencias, y a indagar sus motivaciones. (Alles, 2006, p.35).

En un procedimiento de selección depende mucho la forma en que se maneje la institución, ya que en muchos casos luego del primer filtro, se aplica la prueba técnica de conocimientos específicos al cargo. Aquellos que hayan obtenido un puntaje alto, serán merecedores de las entrevistas, las mismas que al fusionarse con el examen teórico darán como resultado al ganador de dicho puesto. No obstante, es fundamental destacar que cada empresa busca el mejor proceso de manera estratégica e ingeniosa.

### **2.2.2. Aplicación de personas**

La aplicación a las personas de una empresa ha de ser importante porque es parte del área de recursos humanos, en el cual debe existir una participación democrática; es decir escuchar y recibir sugerencias o recomendaciones de los trabajadores para que exista mayor confianza y estabilidad empresarial.

#### **2.2.2.1. División de cargos**

Cada cargo requiere de ciertas aptitudes y habilidades que serán desarrolladas por el empleador. Es necesario tener un diccionario de competencias, en la que explique los

parámetros requeridos en el perfil de funciones. Chiavenato (2009) explica que es “el proceso para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño” (p15). Es pilar fundamental que permitirá que se generen los siguientes procesos, es decir todo procedimiento de una u otra forma repercute en el cumplimiento de otro.

#### 2.2.2.2. Salarios

El salario hace referencia a la remuneración percibida por horas, días y mensualmente por el trabajador, el mismo dependerá del cargo en el que se encuentre cada empleador y este proceso se lo realiza conforme a la valoración de cargos. Es así que Castillo (2007) menciona que:

La valoración de puestos de trabajo es una forma sistemática de ordenar y asignar valor cuantitativo a los diferentes puestos de toda una empresa, de una o varias divisiones, departamentos, áreas, secciones, en uno o varios niveles, de la estructura de la organización mediante un método matemático determinado. (p.33)

Es fundamental notar una diferencia entre el salario y sueldo de un trabajador: el salario está calculado por el número de horas o días trabajados, mientras que el sueldo es una remuneración fija sin contar los días festivos. Por lo tanto de acuerdo con la organización emitida, se asignará la cantidad neta que percibirá cada trabajador por las horas y días trabajados. Actualmente se han desarrollado varios tipos de valoración de puestos tales como: jerarquización o alineación y comparación de la experiencia.

#### 2.2.3. Compensación de las personas

Las actividades de una empresa deben ser ejecutadas con el compromiso de lograr los objetivos propuestos, no solamente los salarios o sueldos tendrán satisfechos a los trabajadores, necesitan incentivos satisfactorios para sus necesidades. Estas compensaciones estarán relacionadas entre el costo – beneficio para la empresa y se darán de acuerdo a las leyes y normas del país.

### 2.2.3.1. Beneficios Sociales

Los beneficios y remuneraciones son indispensables para complementar la fase de la evaluación de desempeño, porque el esfuerzo es algo que vale la pena fortalecer y compensar, por el empoderamiento, responsabilidad, compromiso y pasión por el trabajo realizado, lo cual se deriva de la motivación que cada trabajador tenga. Nazario (2006) determina que:

Es muy importante destacar la imposibilidad de analizar la totalidad de beneficios al personal que pueden existir en las empresas de hoy, sobre todo teniendo en cuenta que las posibilidades de desarrollar e implementar nuevos estipendios pueden ser casi infinitas, teniendo como límite último la imaginación y creatividad de los encargados de crear herramientas como éstas. Este factor, además, estará en estrecha relación con las diferencias subjetivas de las personas en cada momento y en cada empresa, con la situación coyuntural del país, la del mundo, y con la zona donde desarrollan actividades, entre otras variables. (pp.133 – 134)

Lo mencionado anteriormente por el autor, aclara que todo dependerá del contexto en el cual se encuentre el colaborador, puesto que en ocasiones la recompensa no es necesariamente monetaria, al contrario puede ser solo un reconocimiento. Al momento de insertar a un nuevo miembro a la organización, es considerable aclarar que se debe acoplar a la cultura de la empresa, así se evitarán problemas futuros o reclamos sin sentido.

### 2.2.4. Desarrollo de personas

El desarrollo del personal de una empresa va más allá de los ingresos, al contrario se trata de crear un contexto en el cual los trabajadores puedan desplegar al máximo sus habilidades y destrezas en la productividad de acuerdo con los intereses empresariales.

#### 2.2.4.1. Capacitación

Permite desarrollar conocimientos innovadores y prácticos para cada colaborador. Esto resulta favorable hacia la organización, porque da paso a un surgimiento agigantado de oportunidades personales y grupales; no es necesario saturar al personal con tanto

conocimiento, debido a que puede resultar ser un aturdimiento en vez de ser una herramienta valiosa.

Ya que desde el primer día de la inserción laboral del mismo, se realiza la inducción de las medidas de seguridad dentro de la institución, así como su puesto de trabajo, la explicación de las políticas, valores, visión, misión que tiene la empresa; con la necesidad que el colaborador se apropie del lugar de trabajo y comprenda las responsabilidades que deben cumplir, para luego ser capacitado de acuerdo con las falencias detectadas a través de las evaluaciones periódicas.

En el caso de trabajadores internos o de antigüedad, se necesita crear un plan de capacitación acorde a las necesidades que surgen de manera cotidiana; la mejor forma de saberlo es mediante la evaluación de cargos, la cual detalla cómo está el progreso tanto a nivel general como particular, dependiendo del método que se aplique.

Hernando (2007) explica que “capacitar a los empleados es desarrollar un conjunto de actividades tendientes a mejorar su rendimiento actual o futuro, aumentando su capacidad; logrando modificar y potencializar sus conocimientos, actitudes y habilidades para lograr un desempeño satisfactorio en su puesto” (p.86); es importante entender la secuencia que cada proceso tiene, lo que permite su ascenso hacia el cumplimiento de las metas planteadas.

## **2.2.5. Mantenimiento de Personas**

### **2.2.5.1. Retención de Personal**

Este proceso va encaminado con la motivación e incentivo emocional que tendrá el empleado con la empresa, el preocuparse por el desarrollo permite que cada trabajador adquiera conocimientos, experiencia y la habilidad que le hace falta para alcanzar nuevas metas. Sin embargo Prieto Bejarano (2013) manifiesta al respecto que:

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. (p.31)

Es fundamental tener un equilibrio entre la retención previa y posterior, destacándose la labor que el Talento Humano gestiona a diario. Por ello el retener a los colaboradores debe ser algo permanente y no un cambio repentino, porque a pesar de que traiga su resultado final no siempre es aceptado de inmediato por todo el personal.

#### 2.2.5.2. Higiene y Seguridad Laboral

El brindar las condiciones necesarias de seguridad, permite que cada trabajador pueda desempeñarse con precaución evitando enfermedades ocupacionales; para que esto suceda, se necesita una previa planificación anual y mensual, en las cuales se den charlas de capacitación e información sobre los riesgos y prevención de los mismos. Cabe recalcar que existen varios tipos de peligro: físico, químico, mecánico, psicosocial y ergonómico; estos pueden darse dependiendo del tipo de organización y su actividad que desarrolla.

#### 2.2.6. Evaluación de Personas

El evaluar permite comprender si el aprendizaje impartido ha dado frutos o simplemente se ha quedado en el vacío, ya que es “una oportunidad excelente para quienes aprenden pongan en práctica sus conocimientos y se sientan en la necesidad de defender sus ideas, sus razones, sus saberes” (Álvarez Méndez, 2001, p.3).

La importancia de la evaluación a nivel general, permite acceder a una retroalimentación posterior a su calificación, porque es imprescindible saber cuáles son las falencias y aciertos que tiene la persona evaluada; se deben contemplar los contenidos a diagnosticar y el tipo de población al que se va a dirigir. Los mismos pueden ser dirigidos hacia personas de diversas edades y niveles de educación, lo cual resulta difícil o fácil al momento de responder las preguntas. La construcción de cada herramienta psicométrica dependerá del evaluador, el mismo que delimitará sus parámetros de valoración.

## **2.3. Evaluación de Desempeño**

Al realizar la evaluación, las compañías quieren conocer lo que sucede tanto interna como externamente, con la finalidad de resolver las falencias encontradas y encaminarse a la mejora continua. Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) mencionan que “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que desarrolla, las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (p.245). Lo que busca esta herramienta es mejorar la calidad de trabajo y la vida dentro de la organización, la misma que debe ser ordenada y periódica.

### **2.3.1. Reseña Histórica**

Desde tiempos remotos, la evaluación de desempeño ha sido complementaria en diferentes aspectos tanto religiosos como políticos y sociales. En la actualidad los retos se acrecientan, ya que las soluciones de ayer tan solo sirven de pauta para crear algo nuevo e ingenioso, los jesuitas en la edad media comenzaron realizando informes acerca de las actividades diarias, denotando el desarrollo de los colaboradores al momento de predicar. Esto les permitía saber en qué áreas reforzar al respecto, llegando hacia más personas alrededor del mundo. En el siglo XIX Robert Owen en su empresa de Tejidos de New Lanark, asignó a cada empleado un libro en el cual los supervisores escribían periódicamente el desenvolvimiento que tenían sus trabajadores. Estos libros fueron asignados con diversos colores, además eran revisados y estudiados al final de la jornada, permitiéndoles tomar una decisión positiva o negativa.

Francis Galton en el período de 1822 hasta 1911 estaba enfocado en el área social, quién ideó nuevas metodologías estadísticas con la finalidad de conocer las diferencias individuales. A pesar de no enfocarse en alguna industria específicamente, dio una pauta que más adelante serviría en la medición de las competencias de los cargos. Mientras que en 1842 el Gobierno de los Estados Unidos emitió una ley, en la que obligó a evaluar anualmente a cada trabajador. Ya que en ese entonces, se quería crecer en el aspecto productivo y financiero. Posteriormente en el año 1880, el ejército estadounidense adoptó el sistema creado en 1842, en el cual evaluaron a los soldados

para saber si estaban aptos o no en la próxima guerra. Avanzaron los años y en 1918, la empresa General Motors desarrolla un procedimiento que permitió valorar a los ejecutivos comerciales, con el propósito de averiguar su desenvolvimiento en el trabajo y su optimización en las ventas. En 1973 David McClellan incorporó nuevos métodos de evaluación, mediante el análisis de aptitudes desarrolladas con los objetivos organizacionales. Seguidamente Boyatzis en 1982 acuñó el término competencia como una característica subyacente e individual.

En 1992 ocurren dos hechos relevantes, puesto que Hooghiemstra dio un significado distinto a la palabra competencia y mencionó que es aquella que anuncia las conductas específicas, las mismas que van a predecir posteriormente el desenvolvimiento de cada trabajador. El otro suceso fue cuando Davis y Newstrom persistieron en la idea de que la evaluación de desempeño es fundamental en el sistema de recompensas. Ya que los trabajadores que más se destaquen serán premiados, sin embargo los que no lo hacen no recibirán ninguna bonificación extra. Esto permite plantearse que existió un condicionamiento para alcanzar sus metas. Después en 1994 Werther y Davis manifestaron que la valoración de trabajo es aquel proceso por el cual se aprecia el rendimiento de cada empleado.

### **2.3.2. Actualidad**

Con el pasar del tiempo, los conceptos cambian de acuerdo con las nuevas investigaciones que se han hallado. En el siglo XX, varias organizaciones empresariales comenzaron a medir las aptitudes y habilidades requeridas para la determinación de cada puesto de trabajo, así como el análisis cuantitativo del rendimiento de sus trabajadores.

Posteriormente en el 2000, Chiavenato mencionó que la Evaluación de Desempeño permite que las empresas evalúen a sus empleados con cierta continuidad. Un año más tarde S. Pereda y F. Berrocal, describieron los 5 saberes que ayudan a definir la naturaleza de la competencia (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer). Seguidamente Martha Alles desde el 2002 hasta la actualidad menciona los principios básicos de la evaluación de desempeño por competencias, además los diversos tipos de competencias: cardinales y específicas.

Sin embargo en el año 2003, P. Massot y D. Feisthammel vinculan las competencias con las conductas eficientes, en un contexto determinado. Para el 2006 es sustentado por Hitt, Black y Porter, ya que los objetivos y estándares de desenvolvimiento se ven vinculados con la evaluación de desempeño.

Dentro de este método se puede evidenciar que “los procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no se han considerados en todas sus facetas” (Campuano, 2004, p. 143); es por ello que esta valoración permite conocer si cada proceso desarrollado ha sido correcto, con el fin de describir las necesidades que impiden el progreso y poder dar la solución respectiva a las mismas.

Posteriormente Gorriti (2007) señala que la evaluación de desempeño tiene que considerar diversos elementos como: el lugar de trabajo, carrera, retribución, formación y selección, modernización y en general responsabilidades de los profesionales de Recursos Humanos. En el 2009, se realiza una investigación en Chile, en la cual Ganga, Fernández y Araya proponen que una evaluación de desempeño basada en competencias permite determinar la adecuación puesto-persona y así poder realizar adecuaciones a la programación de desempeño Individual. Durante el mismo año, De Dreu y Nauta comenzaron con la aplicación de una escala de tres ítems, los cuales evaluaban: cumplimiento de estándares, problemas de ejecución y rendimiento histórico. La evaluación de desempeño arroja información relacionada con distintas áreas, tales como “el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas” (Montejo, 2009, p.6), para comprobar si es realmente la empresa o los trabajadores son quienes desencadenan dificultades en la continuidad hacia el éxito.

Además Pedraza, Amaya & Conde (2010) manifiestan que: “las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales” (p.494). El alcanzar lo anhelado promueve la mejora continua y destaca la importancia

de los recursos humanos. La investigación realizada a 50 personas pertenecientes a la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo explorar si existía una relación entre el desempeño laboral y la estabilidad del personal contratado. Mediante la elaboración de una encuesta para diagnosticar el desempeño laboral, se determinó insatisfacción y desmotivación ante la remuneración percibida por este personal y la inestabilidad laboral. En otros países se requirió reforzar analíticamente ciertos parámetros y fue así que en Canadá, Jamal en el año 2011 empleó un instrumento de evaluación del desempeño, que constaba de 10 ítems con opciones de respuesta de 1 al 5, donde 5 era un desempeño excepcional y 1 un desempeño marginal.

La Evaluación de Desempeño es considerada una herramienta multifuncional, pues no solo se la ha aplicado a nivel organizacional sino también educativo y clínico. Para lo cual Ronquillo, Aranda & Pando (2013) manifiestan que: “evaluar el desempeño en el trabajo permite a las organizaciones conocer cómo sus integrantes realizan sus funciones, lo que afecta su competitividad” (p.25), de manera que se denota la importancia de crear este sistema, con el fin de proporcionar soluciones a futuro y saber qué aspectos se deben mejorar tanto personal como general. Sapién Aguilar, Gutiérrez Diez, Piñón Howlet & Araiza Zapata (2016) mencionan que: “la empresa puede identificar los empleados que necesitan un proceso de mejora continua, y seleccionar los que poseen condiciones de transferencia o promoción y puede estimular a la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo” (p.27), el identificar a los trabajadores que necesitan mejorar no solo será de beneficio personal sino empresarial.

Un sistema de evaluación de desempeño permitirá conocer a la empresa, el avance laboral de cada trabajador y en qué áreas hay que optimizar o capacitar. Es así que Sapién Aguilar, Gutiérrez Diez, Piñón Howlet & Araiza Zapata (2016) indican que “la Evaluación de Desempeño no es un fin en sí mismo, sino que debe ser considerada como una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.15), simplemente se da un ganar – ganar, no solo a nivel individual, sino también grupal y organizacional.

### **2.3.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Lo que pretende la evaluación de desempeño es cumplir con los parámetros establecidos en cada perfil de cargos, siempre tomando en cuenta los objetivos organizacionales. Para lo cual se requiere de una planificación, en la que se detalle por qué y para qué de la aplicación de esta herramienta, además quienes serán los implicados en el proceso; Sánchez Henríquez & Calderón Calderón (2012) indican que: “una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados” (p. 60), lo que permitirá organizar la ejecución de cada paso a seguir. Así también al efectuar una breve comparación entre los aspectos positivos y negativos de la ejecución de cierto método, puesto que la evaluación de desempeño abarca una infinidad de métodos a ser usados; es en este momento cuando el área de Recursos Humanos debe actuar de manera estratégica y puntual para desarrollar un sistema de evaluación completo, que no pierda la esencia ni el enfoque al cual se quiere llegar.

#### **2.3.4. Beneficios**

Los beneficios son mutuos tanto para la empresa como para el trabajador, porque examina si se están cumplir o no las expectativas desde las dos perspectivas. También muestra si la persona es apta o no para desempeñar su cargo y lidiar con la presión que emana la misma. Por eso es imprescindible que después de una evaluación de desempeño, exista una retroalimentación personal en la que se explique a detalle la calificación. Aunque pareciera que una calificación no repercute en la psique de la persona, se da lo contrario porque afecta en su desempeño y motivación por realizar sus labores. Además permite saber los factores que influyen de manera correcta o incorrecta en la vida de cada persona. Reconocer los méritos del recurso humano ya sean las fortalezas como las debilidades.

#### **2.3.5. Usos de la Evaluación de Desempeño**

Los usos de esta herramienta están plenamente relacionados con los procesos del área de Talento Humano, Martínez Arias (2010) menciona que: “las evaluaciones del desempeño tienen una fuerte representación en las certificaciones profesionales, especialmente para el ejercicio de la medicina y la abogacía” (p. 87), pero la exigencia de cada empresa dependerá del requerimiento de cada cargo, porque no solo en las

ramas mencionadas por el autor se dan una mayor representación, sino en cada puesto de trabajo por más mínimo que sea, actualmente se busca la excelencia.

Existen más usos tales como la toma de decisiones acerca de ascensos, promociones, aumento salarial y despidos; además se podrá obtener información de las necesidades de formación y desarrollo, tanto a nivel individual e institucional porque se conocen las áreas que se están fallando y en cuales solo se debería reforzar cada una de las funciones y competencias diarias; todo esto se aplica en la retroalimentación, en la que ambas partes buscan llegar a un consenso de compromiso de mejora. Alles (2008), menciona que: “se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas” (p.264) en sí resulta un beneficio de ganar – ganar tanto para la empresa como para el trabajador.

### **2.3.6. Tipos de Evaluación de Desempeño**

#### **2.3.6.1. Autoevaluación**

Se trata de un mecanismo en el proceso de evaluación, para conocer que la capacidad del recurso humano esté en condiciones de juzgar los logros de las metas en una determinada tarea; es decir puntualizar cómo hizo la actividad.

La autoevaluación es un elemento clave en el proceso de evaluación; autoevaluarse es la capacidad de cada persona para juzgar sus logros respecto a una tarea determinada: significa describir cómo lo logró, cuándo, cómo sitúa el propio trabajo respecto al de los demás, y qué puede hacer para mejorar.

A pesar de no ser un tipo de evaluación de desempeño común, se ha realizado en empresas abiertas y democráticas, en las que se da la responsabilidad total al empleado sobre su desempeño y monitoreo del mismo; cada persona se evalúa tanto personalmente como su desenvolvimiento en la empresa para reforzar y mejorar sus resultados, sin embargo tendría que existir esa cultura organizacional para que los resultados sean verídicos, porque no se da con frecuencia este tipo de evaluaciones por la carencia de honestidad en la misma.

### 2.3.6.2.El gerente

En algunas organizaciones tan solo el gerente es quien se encarga de evaluar a cada trabajador, pero siempre es necesaria “la asesoría del órgano de Recursos Humanos, que establecen los medios y los criterios para realizar la evaluación” (Correa, Gutiérrez & Rojas, 2012, p.249) dentro del área de Talento Humano se maneja cada descripción de puestos, con sus respectivos perfiles de competencias este proceso se puede generar dentro de una empresa pequeña, y a pesar de que sea de mayor facilidad se vuelve un gran reto el conocer cada función que cumple cada subalterno.

### 2.3.6.3.El empleado y el gerente

Este tipo de evaluación es general, porque surgen dos procesos a la vez, ya que se evalúa y posteriormente se da su respectiva retroalimentación, es un trabajo en el cual el gerente servirá de guía y proporcionara información, mientras que el empleado proporciona su desempeño a medida que siga progresando; por lo tanto se da un intercambio para contribuir a un mismo resultado.

### 2.3.6.4.Equipo de trabajo

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de cada trabajador y posteriormente genera planes de acción para su mejoramiento, a pesar de que existen más opiniones y se puede llegar a un consenso rápido, debe ser puntual y minucioso ya que una mala evaluación repercutirá en el equipo, porque los mismos son responsables en cada uno de los resultados arrojados en cada evaluación.

### 2.3.6.5.Evaluación de 360°

Se la conoce también como evaluación de desempeño circular, ya que intervienen los jefes, los colegas, los pares, los subordinados, clientes internos y externos, es decir todas aquellas personas que tienen interacción con el evaluado.

Este método de recolección de información es completo, ya que “garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros” (Correa, Gutiérrez & Rojas, 2012, p.250), aún cuando puede generar incertidumbre al empleado por ser una evaluación completa, es necesario que él reciba cada resultado como una oportunidad de mejora, la misma que no solo le servirá dentro de la empresa sino en cualquier otra porque trabaja y desarrolla habilidades y aptitudes que le permitirán aspirar a una promoción en el puesto de trabajo.

#### 2.3.6.6. Fichas de Evaluación

Estas fichas están diseñadas acorde a cada puesto de trabajo, ya que se encuentra la descripción del perfil por competencias, con sus respectivos niveles de importancia. Alles (2010) señala que son: “documentos prediseñados que, en base al modelo de competencias de la organización, permiten determinar los grados de cada competencia en los distintos integrantes” (p.96) lo cual está vinculado con el diccionario de competencias, porque se describe cada competencia con su respectivo grado de importancia.

#### 2.3.6.7. Evaluación hacia arriba

Este tipo de evaluación comprende una evaluación contraria a las mencionadas anteriormente, puesto que el subalterno será quién evalúe a sus superiores. Rojas López, Gutiérrez Roa & Correa Espinal (2012) señalan que este tipo de evaluación: “permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, para exigir nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales” (p. 250).

Al igual que el trabajador tiene falencias al momento de ejecutar los procesos laborales, estas se pueden dar a nivel ejecutivo; sin embargo esta aplicación se podría realizar si el gerente es abierto a escuchar opiniones, intervenir al respecto y mejorar. Es bueno conocer y saber las expectativas de cada persona, acorde al desenvolvimiento del trabajo.

### **2.3.7. Comisión de evaluación de desempeño**

El gerente puede designar una comisión de evaluación, la cual estará conformada por personas pertenecientes a diversas unidades organizacionales, los mismos serán quienes participen en todas las evaluaciones, la contraparte de la ejecución de este proceso, es el juzgamiento, la crítica que puede existir en ciertos trabajadores por aspectos pasados, los mismos que generan un sentimiento de inferioridad e incertidumbre en cada trabajador, al conocer que su continuidad depende de personas que lo aprueban o no.

#### **2.3.7.1. Área de Talento Humano**

En esta instancia el área de talento humano asume totalmente la responsabilidad, lo cual es un aspecto positivo porque las personas que lo integran conocen más a fondo el desempeño de cada trabajador. Aunque actualmente se ha perdido esta tendencia y se aprecia que sin importar cual tipo de evaluación se escoja, siempre existirá la asesoría de esta área.

### **2.3.8. Métodos más usados**

Desde tiempos remotos hasta la actualidad ha existido un cambio rotundo en los métodos de evaluación, unos eran más sencillos y otros más complejos e inentendibles. La evaluación puede realizarse de los subordinados hacia sus jefes o viceversa o simplemente de los clientes hacia las personas que lo atendieron; siempre y cuando se considere lo siguiente Alles (2002) indica que: “los métodos de evaluación se pueden clasificar de acuerdo con ello que miden: características, conductas o resultados” (p.31). Se puede apreciar que existen varias maneras para clasificar a los métodos de evaluación, sin embargo dependerá del contexto de la organización para la aplicación de la herramienta más adecuada.

#### **2.3.8.1. Las evaluaciones enfocadas a las características**

Son más objetivas porque solo evalúan ciertas características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo; sin embargo la lista de características no está acorde

con el puesto y por lo tanto no reflejará la realidad por la que se desenvuelve cada persona.

#### 2.3.8.1.1. Método de Escalas Mixtas

Dentro de este método hay un ligero cambio con relación al anterior proceso, porque “en lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior” (Alles, 2002, p.32); dentro de estos parámetros establecidos, tanto el evaluador como el evaluado deben seleccionar cuál de todas las características tiene más relevancia y cuál no.

#### 2.3.8.1.2. Método de Clasificación Alterna

En este método se busca realizar una lista de todo el personal que se quiere calificar, posteriormente se los clasifica y ordena de acuerdo al conocimiento que se tiene de cada uno de ellos y por último se indica cuál es el empleado que ocuparía un cargo alto y bajo. Se cumpliría este proceso siempre y cuando haya un liderazgo autoritario, porque solo se riga a revisar si se el trabajador cumple o no cierta característica pero jamás se revisa su capacidad o habilidades que tiene al respecto, porque por más que una persona tenga cierta característica, si no sabe cómo desempeñarla, en vez de convertirse en un elemento productivo sería un tropiezo para el surgimiento de la organización.

#### 2.3.8.1.3. Método de la Comparación por Pares

Como su nombre mismo lo indica compara un trabajador con otro y no le hace ver como un recurso humano único. Simplemente en este método se toma en cuenta cada una de las características y se compara con cada empleado; la desventaja de este método es que un jefe puede comparar una persona con otra, sin darse cuenta que cada individuo tiene sus capacidades algunas más desarrolladas que otras. Y por más que dos personas estén en un mismo puesto de trabajo, su desenvolvimiento va a ser distinto, porque se acoplan a su manera para la ejecución de cada tarea solicitada.

#### 2.3.8.1.4. Método de Distribución forzada

Al igual que el anterior método se hace una comparación entre pares, dando a conocer a las personas que sobresalen en el cumplimiento de ciertas características. Ya que se “exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables” (Alles, 2002, p.32); esta comparación es desfavorable, porque dará paso a la competencia no sana por alcanzar la perfección, una vez que cada empleado es identificado como el mejor pueden ser parte de algo importante, ya sea un ascenso o una remuneración o reconocimiento por sus logros.

#### 2.3.8.1.5. Método de Formas Narrativas

Por medio de un ensayo el evaluador narra descriptivamente cómo es el empleado, para posteriormente pasar un informe individual de cada colaborador hacia el jefe. Al aplicar este método se requiere que cada jefe de área califique el desempeño del empleado, de acuerdo a sus habilidades y que redacte un plan de mejora que será explicado en la retroalimentación.

Aunque parece ser un método de fácil aplicación, hay varios puntos en contra que lo definen como algo sin fundamento ni comprobación. Por lo cual Alles (2002), indica que: “este método tiene sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria” (p.33), entonces se concluye que este método por más sencillo que parezca es muy subjetivo, es decir el evaluador tiene la libertad de juzgar a su conveniencia y calificar con mayor puntuación a las personas que son de su agrado y generando maldad en otras.

#### 2.3.8.2.Las evaluaciones por conductas

Se engloban en las competencias que cada persona debe cumplir cada persona. Alles (2002) manifiesta que “estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto” (p.33); en consecuencia

permite verificar si de un total de competencias expuestas en el perfil de cargos, cuántas se están cumpliendo y cuántas no, para posteriormente mostrar soluciones al respecto.

#### 2.3.8.2.1. Método de Incidente Crítico

El incidente de la conducta puede ser un determinante para la evaluación que se realice, por lo tanto este método a más de no ser subjetivo, sí condiciona a las personas. Ya que califica su éxito o fracaso, tal como Alles (2002) manifiesta que: “este método se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo” (p.33), lo que dictamina que cada colaborador esté siempre pendiente en su forma de proceder y realizar cosas.

En parte es bueno ver el progreso y cambios que se dan en cada colaborador, pero hay días que no siempre se actuará de manera correcta y eso repercutiría en la calificación final; este proceso tiene sus aspectos positivos que permiten que se cumpla lo establecido, sin embargo sus aspectos negativos repercuten en el desempeño del colaborador.

#### 2.3.8.2.2. Escala de Observación de Comportamiento

Observar cada comportamiento en cada situación, permitirá verificar al evaluador si la persona es apta para otro tipo de puestos o a su vez si necesita bajar de rango. Alles (2002) explica que: “el enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas” (p.34), permite que exista una retroalimentación para mostrar las falencias y las conductas apremiantes del trabajador.

#### 2.3.8.2.3. Método basado en resultados

Se basa en las metas y logros que cada persona cumplió diariamente, mensualmente y anualmente. Alles (2002) menciona que: “la observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores” (p. 34); solo

importa la persona que tenga más ventas o más clientes, sin importar el modo de hacerlo.

#### 2.3.8.2.4. Mediciones de productividad

La productividad no determinará cuán eficaz y eficiente es un empleado, sin embargo en el caso de los vendedores este método de evaluación es muy frecuente. No obstante “las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia” (Alles, 2002, p. 35) no siempre va a depender del factor humano sino de la situación económica y geográfica en la que se desenvuelva cada persona.

## 2.4. Gestión por competencias

Es un proceso que permite identificar las capacidades requeridas en cada puesto de trabajo mediante un perfil cuantificable y medible. Además radica en la implementación de un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas de la empresa.

Los pasos que se requieren para implementar un sistema de gestión por competencias son:

- Definir la misión y visión de la empresa.
- Definir las competencias por la máxima autoridad de la empresa.
- Realizar una prueba piloto de las competencias hacia un grupo de la organización.
- Validar las competencias.
- Diseñar los procesos humanos por competencias.

### 2.4.1. ¿Qué es una competencia?

Las competencias son aquellas que serán recopiladas del diccionario de competencias proporcionado por Martha Alles (2002), en el cual se detallan los distintos tipos de

competencias existentes y que irán acorde a cada puesto de trabajo. Además Alles (2010) manifiesta que: “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 84), se lo relaciona con cada una de las funciones especificadas en la descripción de puestos.

#### **2.4.2. Clasificación de las competencias**

Allles (2010) ha clasificado a las competencias en dos grupos: competencias cardinales y competencias específicas. Las competencias cardinales son “aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización” (p. 87), las mismas serán recopiladas de la misión y visión de la misma.

Las competencias específicas son “para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (Allles, 2010, p. 87), no podrán repetirse porque caracterizarán a cada uno de los puestos de trabajo. Se las puede identificar a través del análisis de los comportamientos y permiten saber lo que cada individuo aporta a la misión que le ha sido asignada, la misma que debe realizarse de la mejor manera posible.

#### **2.4.3. Las competencias y el perfil de cargos**

Las competencias van a depender de cada perfil, puesto que las mismas han sido seleccionadas previamente. Cada una de ellas se ha relacionado con cada función específica que desempeñe cada persona en su cargo. Por lo que Martha Alles (2010) menciona que: “los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función” (p. 19), tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para desempeñar cualquier función en el cargo.

#### **2.4.4. Evaluación de desempeño por competencias**

Es aquella herramienta que debe realizarse con relación al perfil del puesto, con el fin de detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave, tomar decisiones sobre salarios y promociones, ya que cada competencia pretende buscar el éxito mediante los objetivos fijados tanto personales como empresariales. Alles (2006) menciona que: “las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir –a su vez- una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural en la organización” (p.20), mientras que Spencer & Spencer (1993) explica que existen dos clases de competencias, las de conocimiento y habilidad y las de motivación. Las primeras son visibles y fáciles de desarrollar mediante la capacitación, sin embargo las otras permanecen escondidas en la personalidad y son difíciles de evaluar y desarrollar. Por lo tanto es necesario que estos dos tipos de competencias para conocer si el colaborador se siente a gusto en su puesto de trabajo y si cumple o no con lo estipulado por la empresa. Además permite identificar los rasgos de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para manejar las diferentes problemáticas planteadas a diario. Puesto que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimiento en sus recursos humanos y que los mismos sean de gran utilidad.

## **CAPÍTULO III**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

##### **3.1.1. Enfoque**

La presente investigación abarca un enfoque cuantitativo - cualitativo, ya que se encamina en una serie de pasos que permite alcanzar los resultados deseados. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014) mencionan que un enfoque cualitativo: “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Por lo tanto, al utilizar la herramienta psicométrica adecuada se pretende conocer la realidad de la empresa para ver la problemática desde varios contextos para llegar la solución óptima. Se considera cuantitativo porque mediante la aplicación de la encuesta, se recolectaron datos números, los mismos que permitieron conocer que competencias son aquellas que identifican a la empresa y a cada trabajador.

##### **3.1.2. Alcance**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo porque detalla minuciosamente los hechos y acontecimientos actuales. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014) aportan que, al momento de utilizar este alcance se describe el contexto, la situación, los eventos y fenómenos que ocurren en la investigación; permite ejecutar comparaciones en base a criterios determinados de dos o más fenómenos; además puntualiza las causas y consecuencias del problema estudiado.

##### **3.1.3. Diseño**

El diseño implementado es no experimental puesto que no hay la intervención directa del investigador en los resultados, ni hay la manipulación intencional de sus variables, dado que se valoraron las competencias elegidas por los colaboradores de la empresa,

sin que exista limitación alguna. Además es transversal ya que la realización de la investigación se realizó en un determinado momento y se ejecutó en un solo punto de tiempo.

#### **3.1.4. Población**

La investigación desarrollada se realizó en la empresa FAD PREVENTION CIA LTDA; la población está compuesta por 30 personas que mantienen una relación directa con el fenómeno de estudio y corresponden a la totalidad de trabajadores que laboran en la empresa.

#### **3.1.5. Instrumentos**

Se ha realizado una construcción de la encuesta de competencias, la misma que fue basada en la teoría de Martha Alles (2002) de su obra titulada “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, en el cual se hallan varias competencias, solo se escogieron cuatro: las competencias cardinales, competencias para niveles ejecutivos, competencias para niveles intermedios y otros niveles y competencias para niveles iniciales. Las competencias cardinales hacen énfasis en aquellas que se encuentran implícitas en la empresa, mientras que las competencias para niveles ejecutivos solo hacen referencia a los gerentes y jefes superiores; sin embargo las competencias para niveles intermedios son direccionadas para los jefes que se encuentran por debajo del gerente. Y por último las competencias para niveles iniciales solo aplican para los asistentes, es decir un rango inferior, para lo cual cada competencia debe ser seleccionada en base al organigrama estructural de cada empresa.

La validación de la encuesta de competencias se realizó por medio de criterio de especialistas en la materia, porque se hizo una revisión exhaustiva del contenido de cada pregunta, con el fin de que sea legible y entendible para cada colaborador (Ver Anexo 3). El especialista es un profesional en el Área de Talento Humano de una empresa externa a la que se realizó la investigación. Además se ejecutó otra validación interna por criterio de los beneficiarios, puesto que el gerente y los jefes de cada área fueron

quienes desarrollaron la aplicación del instrumento, porque ellos son quienes conocen a cabalidad las competencias y funciones que desempeña cada trabajador (Ver Anexo 3).

### **3.1.6. Procedimiento Metodológico**

Para efecto de cumplimiento de la investigación, se procedió a ejecutar los siguientes puntos:

1. Identificar la problemática principal de la empresa, con la finalidad de conocer los antecedentes de la desvinculación del personal.
2. Fundamentar teóricamente la importancia del diseño de una evaluación de desempeño en las organizaciones, mediante la búsqueda de información en fuentes académicas y científicas en torno a la temática de la evaluación desempeño laboral por competencias, lo cual fue la base para construir el marco teórico.
3. Recolectar la información para revisar la estructura organizacional y funcional de la empresa. Además de enlistar las competencias más destacadas que cada trabajador debe cumplir para pertenecer a la empresa.
4. Verificar los datos para revisar de manera conjunta con los jefes de área si las competencias enlistadas van acorde a la empresa.
5. Diseñar el Sistema de Evaluación de desempeños por competencias se ejecutó al elaborar el diccionario de competencias en el cual se explique las más esenciales que cada trabajador debe cumplir, la revisión bibliográfica consultada y considerada para la construcción de la evaluación de desempeño por competencias, sometidas al proceso de construcción del cuestionario a validación con rigor científico.
6. Validar el producto final por los beneficiarios se cumplió mediante el análisis del producto final es aplicable o no y el registro del formato de validación.

## CAPÍTULO IV

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El presente capítulo detalla el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de competencias a los jefes de cada área, los mismos que determinan las competencias cardinales y específicas que tiene la empresa, las cuales son indispensables al momento de realizar la evaluación de desempeño. Todo ha sido estructurado de acuerdo al diagnóstico que se realizó en la empresa, por medio del Cuestionario de Evaluación Interna de Consultoría Organizacional (Ver Anexo 1); el cual está compuesto por cuatro tópicos: planeación, organización, dirección y talento humano. Se evidenció que dentro de la empresa se maneja una buena comunicación, liderazgo participativo, visión y misión descrita y objetivos claramente comunicados, sin embargo hay una escasez en capacitación, evaluación al personal, valoración de puestos y descripción de cargos.

#### **4.1. Análisis de Resultados**

El cuestionario de la encuesta de competencias se basa en las competencias mencionadas por Martha Alles (2002), de las cuales se identificaron las competencias cardinales de la empresa y específicas de acuerdo al cargo que ocupe la persona, tal como se puede apreciar en el Anexo 2, en el cual se muestran los tres modelos de encuestas que se aplicaron.

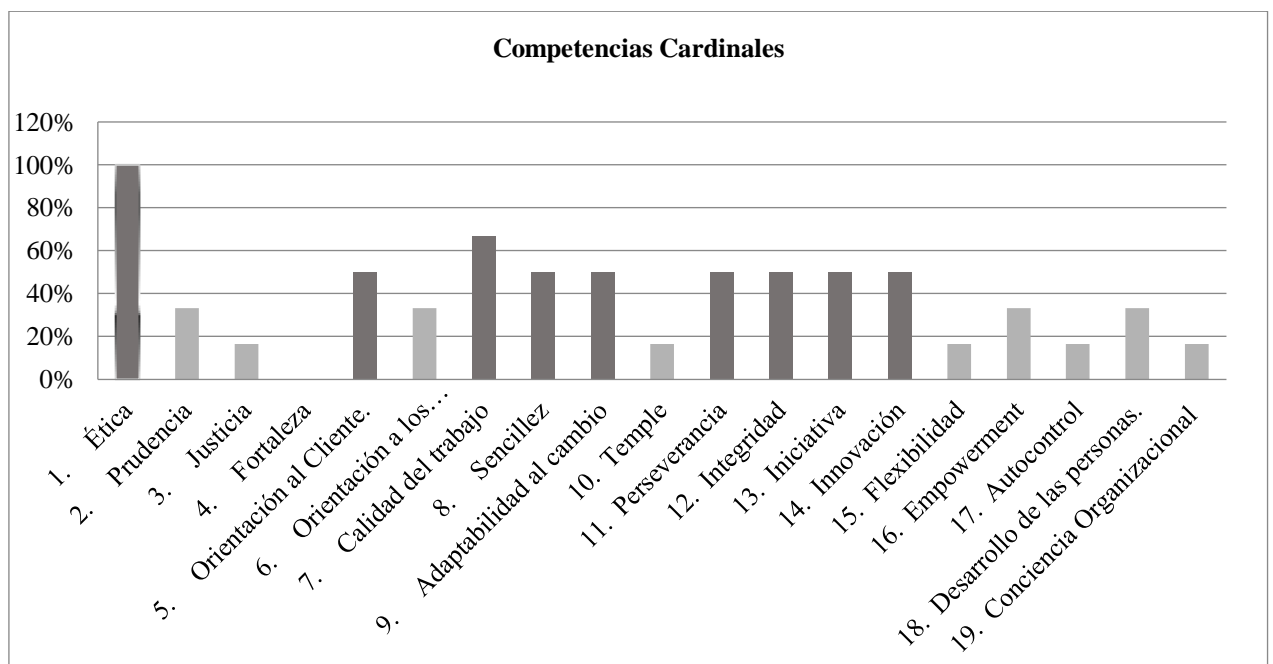
La encuesta de competencias fue aplicada a seis personas de la población total, los mismos que son jefes de área, ya que ellos tienen conocimiento amplio de los requerimientos de cada área. En la tabla y gráfico 4.1 se puede apreciar el total de las competencias cardinales elegidas de acuerdo a cada persona. Cabe señalar que en cada una de las encuestas antes de aplicar los instrumentos se dio una explicación verbal de cada una de las competencias.

Tabla 4.1 Competencias Cardinales

Competencias	Total	Porcentaje
1. Ética	6	100%
2. Prudencia	2	33%
3. Justicia	1	17%
4. Fortaleza	0	0%
5. Orientación al Cliente.	3	50%
6. Orientación a los Resultados.	2	33%
7. Calidad del trabajo	4	67%
8. Sencillez	3	50%
9. Adaptabilidad al cambio	3	50%
10. Temple	1	17%
11. Perseverancia	3	50%
12. Integridad	3	50%
13. Iniciativa	3	50%
14. Innovación	3	50%
15. Flexibilidad	1	17%
16. Empowerment	2	33%
17. Autocontrol	1	17%
18. Desarrollo de las personas.	2	33%
19. Conciencia Organizacional	1	17%

**Fuente:** Encuesta de competencias

Gráfico 4.1 Competencias Cardinales



**Fuente:** Encuesta de competencias

Se puede apreciar que de un total de diecinueve competencias cardinales, nueve de ellas han sido elegidas por los jefes de cada área, representando el 47.36 por ciento las mismas que son: ética, orientación al cliente, calidad de trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, perseverancia, integridad, iniciativa e innovación. De lo que se deduce que son aquellas que representarán a la empresa y harán parte integral a cada miembro de la misma.

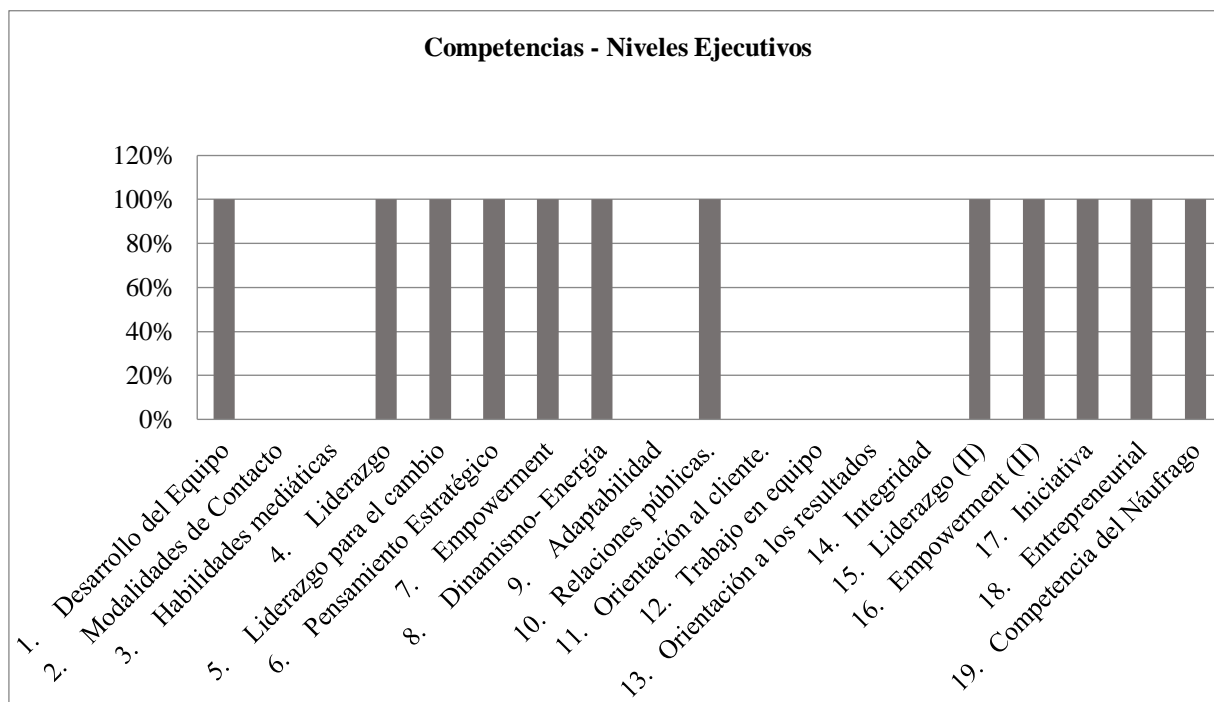
Las competencias específicas se han clasificado en tres niveles: ejecutivo, intermedio e iniciales, los mismos que se especificarán en la tabla y gráfico 4.2 aclarando que cada una ha sido elegida de manera minuciosa, acorde a cada cargo de la empresa.

Tabla 4.2 Competencias Específicas de los Niveles Ejecutivos.

<b>Nivel</b>	<b>Competencias</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Ejecutivo</b>	1. Desarrollo del Equipo	1	100%
	2. Modalidades de Contacto	0	0%
	3. Habilidades mediáticas	0	0%
	4. Liderazgo	1	100%
	5. Liderazgo para el cambio	1	100%
	6. Pensamiento Estratégico	1	100%
	7. Empowerment	1	100%
	8. Dinamismo- Energía	1	100%
	9. Adaptabilidad	0	0%
	10. Relaciones públicas.	1	100%
	11. Orientación al cliente.	0	0%
	12. Trabajo en equipo	0	0%
	13. Orientación a los resultados	0	0%
	14. Integridad	0	0%
	15. Liderazgo (II)	1	100%
	16. Empowerment (II)	1	100%
	17. Iniciativa	1	100%
	18. Entrepreneurial	1	100%
	19. Competencia del Náufrago	1	100%

**Fuente:** Encuesta de competencias

Gráfico 4.1 Competencias Nivel Ejecutivo



**Fuente:** Encuesta de competencias

De las diecinueve competencias específicas del nivel ejecutivo, doce han sido seleccionadas por el Gerente de la empresa, constituyendo el 63.15 por ciento, los cuales son: desarrollo del equipo, liderazgo, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, empowerment, dinamismo- energía, relaciones públicas, liderazgo (II), empowerment (II), iniciativa, entrepreneurial, competencia del náufrago. Sin embargo al momento de elaborar el perfil del cargos por competencias, se ha tomado en cuenta las competencias que van acorde a sus funciones. El porcentaje describe las competencias específicas que tienen como soporte la empresa en investigación.

Dentro de los Niveles Intermedios, las competencias han sido elegidas por tres personas de las seis ya que se han adecuado las encuestas de acuerdo a su cargo en el organigrama estructural, tal como se presenta a continuación en la tabla y gráfico 4.3:

Tabla 4.3 Competencias Específicas de los Niveles Intermedios

<b>Nivel</b>	<b>Competencia</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Intermedio</b>	1. Alta adaptabilidad- flexibilidad	2	33%
	2. Colaboración	3	50%
	3. Calidad de trabajo	3	50%
	4. Dinamismo – Energía	2	33%
	5. Empowerment	1	17%
	6. Franqueza – confiabilidad- integridad	3	50%
	7. Habilidad Analítica	3	50%
	8. Iniciativa – Autonomía – Sencillez	3	50%
	9. Liderazgo	1	17%
	10. Modalidades de Contacto	0	0%
	11. Nivel de compromiso - disciplina personal- productividad.	3	50%
	12. Orientación al cliente interno y externo	1	17%
	13. Profundidad en el conocimiento de los productos	1	17%
	14. Orientación a los resultados	2	33%
	15. Orientación al cliente	2	33%
	16. Negociación	1	17%
	17. Comunicación	1	17%
	18. Aprendizaje continuo	2	33%
	19. Credibilidad Técnica	1	17%
	20. Presentación de soluciones comerciales	1	17%
	21. Resolución de problemas comerciales.	1	17%
	22. Trabajo en Equipo	2	33%
	23. Capacidad de planificación y de organización	2	33%
	24. Iniciativa	3	50%
	25. Innovación	1	17%
	26. Adaptabilidad al cambio	2	33%
	27. Perseverancia	1	17%
	28. Temple	1	17%
	29. Conocimiento de la industria y el mercado	1	17%
	30. Construcción de relaciones de negocios	0	0%
	31. Pensamiento analítico	1	17%
	32. Manejo de relaciones de negocios	0	0%
	33. Pensamiento conceptual	2	33%
	34. Dirección de equipos de trabajo	1	17%
	35. Desarrollo estratégico de recursos humanos	2	33%
	36. Impacto e influencia	0	0%
	37. Capacidad de entender a los demás	0	0%
	38. Orientación al cliente (II)	1	17%
	39. Trabajo en equipo (II)	1	17%
	40. Orientación a los resultados (II)	1	17%
	41. Integridad	3	50%

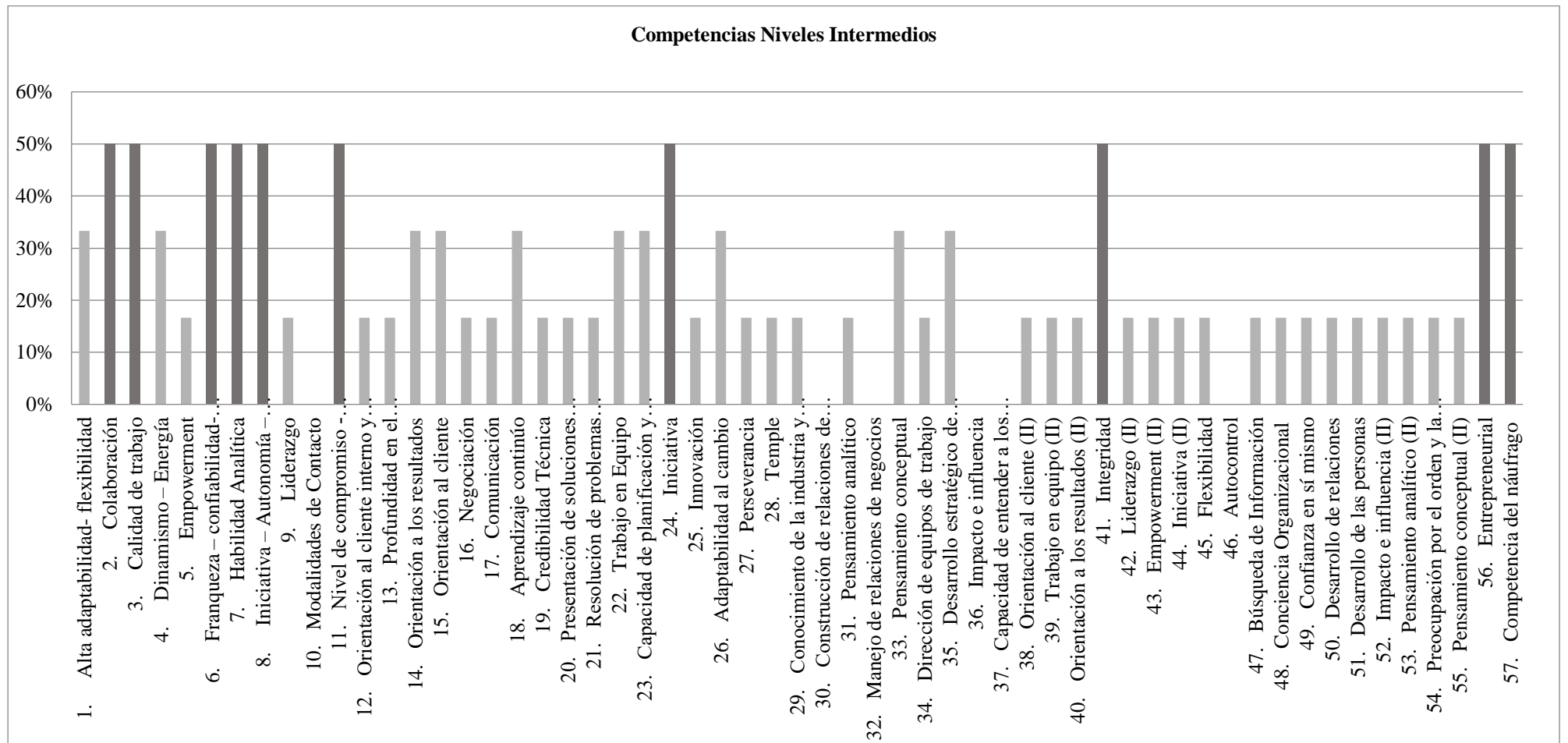
---

42. Liderazgo (II)	1	17%
43. Empowerment (II)	1	17%
44. Iniciativa (II)	1	17%
45. Flexibilidad	1	17%
46. Autocontrol	0	0%
47. Búsqueda de Información	1	17%
48. Conciencia Organizacional	1	17%
49. Confianza en sí mismo	1	17%
50. Desarrollo de relaciones	1	17%
51. Desarrollo de las personas	1	17%
52. Impacto e influencia (II)	1	17%
53. Pensamiento analítico (II)	1	17%
54. Preocupación por el orden y la claridad	1	17%
55. Pensamiento conceptual (II)	1	17%
56. Entrepreneurial	3	50%
57. Competencia del náufrago	3	50%

---

**Fuente:** Encuesta de competencias

Gráfico 4.2 Competencias Niveles Intermedios



Fuente: Encuesta de competencias

Como se puede apreciar de un total de cincuenta y siete competencias, se han elegido diez competencias por Talento Humano que constituye el 17.54 por ciento, Coordinador Académico, Contador las cuales son: empresarial, competencia del náufrago, integridad, iniciativa, nivel de compromiso - disciplina personal- productividad, iniciativa- autonomía- sencillez, habilidad analítica, franqueza – confiabilidad – integridad, calidad de trabajo y colaboración. Cada una de estas competencias denota la importancia que tienen para la empresa desde el punto de vistas de estas tres personas.

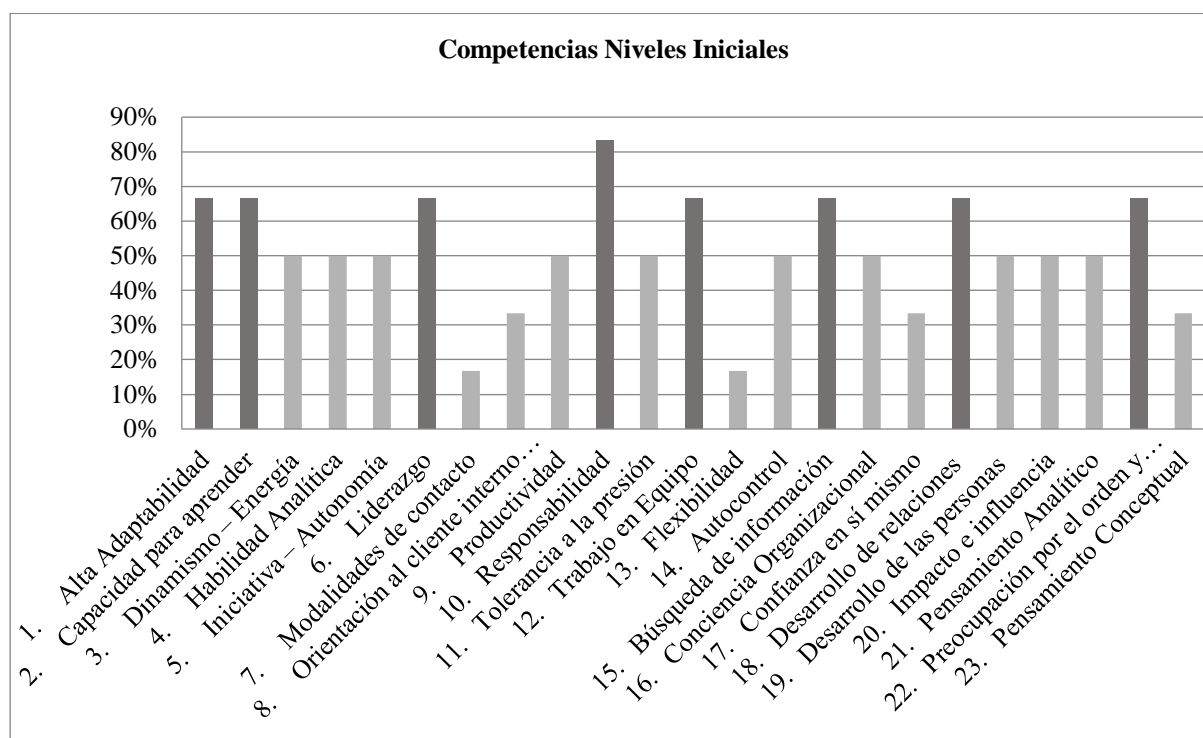
Por último al analizar las competencias de los niveles iniciales que engloban veinte y tres competencias, solo han sido seleccionadas ocho por el personal correspondiente en esta categoría y se encuentra expuestas en la Tabla y gráfico 4.4 :

Tabla 4.4 Competencias Específicas de los Niveles Iniciales

<b>Nivel</b>	<b>Competencia</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
	1. Alta Adaptabilidad	4	67%
	2. Capacidad para aprender	4	67%
	3. Dinamismo – Energía	3	50%
	4. Habilidad Analítica	3	50%
	5. Iniciativa – Autonomía	3	50%
	6. Liderazgo	4	67%
	7. Modalidades de contacto	1	17%
	8. Orientación al cliente interno y externo	2	33%
	9. Productividad	3	50%
	10. Responsabilidad	5	83%
	11. Tolerancia a la presión	3	50%
<b>Inicial</b>	12. Trabajo en Equipo	4	67%
	13. Flexibilidad	1	17%
	14. Autocontrol	3	50%
	15. Búsqueda de información	4	67%
	16. Conciencia Organizacional	3	50%
	17. Confianza en sí mismo	2	33%
	18. Desarrollo de relaciones	4	67%
	19. Desarrollo de las personas	3	50%
	20. Impacto e influencia	3	50%
	21. Pensamiento Analítico	3	50%
	22. Preocupación por el orden y la claridad	4	67%
	23. Pensamiento Conceptual	2	33%

**Fuente:** Encuesta de competencias

Gráfico 4.3 Competencias Niveles Iniciales



**Fuente:** Encuesta de competencias

Se puede visualizar que de las veinte y tres competencias, ocho han sido seleccionadas y corresponden al 34.78 por ciento, las mismas que han sido designadas por la secretaria, asistente administrativo, asistente contable, el asesor académico, community manager y ventas; las cuales son: alta adaptabilidad, capacidad para emprender, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, búsqueda de información, desarrollo de relaciones, preocupación por el orden y la claridad. Cabe recalcar que cada perfil de cargos tiene sus competencias de acuerdo a las funciones principales que estos desempeñen.

Todos los resultados permitieron conocer las competencias seleccionadas en cada uno de los niveles de cada puesto de trabajo. Los mismos que fueron desarrollados en la propuesta de la investigación en varios aspectos: diccionario de competencias, perfil de competencias y en la evaluación del desempeño.

# CAPÍTULO V

## Propuesta

### 5.1.Tema

Sistema de evaluación del desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación

### 5.2.Objetivos

#### 5.2.1. Objetivo general

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias en una empresa de servicios de capacitación.

#### 5.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias cardinales y específicas mediante encuestas y entrevistas.
- Estructurar el Diccionario de Competencias.
- Diseñar perfiles de cargo por competencias.
- Elaborar instrumentos de evaluación del desempeño por competencias.
- Definir políticas y procedimientos de evaluación del desempeño.

### 5.3. Procedimiento

1. En el Diccionario de Competencias se encuentra descrita cada competencia cardinal y específica que ha sido seleccionada por los jefes de área.
2. De acuerdo al orden del organigrama estructural, se hallan los requerimientos y competencias de los cargos a desempeñar.
3. Cada competencia de los perfiles de cargos se valorará mediante la evaluación de desempeño.

4. Los parámetros y requerimientos para la aplicación de la evaluación del desempeño se han especificado de acuerdo a la realidad de la empresa y lo manifestado por Martha Alles.

## **5.4. Evaluación Preliminar**

1. Se realizó la validación de la propuesta por medio de los beneficiarios de la empresa (Ver Anexo 4)
2. La recepción y aprobación del trabajo lo efectuó el Gerente de la empresa (Ver anexo 5).

## **5.5. Guía de Evaluación del Desempeño por Competencias**

### **5.5.1. Introducción**

La empresa FAD PREVENTION CIA. LTDA. legalmente constituida, presta servicios en el ámbito de capacitación del área de “Seguridad y Salud Ocupacional, Rescate, Atención Pre hospitalaria, prevención de incendios, entre otros”, para formar profesionales idóneos del nivel técnico, en el área de la salud, adquiriendo competencias técnico-científicas bajo los principios de universalidad, solidaridad, igualdad, libertad, respeto, integralidad, y el compromiso social; atendiendo procesos de prevención e intervención en situaciones de urgencias, mediante elementos teóricos y prácticos que le permitan constituirse en agentes multiplicadores de nuevas formas para afrontar situaciones de emergencias y desastres.

#### **5.5.1.1.Misión**

Formar profesionales idóneos del nivel técnico, en el área de salud adquiriendo competencias técnico-científicas bajo los principios de universalidad, solidaridad, igualdad, libertad y el compromiso social; atendiendo procesos de prevención e intervención en situaciones de emergencia de urgencias, mediante elementos teóricos y prácticos que le permitan constituirse en agentes multiplicadores de nuevas formas para afrontar situaciones de emergencias y desastres.

### 5.5.1.2. Visión

Educar, formar y capacitar profesionales de la rama de atención de urgencias y cuidados intensivos con la máxima exigencia y calidad en un ambiente de respeto, dirigido hacia las necesidades y capacidades de cada individuo, con una formación integral, sobre la base de los avances de la ciencia, actitudes humanas y la tecnología.

## **5.5.2. Guía de Evaluación del Desempeño Laboral**

La presente Guía de Evaluación del Desempeño, es exclusivamente direccionada para la empresa FAD Prevention Cía. Ltda., ya que de acuerdo a su cargo se han detallado las competencias, con sus respectivas escalas de medición.

### 5.5.2.1. Políticas de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño tiene como finalidad contribuir al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de la organización, es una herramienta clave para la gestión humana sus resultados se utilizan como base relevante para la toma de decisiones en ámbitos importantes como: ascensos, incentivos y capacitaciones.

Dentro de la evaluación del desempeño se analizan los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de responsabilidades inherentes al cargo.
2. Identificación de los valores de la organización.
3. Dirección de potencial e intereses de desarrollo del evaluado.
4. Cumplimientos de objetivos para el año siguiente.
5. Permite conocer intereses y desafíos de los colaboradores.

### 5.5.2.2. Responsables del Proceso de Evaluación de Desempeño

Es responsabilidad del Gerente y Jefes de cada área cumplir con las políticas establecidas en este documento, las mismas que son dirigir, supervisar, coordinar y administrar el

funcionamiento de la empresa, para alcanzar las metas y objetivos planteados de una manera eficiente y eficaz.

### **5.5.3. Guía de evaluación de desempeño**

Es un documento en el que se explica “paso a paso” el procedimiento de la evaluación del personal proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas; este permitirá incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la coordinación de estos hacia los objetivos generales.

#### **5.5.3.1. Modelo por Competencias**

Para que se desarrolle la presente evaluación por competencias debe cumplir con los siguientes parámetros:

1. Definir de competencias en un diccionario, en base a la misión, visión y las estrategias de la organización.
2. Definir el perfil del puesto con respecto a cada área; detallar las actividades que realiza, los conocimientos, las habilidades o destrezas que requiere para desempeñar su labor.
3. Definir el grado o nivel que cada puesto de trabajo tiene, tomando en cuenta las definiciones expuestas por el diccionario.
4. Diseñar los instrumentos de evaluación del desempeño por competencias.

### **5.5.4. Diccionario de Competencias**

El diccionario de competencias es un compendio en el cual se detallan las aptitudes, comportamientos y actividades que se desarrollan dentro de la empresa, dentro de las cuales se derivan las competencias cardinales y específicas.

Las competencias cardinales son aquellas que representan lo que es la organización, es decir es un compendio de sus valores, misión y visión que se tiene. Alles (2010) sustenta que “es una competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. En sí es el empoderamiento que cada trabajador va a adaptar a su nuevo ritmo de vida. Por consiguiente se detallarán las competencias que destacan la esencia de FAD PREVENTION CIA. LTDA.

#### 5.5.4.1. Competencias Cardinales

Se han identificado las siguientes competencias generales que deben poseer todos los integrantes de la organización para el cumplimiento de su Misión y Visión.

Tabla 5.1 Competencias Cardinales

Competencia	A	B	C	D
<u>Compromiso</u> : Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos.	x			
<u>Ética</u> : Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	x			
<u>Orientación al Cliente</u> : Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	x			
<u>Calidad del Trabajo</u> : Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	x			
<u>Sencillez</u> : Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños.			x	
<u>Adaptabilidad al Cambio</u> : Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos en el medio.			x	
<u>Perseverancia</u> : Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.		x		
<u>Integridad</u> : Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.		x		
<u>Iniciativa</u> : Es la predisposición a actuar de forma proactiva			x	
<u>Innovación</u> : Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	x			

### 5.5.4.2. Competencias Específicas

Las competencias específicas son aquellas que se aplican a un solo puesto de trabajo. Alles (2010) sustenta que “es una competencia aplicable a los colectivos”. Por lo tanto el cumplir cada una de ellas, permite que la elección por parte del área de Talento humano haya sido efectiva. Alles en su diccionario de competencias detalla cada una de ellas y además las divide por niveles, para lo cual se detallarán a continuación:

#### 5.5.4.2.1. Niveles Ejecutivos

Tabla 5.2 Desarrollo del Equipo

<b>Definición</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.
	<b>B:</b> Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
	<b>C:</b> Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
	<b>D:</b> Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.3 Liderazgo

<b>Definición</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos y la capacidad de dar feedback.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance de las opiniones de los integrantes.
	<b>B:</b> El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
	<b>C:</b> Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
	<b>D:</b> El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.4 Liderazgo para el cambio

<b>Definición</b>	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso; actúa como sponsor de la innovación.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes.
	<b>B:</b> Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.
	<b>C:</b> La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.
	<b>D:</b> Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.5 Pensamiento estratégico

<b>Definición</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. .
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
	<b>B:</b> Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
	<b>C:</b> Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
	<b>D:</b> Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.6 Empowerment

<b>Definición</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio.
	<b>B:</b> Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
	<b>C:</b> Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
	<b>D:</b> Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.7 Dinamismo – Energía

<b>Definición</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado.
	<b>B:</b> Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
	<b>C:</b> Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
	<b>D:</b> Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.8 Relaciones Públicas

<b>Definición</b>	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles y grupos de interés.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores.
	<b>B:</b> Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
	<b>C:</b> En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
	<b>D:</b> Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.9 Liderazgo (II)

<b>Definición</b>	Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.
	<b>B:</b> Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Res el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.
	<b>C:</b> Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
	<b>D:</b> Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.10 Empowerment (II)

<b>Definición</b>	Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.
	<b>B:</b> Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.
	<b>C:</b> Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas.
	<b>D:</b> Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.11 Iniciativa

<b>Definición</b>	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.. Es promotor de ideas innovadoras.
	<b>B:</b> Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
	<b>C:</b> Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
	<b>D:</b> Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.12 Entrepreneurial

<b>Definición</b>	Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para sí y para su empresa.
	<b>B:</b> Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
	<b>C:</b> Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.

	<b>D:</b> Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.
--	--

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina)

Tabla 5.13 Competencia del Naufrago

<b>Definición</b>	Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Identifica las dificultades y tendencias del mercado. Identifica las tendencias y dificultades de su propia compañía, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado.
	<b>B:</b> Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a su empresa y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
	<b>C:</b> Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización pensados para solucionar las situaciones planteadas.
	<b>D:</b> Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

#### 5.5.4.2.2. Niveles Intermedios y otros niveles

Tabla 5.14 Alta adaptabilidad – flexibilidad

<b>Definición</b>	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse en distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
	<b>B:</b> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
	<b>C:</b> Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
	<b>D:</b> Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.15 Colaboración

<b>Definición</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.

	<b>B:</b> Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
	<b>C:</b> Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
	<b>D:</b> Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.16 Calidad de Trabajo

<b>Definición</b>	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise.
	<b>B:</b> Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
	<b>C:</b> Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
	<b>D:</b> Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.17 Dinamismo – Energía

<b>Definición</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad.
	<b>B:</b> Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
	<b>C:</b> Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
	<b>D:</b> Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.18 Empowerment

<b>Definición</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.
	<b>B:</b> Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
	<b>C:</b> Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.
	<b>D:</b> Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.19 Franqueza - Confiabilidad – Integridad

<b>Definición</b>	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
	<b>B:</b> Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
	<b>C:</b> Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
	<b>D:</b> No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.20 Habilidad Analítica

<b>Definición</b>	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. La capacidad de identificar los problemas y buscar y coordinar los datos relevantes.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	<b>B:</b> Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	<b>C:</b> Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
	<b>D:</b> Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.21 Iniciativa - Autonomía- Sencillez

<b>Definición</b>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
	<b>B:</b> Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad.
	<b>C:</b> Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
	<b>D:</b> Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.22 Liderazgo

<b>Definición</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.
<b>Grados</b>	<p><b>A:</b> Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo.</p> <p><b>B:</b> El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p> <p><b>C:</b> Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p> <p><b>D:</b> El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.23 Nivel de compromiso- disciplina personal – productividad

<b>Definición</b>	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
<b>Grados</b>	<p><b>A:</b> Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.</p> <p><b>B:</b> Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.</p> <p><b>C:</b> Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.</p> <p><b>D:</b> Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.</p>

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.24 Orientación al cliente interno y externo

<b>Definición</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.
<b>Grados</b>	<p><b>A:</b> Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.</p> <p><b>B:</b> Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p> <p><b>C:</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.</p> <p><b>D:</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p>

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.25 Profundidad en el conocimiento de los productos

<b>Definición</b>	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
	<b>B:</b> Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
	<b>C:</b> Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
	<b>D:</b> Conoce los productos utilizados habitualmente.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.26 Orientación a los resultados

<b>Definición</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa.
	<b>B:</b> Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados.
	<b>C:</b> Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
	<b>D:</b> Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.27 Orientación al cliente

<b>Definición</b>	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas.
	<b>B:</b> Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
	<b>C:</b> Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
	<b>D:</b> Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.28 Negociación

<b>Definición</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la
-------------------	---

	persona.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
	<b>B:</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
	<b>C:</b> Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
	<b>D:</b> Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.29 Comunicación

<b>Definición</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
	<b>B:</b> Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
	<b>C:</b> Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
	<b>D:</b> En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.30 Aprendizaje Continuo

<b>Definición</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
	<b>B:</b> Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
	<b>C:</b> Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
	<b>D:</b> Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.31 Credibilidad Técnica

<b>Definición</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
	<b>B:</b> Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de

	discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
	<b>C:</b> Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
	<b>D:</b> Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.32 Presentación de soluciones comerciales

<b>Definición</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional.
	<b>B:</b> Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
	<b>C:</b> Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
	<b>D:</b> Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.33 Resolución de problemas comerciales

<b>Definición</b>	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
	<b>B:</b> Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
	<b>C:</b> Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
	<b>D:</b> Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.34 Trabajo en Equipo

<b>Definición</b>	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales.
	<b>B:</b> Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos.
	<b>C:</b> Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
	<b>D:</b> Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.35 Capacidad de planificación y de organización

<b>Definición</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de verificación de la información.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos e información externa para asegurar la calidad de los procesos.
	<b>B:</b> Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
	<b>C:</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	<b>D:</b> Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.36 Iniciativa

<b>Definición</b>	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas
	<b>B:</b> Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
	<b>C:</b> Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
	<b>D:</b> Ejecuta órdenes bajo supervisión.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.37 Innovación

<b>Definición</b>	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
	<b>B:</b> Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
	<b>C:</b> Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
	<b>D:</b> Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.38 Adaptabilidad al cambio

<b>Definición</b>	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o del trabajo en sí.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los

	cambios del entorno o las necesidades de la situación.
	<b>B:</b> Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
	<b>C:</b> Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros para modificar su accionar.
	<b>D:</b> Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.39 Perseverancia

<b>Definición</b>	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
	<b>B:</b> Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
	<b>C:</b> Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
	<b>D:</b> Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.40 Temple

<b>Definición</b>	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.
	<b>B:</b> Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
	<b>C:</b> Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.
	<b>D:</b> Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.41 Conocimiento de la industria y el mercado

<b>Definición</b>	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.
	<b>B:</b> Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
	<b>C:</b> Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.
	<b>D:</b> Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.42 Pensamiento analítico

<b>Definición</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
	<b>B:</b> Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
	<b>C:</b> Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
	<b>D:</b> Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establece prioridades para las tareas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.43 Pensamiento conceptual

<b>Definición</b>	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.
	<b>B:</b> Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.
	<b>C:</b> Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
	<b>D:</b> Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.44 Dirección de equipos de trabajo

<b>Definición</b>	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
	<b>B:</b> Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
	<b>C:</b> Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
	<b>D:</b> Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.45 Desarrollo estratégico de recursos humanos

<b>Definición</b>	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

	<b>B:</b> Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
	<b>C:</b> Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
	<b>D:</b> Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.46 Orientación al cliente (II)

<b>Definición</b>	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
	<b>B:</b> Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
	<b>C:</b> Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.
	<b>D:</b> Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.47 Trabajo en equipo (II)

<b>Definición</b>	Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios.
	<b>B:</b> Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
	<b>C:</b> Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.
	<b>D:</b> Cooperar. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.48 Orientación a los resultados (II)

<b>Definición</b>	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	<b>B:</b> Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar.

	<b>C:</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
	<b>D:</b> Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.49 Integridad

<b>Definición</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.
	<b>B:</b> Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.
	<b>C:</b> Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en la relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
	<b>D:</b> Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.50 Liderazgo (II)

<b>Definición</b>	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.
	<b>B:</b> Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad.
	<b>C:</b> Promueve la eficacia del grupo. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
	<b>D:</b> Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.51 Empowerment (II)

<b>Definición</b>	Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.
	<b>B:</b> Después de valorar las capacidades de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.
	<b>C:</b> Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas.
	<b>D:</b> Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.52 Iniciativa (II)

<b>Definición</b>	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
	<b>B:</b> Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.
	<b>C:</b> Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
	<b>D:</b> Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.53 Flexibilidad

<b>Definición</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
	<b>B:</b> Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
	<b>C:</b> Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
	<b>D:</b> Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.54 Búsqueda de Información

<b>Definición</b>	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.).
	<b>B:</b> Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
	<b>C:</b> Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas.
	<b>D:</b> Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.55 Conciencia Organizacional

<b>Definición</b>	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.
	<b>B:</b> Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización.
	<b>C:</b> Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
	<b>D:</b> Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.56 Confianza en sí mismo

<b>Definición</b>	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas.
	<b>B:</b> Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara.
	<b>C:</b> Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
	<b>D:</b> Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.57 Desarrollo de relaciones

<b>Definición</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.
	<b>B:</b> Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
	<b>C:</b> Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
	<b>D:</b> Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.58 Desarrollo de las personas

<b>Definición</b>	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
	<b>B:</b> Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
	<b>C:</b> Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
	<b>D:</b> Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.59 Impacto e influencia (II)

<b>Definición</b>	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado.
	<b>B:</b> Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él.
	<b>C:</b> Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.
	<b>D:</b> Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.60 Pensamiento analítico (II)

<b>Definición</b>	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción.
	<b>B:</b> Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.
	<b>C:</b> Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
	<b>D:</b> Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.61 Preocupación por el orden y la claridad

<b>Definición</b>	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
	<b>B:</b> Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos.
	<b>C:</b> Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
	<b>D:</b> Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.62 Pensamiento conceptual (II)

<b>Definición</b>	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
	<b>B:</b> Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
	<b>C:</b> Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
	<b>D:</b> Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.63 Entrepreneurial

<b>Definición</b>	Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no la ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en una oportunidad para sí y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía.
	<b>B:</b> Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
	<b>C:</b> Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.
	<b>D:</b> Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.64 Competencia del náufrago

<b>Definición</b>	Es la capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa donde trabaja, cualquiera sea la posición a su cargo o nivel, en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión puede verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión, un sector en huelga o paro.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Identifica las tendencias y dificultades del mercado. Identifica las tendencias de su propia compañía, sus dificultades y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado.
	<b>B:</b> Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
	<b>C:</b> Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización que tiendan a solucionar las situaciones planteadas.
	<b>D:</b> Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

#### 5.5.4.2.3. Niveles Iniciales

Tabla 5.65 Alta Adaptabilidad

<b>Definición</b>	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
	<b>B:</b> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
	<b>C:</b> Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.
	<b>D:</b> Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.66 Capacidad para aprender

<b>Definición</b>	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.
	<b>B:</b> Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
	<b>C:</b> Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

	<b>D:</b> Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.
--	--

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.67 Dinamismo – Energía

<b>Definición</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.
	<b>B:</b> Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
	<b>C:</b> Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
	<b>D:</b> Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.68 Habilidad Analítica

<b>Definición</b>	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	<b>B:</b> Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	<b>C:</b> Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
	<b>D:</b> Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.69 Iniciativa – Autonomía

<b>Definición</b>	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor.
	<b>B:</b> Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
	<b>C:</b> Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.
	<b>D:</b> Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.70 Liderazgo

<b>Definición</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.
<b>Grados</b>	<p><b>A:</b> Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.</p> <p><b>B:</b> Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.</p> <p><b>C:</b> Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.</p> <p><b>D:</b> Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.</p>

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.71 Modalidades de Contacto

<b>Definición</b>	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
<b>Grados</b>	<p><b>A:</b> Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones.</p> <p><b>B:</b> Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.</p> <p><b>C:</b> Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.</p> <p><b>D:</b> Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.</p>

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.72 Orientación al cliente interno y externo

<b>Definición</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.
<b>Grados</b>	<p><b>A:</b> Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.</p> <p><b>B:</b> Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.</p> <p><b>C:</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.</p> <p><b>D:</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p>

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina)

Tabla 5.73 Productividad

<b>Definición</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
-------------------	---

<b>Grados</b>	<b>A:</b> Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
	<b>B:</b> Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
	<b>C:</b> Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
	<b>D:</b> No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.74 Responsabilidad

<b>Definición</b>	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
	<b>B:</b> Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
	<b>C:</b> Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
	<b>D:</b> Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.75 Tolerancia a la presión

<b>Definición</b>	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	<b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	<b>C:</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
	<b>D:</b> Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.76 Trabajo en equipo

<b>Definición</b>	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
	<b>B:</b> Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
	<b>C:</b> Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
	<b>D:</b> Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina)

Tabla 5.77 Flexibilidad

<b>Definición</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
	<b>B:</b> Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
	<b>C:</b> Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
	<b>D:</b> Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.78 Autocontrol

<b>Definición</b>	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
	<b>B:</b> Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
	<b>C:</b> Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
	<b>D:</b> No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.79 Búsqueda de Información

<b>Definición</b>	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.
	<b>B:</b> Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
	<b>C:</b> Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas.
	<b>D:</b> Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.80 Conciencia Organizacional

<b>Definición</b>	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.
	<b>B:</b> Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.
	<b>C:</b> Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
	<b>D:</b> Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.81 Confianza en sí mismo

<b>Definición</b>	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas.
	<b>B:</b> Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
	<b>C:</b> Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
	<b>D:</b> Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.82 Desarrollo de relaciones

<b>Definición</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
	<b>B:</b> Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
	<b>C:</b> Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
	<b>D:</b> Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario”, publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.83 Desarrollo de las personas

<b>Definición</b>	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
	<b>B:</b> Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
	<b>C:</b> Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
	<b>D:</b> Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.84 Impacto e influencia

<b>Definición</b>	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores.
	<b>B:</b> Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él.
	<b>C:</b> Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.
	<b>D:</b> Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.85 Pensamiento Analítico

<b>Definición</b>	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción de acontecimientos.
	<b>B:</b> Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.
	<b>C:</b> Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
	<b>D:</b> Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.86 Preocupación por el orden y la claridad

<b>Definición</b>	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
	<b>B:</b> Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
	<b>C:</b> Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
	<b>D:</b> Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

Tabla 5.87 Pensamiento Conceptual

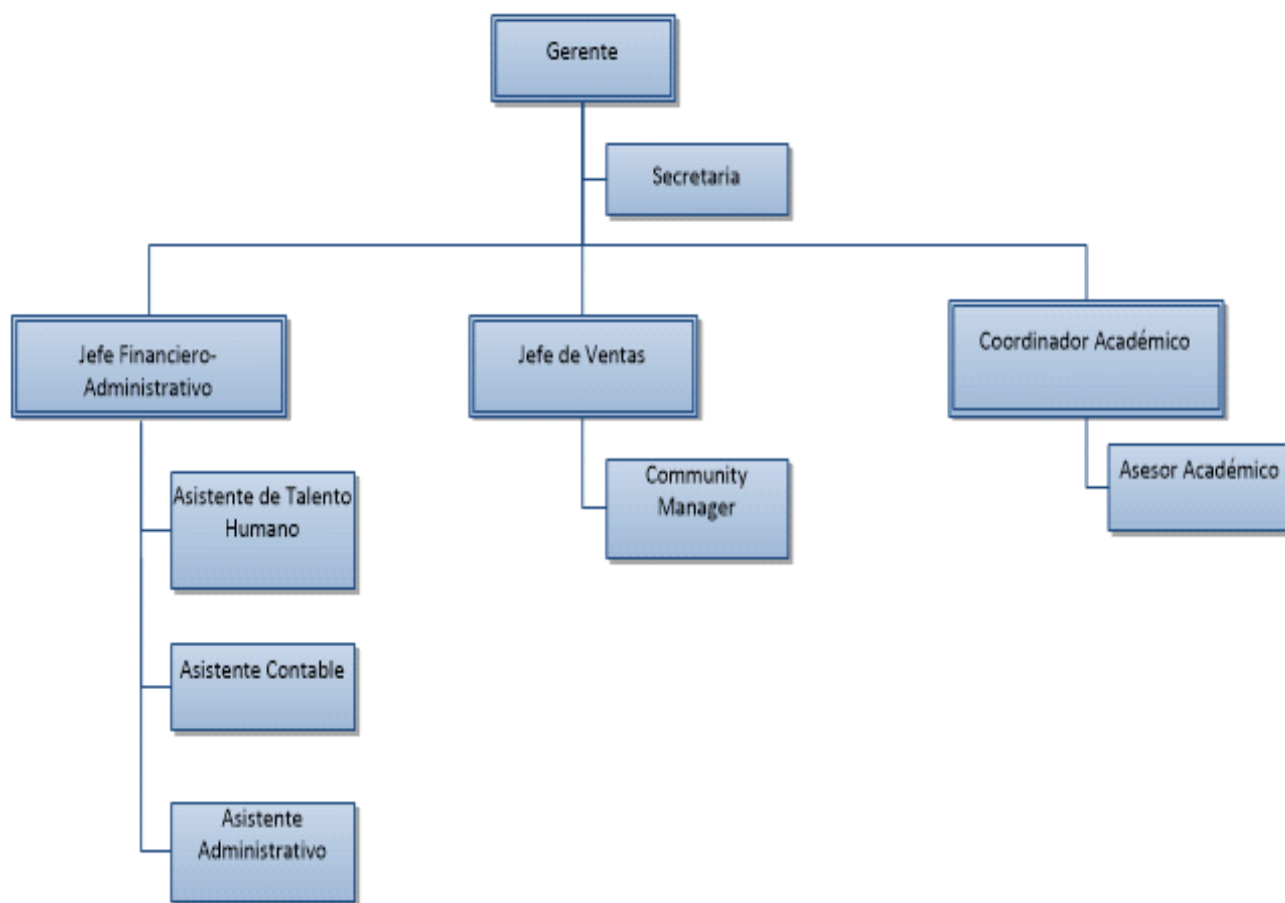
<b>Definición</b>	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.
<b>Grados</b>	<b>A:</b> Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
	<b>B:</b> Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
	<b>C:</b> Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
	<b>D:</b> Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

**Fuente:** Información del estudio de Alles (2002). Ver el texto "Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias: Diccionario", publicada por la editorial Granica (Argentina).

## 5.6. Organigrama Estructural

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, en la cual se muestran las relaciones que tienen cada uno de los puestos, a pesar de que existen varios tipos de organigramas, para el presente trabajo se ha optado por elegir un organigrama mixto puesto que facilita el entendimiento de la información mostrada, además el organigrama es informativo y general, puesto que permite que no solo puedan entender las personas internas su estructura sino aquellas que son ajenas a la organización.

Gráfico 5.1 Organigrama Estructural



**Fuente:** *Organigrama Funcional de la Empresa FAD PREVENTION CIA LTDA.2012*

## 5.7. Descripción de puestos y matrices por competencias

La descripción de puestos es aquella que contiene los objetivos generales del puesto de trabajo, los requisitos indispensables que debe cumplir la persona vacante y las competencias que desarrolla antes y durante el desempeño en su cargo, denotando la importancia del organigrama estructural y funcional, porque permite que a medida que se vaya creando la información gráfica, también se la vaya detallando de manera específica; cada matriz por competencias contiene las actividades que cada persona realiza en su cargo, además de los conocimientos y habilidades que se requieren para desarrollar la actividad, y conjuntamente con esto, se puede llegar a seleccionar la competencia y su nivel requerido en el puesto de trabajo. Cabe recalcar que cada información ha sido investigada y acoplada a la realidad de la organización la misma que permitirá que se realicen varios procesos de talento humano tales como: reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño periódica, capacitar al personal, ascensos y retención de un personal competente

Tabla 5.88 Perfil por Competencias – Gerente

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Gerente			
<b>OBJETIVO:</b> Identificar, diseñar, planear, coordinar, realizar y evaluar la capacitación del recurso humano sobre la base de los procesos productivos, administrativos y de calidad utilizados en la organización para mejorar el desempeño del personal de acuerdo con los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Tercer Nivel		
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas o afines.		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Manejar los estatutos de FAD PREVENTION Cía. Ltda.		
	Conocer a profundidad la Legislación Laboral		
	Manejo de la dirección estratégica y Gestión del Talento Humano.		
	<b>Idiomas:</b> Intermedio		
<b>Experiencia Mínima</b>	2 años en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Establecer los planes de desarrollo de la empresa o negocio.	Economía Marketing	Planificación y organización de información.	Pensamiento Estratégico (Grado A)
Impulsar las estrategias de la empresa, como las estrategias de Atención al Cliente o las Estrategias de Venta.	Neurolingüística Recursos Humanos	Comunicación Eficaz Orientación al servicio al cliente	<i>Empowerment</i> (Grado A)
Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad	Recursos Humanos	Coordinación	Relaciones Públicas (Grado A)
Regular la conducta de los miembros de la compañía	Política de la empresa. Bases legales del código de trabajo.	Comunicación clara	Desarrollo del Equipo (Grado A)

*Fuente: Competencias y Organigrama Funcional de la empresa*

Tabla 5.89 Perfil por Competencias – Secretaria

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Secretaria			
<b>OBJETIVO:</b> Realizar y apoyar la gestión administrativa de la Gerencia de área, de acuerdo a las disposiciones y naturaleza del cargo.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Técnico o Universidad Incompleta		
	<b>Especialización:</b> Secretariado		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Paquete utilitario de Office		
	Operar equipos electrónicos (escáner, copiadora)		
	Ortografía y caligrafía		
	<b>Idiomas:</b> N/A		
<b>Experiencia Mínima</b>	1 año en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Registrar la documentación recibida y entregada a la gerencia.	Documentación de procesos	Clasificación prioritaria	Orientación al cliente interno y externo (Grado A )
Levantar actas de reuniones y dar seguimiento al cumplimiento de compromisos generados.	Redacción rápida y eficiente	Redacción clara y puntual	Preocupación por el orden y la claridad (Grado B )
Realizar y custodiar el archivo de la gerencia	Clasificación y orden	Orden y clasificación	Responsabilidad (Grado A )
Manejo de agenda del Gerente	Redacción y organización	Organización	Iniciativa – Autonomía (Grado A )

*Fuente: Competencias y Organigrama Funcional de la empresa*

Tabla 5.90 Perfil por Competencias - Jefe Administrativo / Financiero

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe Administrativo – Financiero			
<b>OBJETIVO:</b> Planificar las actividades contables de la Asociación, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Tercer Nivel		
	<b>Especialización:</b> Contabilidad		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Legislación tributaria		
	Conocimientos de NIF'S		
	Control Presupuestario Contable		
	<b>Idiomas:</b> N/A		
<b>Experiencia Mínima</b>	3 años en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Controlar y analizar los registros contables realizados, de acuerdo a lo exigido por la normativa legal, contable y de procedimientos internos de la Empresa.	Administración	Análisis de información	Habilidad Analítica (Grado A )
Supervisar la preparación, analizar y firmar los Estados Financieros de la Empresa.	Auditoría	Control de las finanzas	Nivel de compromiso – disciplina personal-productividad (Grado A)
Gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la Empresa dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y de organismos fiscalizadores.	Finanzas	Análisis y administración de recursos	Desarrollo estratégico de recursos humanos (Grado A)
Determinación exacta, oportuna y confiable de los impuestos mensuales y anuales, dentro de los plazos legales y reglamentarios.	Finanzas	Habilidad numérica	Empreneurial (Grado A )

*Fuente:* Competencias y Organigrama Funcional de la empresa

Tabla 5.91 Perfil por Competencias - Asistente de Talento Humano

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asistente Talento Humano			
<b>OBJETIVO:</b> Ejecutar el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través de la ejecución eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran; además de aplicar las políticas inherentes al área.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Tercer Nivel		
	<b>Especialización:</b> Recursos Humanos, Administración, Procesos, Psicología Industrial y carreras afines.		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Administración de Talento Humano		
	Gestión por competencias		
	Administración de compensaciones		
	<b>Idiomas:</b> Intermedio		
<b>Experiencia Mínima</b>	2 años en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Controlar aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide de edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.	Gestión y Planificación estratégica administrativa Desarrollo Institucional y Talento Humano.	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Conciencia Organizacional (Grado A)
Detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras.	Planificación, Evaluación y Detección de necesidades de capacitación.	Planificación y gestión Escucha activa Comunicación abierta	Desarrollo estratégico de recursos humanos (Grado A)
Promover la comunicación entre la empresa y sus empleados.	Neurolingüística	Escucha activa Estratégicas para alcanzar resultados.	Orientación al cliente interno y externo (Grado A)
Estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados, preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.	Seguridad y Salud Ocupacional	Planificación y gestión	Dirección de equipos de trabajo (Grado B)

**Fuente:** Competencias y Organigrama Funcional de la empresa.

Tabla 5.92 Perfil por Competencias - Asistente Contable

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asistente Contable			
<b>OBJETIVO:</b> Revisar, clasificar y registrar documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Bachiller		
	<b>Especialización:</b> Contabilidad		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Contabilidad		
	Tributación		
	Compras Públicas		
	<b>Idiomas:</b> Básico		
<b>Experiencia Mínima</b>	1 año en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos	Información Financiera	Habilidad Analítica	Habilidad Analítica (Grado A)
Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas	Registro de caja chica Debe y Haber	Habilidad Numérica	Búsqueda de información (Grado B)
Archivar documentos contables para el uso y control interno.	Archivar en orden	Clasificar y ordenar	Preocupación por el orden y la claridad (Grado A)
Conciliar mensualmente los saldos de proveedores según contabilidad, con las facturas o cuentas pendientes de pago al último día del mes.	Nómina Horas extra Descuentos por atrasos	Habilidad analítica y numérica	Pensamiento Analítico (Grado A )

**Fuente:** Competencias y Organigrama Funcional de la empresa

Tabla 5.93 Perfil por Competencias - Asistente Administrativo

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asistente Administrativo			
<b>OBJETIVO:</b> Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, a fin de lograr resultados oportunos.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Técnico o Universidad Incompleta		
	<b>Especialización:</b> Administración de empresas.		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Manejo de programas informáticos : Microsoft Office		
	Operar equipos específicos: escáner, copiadora.		
	<b>Idiomas:</b> Básico		
<b>Experiencia Mínima</b>	1 año en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Estructurar ideas para el diseño de instrumentos de evaluación, conforme con las políticas de la organización.	Ofimática	Correcto manejo de los recursos tecnológicos y técnicos.	Conciencia Organizacional (Grado A)
Presentar informes sobre las necesidades de capacitación del personal de la Unidad Administrativa, de acuerdo con las políticas de la Organización.	Redacción	Expresión oral y escrita	Preocupación por el orden y la claridad (Grado A)
Obtener información sobre las necesidades de capacitación de acuerdo con las políticas de la organización.	Orientación al cliente	Estrategias para la obtención de información.	Búsqueda de Información (Grado B)
Evaluar los resultados de las propuestas del mejoramiento teniendo en cuenta los beneficios del clima organizacional.	Organización de información	Cuestionar la información más relevante.	Pensamiento Conceptual (Grado A)

*Fuente: Competencias y Organigrama Funcional de la empresa*

Tabla 5.94 Perfil por Competencias - Jefe de Ventas

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Ventas			
<b>OBJETIVO:</b> Establecer los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Tercer Nivel		
	<b>Especialización:</b> Marketing y publicidad o carreras afines		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Elaborar estrategias comerciales.		
	Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos		
	Conocimientos básicos en el área contable.		
	<b>Idiomas:</b> Intermedio		
<b>Experiencia Mínima</b>	2 años en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Coordinar los planes de trabajo de los vendedores: semanal, mensual y anual	Coordinación y planificación	Manejo de grupos.	Alta Adaptabilidad (Grado A)
Analizar los problemas para aumentar la eficiencia del proyecto y proponer soluciones rentables para la Empresa.	Estrategias de mejora	Buscar la manera de cumplir los objetivos.	Iniciativa - autonomía (Grado A)
Análisis del volumen de venta, costos y utilidades.	Marketing	Habilidad analítica y numérica	Conciencia Organizacional (Grado A)
Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes	Socialización y descripción de cada curso.	Atención al cliente	Desarrollo de relaciones (Grado A)

*Fuente: Competencias y Organigrama Funcional de la empresa*

Tabla 5.95 Perfil por Competencias - Community Manager

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Community Manager			
<b>OBJETIVO:</b> Gestionar las redes sociales corporativas, resolviendo cualquier duda y solucionar los conflictos que puedan presentarse.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Tercer nivel		
	<b>Especialización:</b> Marketing y publicidad o carreras afines.		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Marketing Digital		
	Manejo de diferentes herramientas tecnológicas.		
	<b>Idiomas:</b> Intermedio		
<b>Experiencia Mínima</b>	2 años en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Creación de contenido atractivo y de calidad.	Marketing Digital Planificación estratégica	Creatividad y organización	Iniciativa – autonomía (Grado A)
Gestionar el blog corporativo.	Marketing Digital	Actualización constante y manejo de programas informáticos	Dinamismo – energía (Grado A)
Motorizar todas las publicaciones y novedades del sector de su empresa.	Marketing Digital	Manejo de redes sociales Comunicación asertiva	Búsqueda de Información. (Grado A)
Crear relaciones estables y duraderas con los clientes	Mantener relaciones con los clientes externos e internos.	Comunicación y atención al cliente.	Orientación al cliente interno y externo (Grado A)

**Fuente:** Competencias y Organigrama Funcional de la empresa

Tabla 5.96 Perfil por Competencias - Coordinador Académico

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Coordinador Académico			
<b>OBJETIVO :</b> Coordinar las actividades académicas inherentes a los diversos cursos, así como también las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la Institución, supervisando y evaluando el proceso de enseñanza para garantizar el desarrollo integral del alumnado.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Cuarto Nivel		
	<b>Especialización:</b> Magister en desarrollo educativo, diploma superior en currículo y didáctica, Doctor en Ciencias de la Educación Mención Investigación y Planificación Educativa		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Ley de Educación y su reglamento.		
	Control Presupuestario Contable		
	<b>Idiomas:</b> N/A		
<b>Experiencia Mínima</b>	3 años en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Participa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI, Plan de Mejoramiento y Evaluación Institucional.	Diseño y planificación organizada	Organizar la información Trabajo en Equipo	Capacidad de planificación y organización (Grado A)
Organiza a los instructores de acuerdo a las normas vigentes y coordinar sus acciones para el logro de objetivos institucionales.	Manejo de grupos	Motivar y persuadir al grupo de instructores para alcanzar objetivos	Orientación a los resultados (Grado A)
Realiza un seguimiento permanente de los casos especiales con dificultades académicas remitidos por los Docentes, así como las alternativas propuestas de común acuerdo entre los Docentes y Estudiantes.	Notas académicas y reportes de cada docente.	Orientación al cliente interno y externo	Orientación al Cliente (Grado A)
Promueve actividades que propendan la superación de dificultades académicas de los estudiantes.	Organización y planificación estratégica	Escucha activa Búsqueda de soluciones eficaces.	Iniciativa – autonomía – sencillez (Grado A)

*Fuente: Competencias y Organigrama Funcional de la empresa*

Tabla 5.97 Perfil por Competencias - Asesor Académico

<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asesor Académico			
<b>OBJETIVO :</b> Dar seguimiento a los instructores en los procesos de preparación y enseñanza de conocimientos.			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Perfil Requerido</b>	<b>Educación Mínima:</b> Técnico o Tercer Nivel		
	<b>Especialización:</b> Licenciado en Educación, Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional.		
<b>Conocimientos Específicos</b>	Ley de Educación y su reglamento.		
	Archivación y organización de documentos tanto de los alumnos como de cada curso impartido por los instructores.		
	<b>Idiomas:</b> N/A		
<b>Experiencia Mínima</b>	1 año en el cargo		
<b>MATRIZ POR COMPETENCIAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDAD/DESTREZA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Investigar las necesidades de cursos que los estudiantes tienen, de manera que la oferta académica de cada promoción atienda las mismas.	Manejo de Grupos Resolución de conflictos	Comunicación Respeto Respuesta Eficaz ante las dificultades.	Orientación al cliente interno y externo. (Grado A )
Fomentar la participación de los estudiantes en actividades académicas de investigación, y otras experiencias de colectividad.	Relación de Negocios Regirse bajo parámetros establecidos para cada actividad	Realizar convenios con otras instituciones	Desarrollo de relaciones. (Grado B )
Planeación Didáctica	Metodologías del aprendizaje	Coordinar conjuntamente con los instructores los temas que se impartirán en el período académico.	Pensamiento Analítico (Grado B)
Identificar y proponer estrategias innovadoras de evaluación de aprendizaje.	Metodologías y procesos para evaluar tanto la teoría como la práctica.	Estructuración del cuadernillo de preguntas y respuestas.	Pensamiento Conceptual (Grado B)

*Fuente: Competencias y Organigrama Funcional de la empresa*

## 5.8. Diagrama de flujo de procesos de Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño permite la verificación de cada competencia del trabajador en su puesto de trabajo. Mediante la orientación por procesos, se conoce de forma ágil los planes de evaluación.

Tabla 5.98 Diagrama de Flujo - Proceso de Evaluación de Desempeño

Actividades	Responsables		
	Gerente	Evaluador	Evaluado
Seleccionar los datos para evaluar el desempeño.	●		
Determinar quién efectuará la evaluación.	●		
Seleccionar indicadores de gestión que estén relacionados con cada uno de los evaluados.		●	
Diseño de instrumentos de evaluación.		●	
Seleccionar indicadores de medición, por cargo para la evaluación en cada departamento.		●	
Determinar objetivos por área en un período anual.		●	
Proceso de evaluación.		●	
Proceso de autoevaluación.			●
Retroalimentación e información a los empleados (entrevista) propuesta de acciones de mejora.		●	
Elaborar un plan de desarrollo.		●	
Presenta la evaluación al superior del Área.	●		
Analiza su actuación, da su aprobación sobre la evaluación realizada. Negocia acciones u objetivos a realizar.			●
Analiza desviaciones y propone medidas correctivas.			●

## 5.9. Instrumentos Evaluación del Desempeño por Competencias

El instrumento consiste en un recuadro de datos informativos específicos para cada cargo, en el cual se tiene que redactar los nombres de la persona que ejerce el cargo y del supervisor o jefe inmediato, el período de evaluación en el cual se redactará la fecha en la que la evaluación se está realizando. Posteriormente están las instrucciones que la persona evaluadora debe seguir, basándose en los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 5.99 Criterios de Evaluación

<p><b>Criterio de evaluación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Deficiente:</b> No cumple con los parámetros requeridos.</li> <li>2. <b>Regular:</b> Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado</li> <li>3. <b>Acceptable:</b> Necesita mejorar algunos parámetros.</li> <li>4. <b>Óptimo:</b> Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.</li> </ol>
--

Los mismos que permitirán evaluar las competencias cumplidas por el trabajador, recordando que cada competencia ha sido seleccionada del perfil de competencias. Por lo tanto el evaluador deberá leer detenidamente lo referente a la competencia y en caso de que el evaluado cumpla se marcará con una X en el número correspondiente, de igual manera se procederá si el mismo no cumple con lo requerido por la competencia.

El puntaje total de la evaluación de desempeño es sobre 16 puntos en caso de cumplir con un buen puntaje todas las competencias. Sin embargo el evaluador será quién se encargue de mantener o restar este puntaje de acuerdo a su criterio. Además a este puntaje se le adicionarán 4 puntos, en los cuales 2 puntos equivalen a la valoración de su puntualidad y los otros 2 puntos se basarán en el uso correcto del uniforme y recursos de seguridad personal.

Cada puntaje total se basará en el siguiente cuadro:

Tabla 5.100 Puntaje

Desempeño Bajo	1-9 puntos
Desempeño Regular	10-14 puntos
Desempeño Bueno	15- 17 puntos
Desempeño Muy Bueno	18 a 20 puntos

En caso de que la persona evaluada sacará menos de 12 puntos deberá ser reevaluada en un plazo máximo de 3 meses, para cerciorarse si ha existido una mejora o caso contrario se tomarán las medidas pertinentes que la organización decida.

Tabla 5.101 Evaluación de Desempeño – Gerente



## Evaluación de Desempeño

Datos Informativos:	
Nombre:	
Supervisor:	
Período de Evaluación:	
Cargo:	Gerente
Departamento :	Ejecutivo

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Pensamiento Estratégico:</u></b> Comprender las oportunidades y amenazas competitivas e identifica la mejor respuesta estratégica para su organización.	Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.	
<b><u>Empowerment:</u></b> Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.	Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.	
<b><u>Relaciones Públicas:</u></b> Establecer relaciones	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación	

con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado.	complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado.	apoyo y cooperación de las personas necesarias.	organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.	
<b>Desarrollo del Equipo:</b> Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.102 Evaluación de Desempeño – Secretaria



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Secretaria
<b>Departamento :</b>	Ejecutivo

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Orientación al cliente interno y externo:</u></b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.	Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.	
<b><u>Preocupación por el orden y la claridad:</u></b> Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas	Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos	Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos	

<p><b><u>Responsabilidad:</u></b> Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.</p>	<p>Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>	<p>Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>	<p>Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.</p>	<p>Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez</p>	
<p><b><u>Iniciativa – autonomía:</u></b> Es la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado</p>	<p>Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.</p>	<p>Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.</p>	<p>Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.</p>	<p>Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.</p>	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.103 Evaluación de Desempeño - Jefe Financiero / Administrativo



## Evaluación de Desempeño

Datos Informativos:	
Nombre:	
Supervisor:	
Período de Evaluación:	
Cargo:	Jefe Financiero – Administrativo
Departamento :	Financiero – Administrativo

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b>Habilidad Analítica :</b> La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	
<b>Nivel de Compromiso – disciplina personal-productividad :</b> Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y	

	seguir por su disciplina personal y alta productividad.	cumple casi siempre.		beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.	
<b>Desarrollo estratégico de Recursos Humanos:</b> Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo	
<b>Entrepreneurial:</b> Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos.	Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.	Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.	Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.	Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.104 Evaluación de Desempeño - Asistente de Talento Humano



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Asistente de Talento Humano
<b>Departamento :</b>	Financiero – Administrativo

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

<b>Competencias</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>
<b>Conciencia Organizacional:</b> Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos	

<p><b>Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos</b> :</p> <p>Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.</p>	<p>Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.</p>	<p>Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.</p>	<p>Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.</p>	<p>Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo</p>	
<p><b>Orientación al cliente interno y externo :</b></p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.</p>	<p>Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.</p>	<p>Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>	<p>Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.</p>	<p>Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p>	
<p><b>Dirección de equipos de trabajo:</b></p> <p>Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment</p>	<p>Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.</p>	<p>Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.</p>	<p>Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto</p>	<p>Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer</p>	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.105 Evaluación de Desempeño - Asistente Contable



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Asistente Contable
<b>Departamento :</b>	Financiero – Administrativo

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b>Habilidad Analítica :</b> Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar	
<b>Búsqueda de Información :</b> Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las	Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas	

preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto		periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.	personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.	aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales	
<b><u>Preocupación por el orden y la claridad :</u></b> Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás.	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito.	
<b><u>Pensamiento Analítico:</u></b> Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.	Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.106 Evaluación de Desempeño - Asistente Administrativo



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Asistente Administrativo
<b>Departamento :</b>	Financiero – Administrativo

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Conciencia Organizacional :</u></b> Capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores.	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.	
<b><u>Preocupación por el orden y la claridad :</u></b> Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás.	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito.	

<p><b>Búsqueda de Información :</b> Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto</p>	<p>Permanente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.</p>	<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado o de la competencia.</p>	<p>Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.</p>	<p>Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.</p>	
<p><b>Pensamiento Conceptual:</b> Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.</p>	<p>Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil</p>	<p>Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.</p>	<p>Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.</p>	<p>Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.</p>	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.107 Evaluación de Desempeño - Jefe de Ventas



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de Ventas
<b>Departamento :</b>	Ventas

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Alta Adaptabilidad:</u></b> Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	
<b><u>Iniciativa – autonomía:</u></b> Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor.	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.	

<p><b>Conciencia Organizacional :</b> Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.</p>	<p>Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.</p>	<p>Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.</p>	<p>Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.</p>	<p>Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.</p>	
<p><b>Desarrollo de Relaciones:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p>	<p>Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.</p>	<p>Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.</p>	<p>Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.</p>	<p>Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.</p>	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.108 Evaluación de Desempeño - Community Manager



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Community Manager
<b>Departamento :</b>	Ventas

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Iniciativa- autonomía:</u></b> Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones_o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor.	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.	
<b><u>Dinamismo - energía :</u></b> Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas.	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones	

<p><b><u>Búsqueda e Información :</u></b> Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto</p>	<p>Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.</p>	<p>Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado o de la competencia.</p>	<p>Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas.</p>	<p>Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.</p>	
<p><b><u>Orientación al cliente interno y externo :</u></b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro</p>	<p>Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.</p>	<p>Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas</p>	<p>Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.</p>	<p>Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p>	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.109 Evaluación de Desempeño - Coordinador Académico



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Coordinador Académico
<b>Departamento :</b>	Académico

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Capacidad de Planificación y Organización :</u></b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	
<b><u>Orientación a los resultados :</u></b> Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional.	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera	

organización.		recursos y considerando todas las variables.		eficiente.	
<b><u>Orientación al cliente:</u></b> Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con suspendidos, deseos y expectativas.	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.	
<b><u>Iniciativa-autonomía- sencillez:</u></b> Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos.	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

Tabla 5.110 Evaluación de Desempeño - Coordinador Académico



## Evaluación de Desempeño

<b>Datos Informativos:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Período de Evaluación:</b>	
<b>Cargo:</b>	Asesor Académico
<b>Departamento :</b>	Académico

Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada competencia, de acuerdo a los criterios de evaluación.

**Criterio de evaluación:**

1. **Deficiente:** No cumple con los parámetros requeridos.
2. **Regular:** Cumple con lo exigido por el puesto, pero no le da un valor agregado.
3. **Aceptable:** Necesita mejorar algunos parámetros.
4. **Óptimo:** Sobresale, cumple con todos los requisitos con eficiencia y eficacia.

Competencias	4	3	2	1	Total
<b><u>Orientación al cliente interno y externo:</u></b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente	
<b><u>Desarrollo de Relaciones:</u></b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los	

	informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.			deportes y la actualidad	
<b>Pensamiento Analítico:</b> Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.	
<b>Pensamiento Conceptual:</b> Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.	Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.	Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada	

<b>Puntualidad</b>	
<b>Uso correcto del Uniforme y recursos de seguridad personal.</b>	
<b>TOTAL FINAL</b>	

### **5.10. Aplicación del Instrumento de Evaluación del Desempeño**

La evaluación se aplica para conocer el rendimiento de cada trabajador en un determinado período de tiempo, con la finalidad de conocer las debilidades y en que se ha desarrollado con eficacia. El instrumento será aplicado por el Gerente en coordinación con el área de Talento Humano. Además se lo realizará de manera individual hacia todos los trabajadores de la Institución. Esta evaluación se la realizará cada año, si los resultados denotan un puntaje negativo se volverá a aplicar el instrumento después de tres meses y si aún sigue sin progreso el trabajador será destituido de la Institución.

### **5.11. Entrevista de retroalimentación**

En la entrevista de evaluación de desempeño se realiza el proceso en el que el entrevistador (o evaluador) entrega los resultados de la evaluación efectuada, luego de su procesamiento, análisis e interpretación, presentándose las conclusiones a la que se han llegado, así como las sugerencias de mejora en esta retroalimentación se toman muy en cuenta los siguientes puntos básicos cogidos de la autora Martha Alles (2006):

- Mejoramiento del desempeño: la entrevista de evaluación debe pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.
- Identificar el origen/causa del desempeño ineficaz y luego trazar un plan de acción.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Invitar a la participación, demostrar aprecio y minimizar la crítica.
- Descubrir personas clave.
- Enfocarse en la solución de problemas.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).

Si bien se puede entender la necesidad de la entrevista de evaluación, ya que esta es la que ayuda a los evaluadores a saber cómo comportarse y en casos más difíciles aun ayuda aclarar al evaluador como llevar a cabo una entrevista de evaluación de desempeño.

Cuando se ha realizado evaluaciones de desempeño por competencias, como la evaluación de 360 y la evaluación de 180 respectivamente, es muy importante tener en cuenta que estas evaluaciones por competencias tienen como objetivo fundamental el desarrollo de las personas. Por lo tanto, este aspecto debe ponerse de relieve en las entrevistas.

### **5.11.1. Beneficios de la Retroalimentación**

#### 5.11.1.1. Toma de decisiones:

Después de haber realizado los procedimientos necesarios para conseguir completar el proceso de evaluación de desempeño y después de haber realizado la entrevista de evaluación, el paso final y más importante que logrará que se cumpla el objetivo principal de la evaluación será la toma de decisiones. Dentro de la toma de decisiones es importante tomar en cuenta los siguientes puntos básicos:

- Desarrollar de manera personal y profesional de los trabajadores (capacitación).
- Mejorar los resultados de la organización.
- Aprovechar el potencial humano.
- Dialogar entre directivos y trabajadores.
- Tomar decisiones sobre promociones, incentivos y remuneraciones.
- Dar a conocer los resultados ya que un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, así como el grado de satisfacción de sus jefes.
- Brindar retroalimentación oportuna para mejorar.

#### 5.11.1.2. Capacitaciones:

- Ayuda a los colaboradores a tomar decisiones para solucionar sus problemas
- Fortalece la confianza y el desarrollo personal.
- Mejora el manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción en el puesto.

- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

## 5.12. Recomendaciones

Errores a evitar en la Evaluación de Desempeño:

- Al realizar la evaluación el supervisor enfoca su resultado en base a un solo factor el cual es de importancia para él
- El supervisor asigna resultados altos en la evaluación asumiendo postura de buen jefe sin tomar en cuenta de forma crítica los factores o características del puesto a evaluar que representan una calificación baja.
- El supervisor otorga resultados bajos a la evaluación asumiendo una posición de mal jefe, que considera que todos son inútiles.
- Algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta la evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.
- El supervisor tiende a dar una evaluación errónea al empleado que no muestre un potencial para ser promovido, aun cuando pueda desempeñar de forma excelente sus responsabilidades del puesto actual.
- El supervisor se basa en algún prejuicio de la persona que ocupa el puesto, por tanto, asigna resultados bajos o altos a su evaluación sin dar importancia a los factores definidos en los objetivos.
- El supervisor tiende a comparar sus empleados unos con otros sin tomar en cuenta realmente las exigencias y estándares de la posición a evaluar.

Realizado por :	
Catheryn Sofía Chiluisa Cueva	
Revisado por :	
Dr. Luis Cevallos Terneus	
Aprobado por :	
Tnlgo. Antonio Montaluisa Estupiñán	

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones**

1. A través de la revisión teórica de los elementos que engloban la evaluación de desempeño por competencias, se pudo evidenciar la importancia que tiene la misma frente a los procesos del área de Talento Humano de la empresa FAD PREVENTION CIA LTDA., además conocer sus objetivos, beneficios, tipos y métodos más usados al ser aplicada en una organización, en las cuales las cardinales son aquellas competencias generales que cada institución debe tener y caracterizarse, sin embargo las competencias específicas son exclusivas para los puestos de trabajo.
2. El diagnóstico de la empresa se realizó mediante la aplicación de un Cuestionario de Evaluación Interna, en el cual se aprecia que no existe una valoración de los puestos; asimismo no hay una descripción de cada puesto y ni de sus funciones.
3. Para identificar las aptitudes respectivas, se realizó la construcción de la encuesta de competencias cardinales más relevantes y evidentes en la organización, además de las competencias específicas en el puesto de trabajo, las mismas que permitieron que se lleve a cabo la elaboración de la guía de evaluación de desempeño por competencias, en la que se detalla el significado de cada competencia con sus respectivos grados en el caso de las competencias específicas. También se muestra la descripción de los puestos de empleo de acuerdo con el organigrama estructural y por último está un modelo de valoración de desempeño, los beneficios y usos que tiene la herramienta dentro de la empresa.

#### **6.2. Recomendaciones**

1. Aplicar la evaluación de desempeño por aptitudes dentro de una organización y conocer su funcionalidad, basándose en las competencias cardinales y específicas.

2. En caso de que se genere un nuevo puesto de trabajo, se debe aplicar la encuesta de competencias para determinarlas en su perfil.
3. Los instrumentos utilizados para la evaluación por competencias ha de ser revisada por profesionales especialistas en la rama, con el fin de que sea aplicable acorde a la realidad de cada empresa.

## Bibliografía

- Alles, M. (2002 a). *Desempeño por competencias*. (1era ed., p. 32). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006 b). *Selección por competencias* (1era ed., p. 35). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006 c). *Desempeño por competencias evaluación de 360°* (1era ed., p. 20). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008 d). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2nd ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010 e). *Diccionario de competencias La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas* (1era ed., p. 18). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010 f). *Desempeño por competencias* (2da ed., p. 32- 96). Buenos Aires: Granica.
- Álvarez Méndez, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir* (p. 3). Madrid: Morata.
- Arévalo Arcos, C. (2015). "La Evaluación del Desempeño y el Rendimiento Laboral del Personal de la Empresa Prodegel S.A. de la Parroquia Benítez, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua" (Psicólogo Industrial). Universidad Técnica de Ambato.
- Buitrón Pérez, D. (2011). *La evaluación al desempeño por factores contribuye a mejorar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito* (Psicólogo Industrial). Universidad Central del Ecuador.
- Campuzano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7 (13), 143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Carrillo Rosero, D. (2013). *Guía de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Cuerpo Docente de la Carrera de Turismo y Hotelería de Uniandes - Ambato* (Magister en Administración de Empresas mención Planeación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Castillo, A. (2007). *Análisis de Cargos y Manual de Funciones en una Empresa Manufacturera* (p.33). Universidad Tecnológica de Pereira.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (p. 3). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz Lascano, M., Martínez Mesías, J., & Santamaría, J. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador. *REVISTA ENIAC PESQUISA*, 5(2), 125. doi:10.22567/rep.v5i2.398
- Hernando, M. (2007). *Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata* (Maestría en Administración de Negocios). Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez Arias, R. (2010). La Evaluación del Desempeño. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77812441009.pdf>
- Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA, XVII (VII) ,6. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-%202.pdf?sequence=2>
- Nazario, R. (2006). BENEFICIOS Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS. *Invenio*, (9), 133-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/877/87791710/>
- Pardo Martínez, L. (2013). Gestión del Talento Humano. *ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES A.C.*, (1), 63. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013\\_articulo\\_id107.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf)
- Pedraza, E., & Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XVI (3), 494. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal* (Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Universidad de Medellín.

- Rojas López, M., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. (2012). *Sistemas de control de gestión* (p. 245- 250). Bogotá: Ediciones de la U.
- Ronquillo, L., Aranda, C., & Pando, M. (2013). Validación de un Instrumento de Evaluación del desempeño en el trabajo. *Iberoamericana de Psicología: ciencia y tecnología*, 6(1), 25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4905178>
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (Marzo del 2012), 60. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=en)
- Sapién Aguilar, A., Gutiérrez Diez, M., Piñón Howlet, L., & Araiza Zapata, P. (2016). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360 GRADOS Y POR FACTORES DE EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA MEXICANA. *Publicaciones*, (46), 15. Recuperado de <http://docplayer.es/51713639-Performance-evaluation-trhu-the-360-degrees-method-and-by-evaluation-factors-in-a-mexican-company.html>
- Secretaría Técnica Plan Toda una Vida. (2016). Objetivos y Metas. Recuperado de <https://www.todaunavida.gob.ec/objetivos-y-metas-2/>

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de Evaluación Interna

#### CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

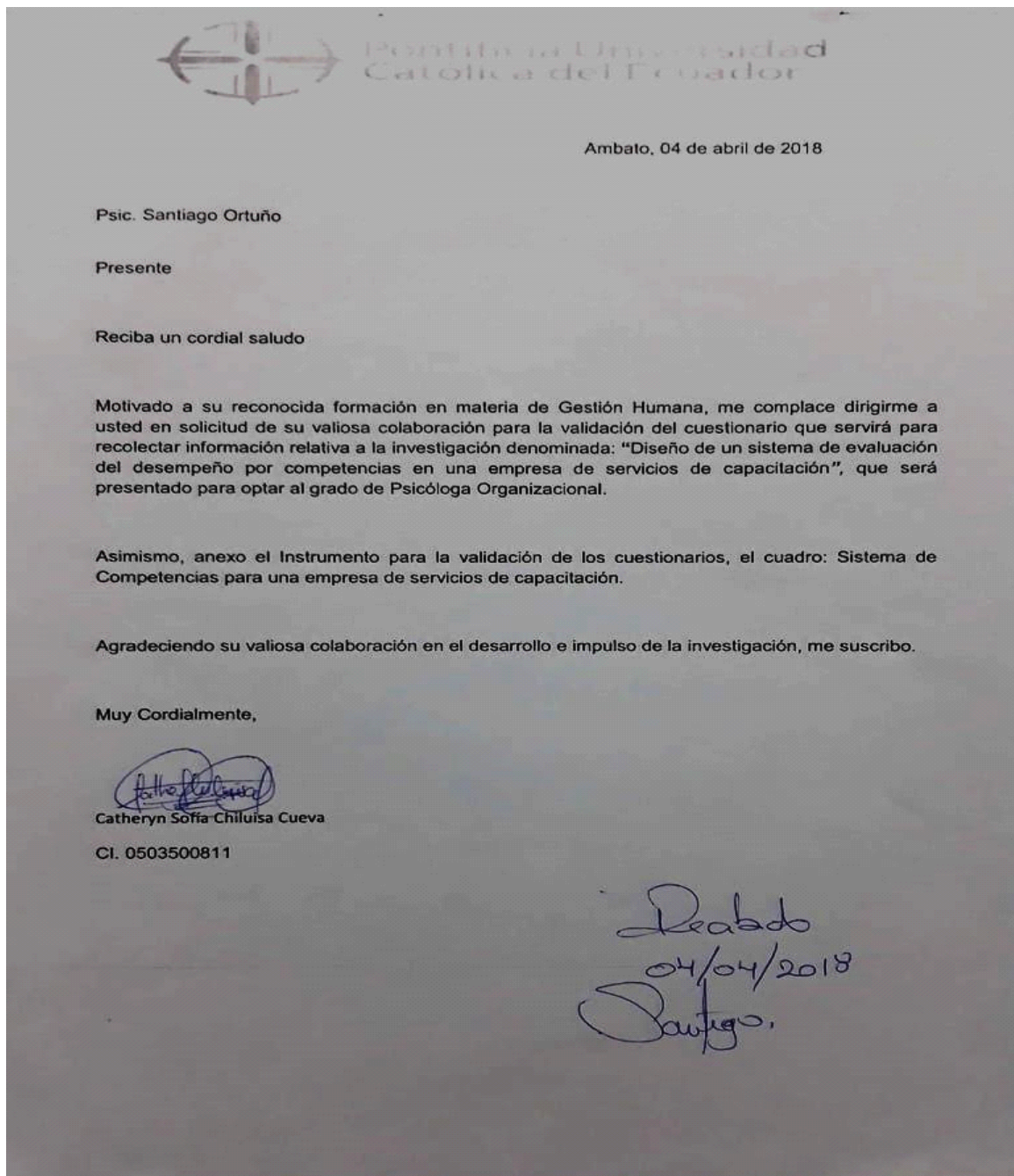
##### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN INTERNA

El propósito de este cuestionario consiste en identificar y evaluar fortalezas y debilidades en el área funcional de Gestión Humana, que sirva de base para la ejecución y evaluación de acciones para el logro de los objetivos de la organización.

PLANEACIÓN	SI	NO
1- Tiene la empresa definida y divulgada su visión	(X)	( )
2- Existe una declaración escrita de la misión	(X)	( )
3- Los objetivos y políticas están claramente comunicados	(X)	( )
ORGANIZACIÓN		
4- Existe una clara estructura organizativa evidenciada en un Organigrama.	( )	(X)
5- Posee y usa la empresa descripción escrita de cargos y funciones	( )	(X)
6- Posee y usa la empresa manuales de procedimientos y Mapa de procesos	(X)	( )
DIRECCIÓN		
7- Existe un buen sistema de comunicación recíproca en toda la Empresa	(X)	( )
8- Existe un liderazgo participativo, que incentiva el compromiso e Integración del personal	(X)	( )
TALENTO HUMANO		
9- Se contrata a los empleados después de una cuidadosa selección	(X)	( )
10- Se ofrece capacitación al personal	( )	(X)
11- Es favorable el estado de ánimo de jefes y empleados	(X)	( )
12- Son bajos los índices de rotación de personal	( )	(X)
13- Se evalúa al personal para medir su aporte efectivo	( )	(X)
14- Se producen actos inseguros y accidentes de trabajo	( )	(X)
15- Existe un sistema de valoración de puestos	( )	(X)

Agradecemos su colaboración

## Anexo 2. Validación del Instrumento





Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

### Proyecto de Titulación

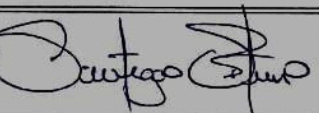
**Tema:** "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación"

**Objetivo:** Validar el Instrumento para identificar competencias.

#### APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de los ítems	✓			
Pertinencia con el cumplimiento del objetivo: identificar competencias	✓			
Relevancia del contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones:

Validado por: <u>EDWIN SANTIAGO ORTIZ PAZOLLA</u>	C.I. N°: <u>1802680403</u>
Profesión: <u>PSICOLOGO INDUSTRIAL</u>	
Lugar de Trabajo: <u>CNTEP</u>	
Cargo que desempeña: <u>ANALISTA TALENTO HUMANO</u>	
Lugar y fecha de validación:	
Firma: 	

### Anexo 3. Encuesta de Competencias



#### Escuela de Psicología Encuesta

##### **Objetivo:**

Conocer las competencias pertinentes a cada puesto de trabajo. Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

##### **Instrucciones:**

Por favor lea atentamente las preguntas formuladas a continuación y responda a cada una de ellas marcando con X en la casilla correspondiente:

**Datos Informativos** Cargo:.....

1. **¿Cuál de las siguientes competencias cardinales cree usted que son las más importantes para la empresa?**

**“Competencia Cardinal:** *es una competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles. 2010).*

Ética	
Prudencia	
Justicia	
Fortaleza	
Orientación al Cliente	
Orientación a los resultados	

Calidad del trabajo	
Sencillez	
Adaptabilidad al cambio	
Temple	
Perseverancia	
Integridad	
Iniciativa	
Innovación	
Flexibilidad	
Empowerment ( Empoderamiento)	
Autocontrol	
Desarrollo de las personas	
Conciencia Organizacional	

**2. Escoja las competencias específicas que considere esenciales para el cargo que desempeña**

**“Competencia Específica:** *es una competencia aplicable a los colectivos específicos”*  
(Alles. 2010).

Desarrollo del Equipo	
Modalidades de Contacto	
Habilidades mediáticas	
Liderazgo	
Liderazgo para el cambio	
Pensamiento estratégico	
Empowerment (Empoderamiento)	
Dinamismo – Energía	
Adaptabilidad	
Relaciones Públicas	
Orientación al cliente	
Trabajo en equipo	
Orientación a los resultados	

Integridad	
Liderazgo (II)	
Empowerment (II)	
Iniciativa	
Entrepreneurial (Emprendedor de negocios)	
Competencia del náufrago (Supervivencia)	



## Escuela de Psicología

### Encuesta

#### Objetivo:

Conocer las competencias pertinentes a cada puesto de trabajo. Las *competencias* son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

#### Instrucciones:

Por favor lea atentamente las preguntas formuladas a continuación y responda a cada una de ellas marcando con X en la casilla correspondiente:

**Datos Informativos** Cargo:.....

1. **¿Cuál de las siguientes competencias cardinales cree usted que son las más importantes para la empresa?**

**“Competencia Cardinal:** *es una competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles. 2010).*

Ética	
Prudencia	
Justicia	
Fortaleza	
Orientación al Cliente	
Orientación a los resultados	
Calidad del trabajo	
Sencillez	
Adaptabilidad al cambio	
Temple	
Perseverancia	
Integridad	

Iniciativa	
Innovación	
Flexibilidad	
Empowerment (Empoderamiento)	
Autocontrol	
Desarrollo de las personas	

**2. Escoja las competencias específicas que considere esenciales para el cargo que desempeña la Jefatura de Talento Humano.**

**“Competencia Específica:** *es una competencia aplicable a los colectivos específicos”*  
(Alles. 2010).

Alta adaptabilidad- flexibilidad	
Colaboración	
Calidad de trabajo	
Dinamismo – Energía	
Empowerment (Empoderamiento)	
Franqueza- Confiabilidad – Integridad	
Habilidad Analítica	
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	
Liderazgo	
Modalidades de contacto	
Nivel de compromiso – disciplina personal – productividad	
Orientación al cliente interno y externo	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente	
Negociación	
Comunicación	
Aprendizaje continuo	
Credibilidad Técnica	
Presentación de soluciones comerciales	

Resolución de problemas comerciales	
Trabajo en Equipo	
Capacidad de planificación y de organización	
Iniciativa	
Innovación	
Adaptabilidad al cambio	
Perseverancia	
Temple	
Conocimiento de la industria y el mercado	
Construcción de relaciones de negocios	
Pensamiento analítico	
Manejo de relaciones de negocios	
Pensamiento conceptual	
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollo estratégico de recursos humanos	
Impacto e influencia	
Capacidad de entender a los demás	
Orientación al cliente (II)	
Trabajo en equipo (II)	
Orientación a los resultados (II)	
Integridad	
Liderazgo (II)	
Empowerment (II)	
Iniciativa (II)	
Flexibilidad	
Autocontrol	
Búsqueda de Información	
Conciencia Organizacional	
Confianza en sí mismo	
Desarrollo de relaciones	
Desarrollo de las personas	

Impacto e influencia (II)	
Pensamiento analítico (II)	
Preocupación por el orden y la claridad	
Pensamiento conceptual (II)	
Empreneurial (Emprendedor de negocios)	
Competencia del náufrago (Supervivencia)	

***Muchas Gracias por su Colaboración***



## Escuela de Psicología

### Encuesta

#### **Objetivo:**

Conocer las competencias pertinentes a cada puesto de trabajo. Las *competencias* son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

#### **Instrucciones:**

Por favor lea atentamente las preguntas formuladas a continuación y responda a cada una de ellas marcando con X en la casilla correspondiente:

**Datos Informativos** Cargo:.....

1. **¿Cuál de las siguientes competencias cardinales cree usted que son las más importantes para la empresa?**

**“Competencia Cardinal:** *es una competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles. 2010).*

Ética	
Prudencia	
Justicia	
Fortaleza	
Orientación al Cliente	
Orientación a los resultados	
Calidad del trabajo	
Sencillez	
Adaptabilidad al cambio	
Temple	

Perseverancia	
Integridad	
Iniciativa	
Innovación	
Flexibilidad	
Empowerment (Empoderamiento)	
Autocontrol	
Desarrollo de las personas	
Conciencia Organizacional	

**2. Escoja las competencias específicas que considere esenciales para el cargo que desempeña el Asistente Administrativo**

**“Competencia Específica:** *es una competencia aplicable a los colectivos específicos”*

*(Alles, 2010).*

Alta Adaptabilidad	
Capacidad para aprender	
Dinamismo – Energía	
Habilidad Analítica	
Iniciativa – Autonomía	
Liderazgo	
Modalidades de contacto	
Orientación al cliente interno y externo	
Productividad	
Responsabilidad	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	
Flexibilidad	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Conciencia Organizacional	
Confianza en sí mismo	

Desarrollo de relaciones	
Desarrollo de las personas	
Impacto e influencia	
Pensamiento Analítico	
Preocupación por el orden y la claridad	
Pensamiento Conceptual	

***Muchas Gracias por su Colaboración***

## Anexo 4. Validación de la Propuesta



---

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Ambato Julio 09, 2018.

Ing.  
Maritza Molina  
Jefa Administrativa de FAD Prevention Cía. Ltda.  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: **“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación”**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,

  
Catheryn Sofía Chiluiza Cueva  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Recibido  
09/07/2018  
15:00  




Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**Tema:** "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación"

3 = MUY SATISFACTORIO    2 = SATISFACTORIO    1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
<b>1. EL TEMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la propuesta.</li> <li>Originalidad.</li> <li>Impacto.</li> </ul>	/			
<b>2. OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación clara y concisa.</li> <li>Factibilidad.</li> <li>Utilidad.</li> </ul>	/			
<b>3. JUSTIFICACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye a mejorar la organización.</li> <li>Contribuye un aporte para la institución o empresa.</li> </ul>	/			
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.</li> <li>Los conceptos son de fácil comprensión.</li> <li>Utiliza terminología básica y específica.</li> </ul>		✓		
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta un orden lógico.</li> <li>Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta.</li> <li>Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>Es sugestivo e interesante.</li> <li>Es de fácil manejo.</li> </ul>	✓			
<b>TOTAL</b>	12	2		

<b>VALIDADO POR:</b>	Maritza Lizbeth Molina Molina		
<b>Área de Trabajo.</b>	<b>Título Profesional.</b>	<b>Cargo u Ocupación.</b>	<b>Año de Experiencia.</b>
Administración	Ingeniería en Finanzas, Contadora Pública - Auditor	Jefe Administrativa Responsable de UTA	2 años
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha:</b>	<b>Telf.:</b>	<b>Dirección del Trabajo:</b>	<b>C.I.:</b>
09/07/2018	03 280 7089	Av. Amazonas entre Antonio José de Sucre.	0503438921

f.   
VALIDADOR.

## Anexo 5. Recepción de la Guía de Evaluación del Desempeño

Latacunga, Julio 11 de 2018

Sr. Tlgo.

Antonio Montaluisa Estupiñan

**GERENTE GENERAL DE FAD PREVENTION CIA LTDA.**

De mi consideración.

Reciba un afectuoso saludo, al tiempo de desearle los mejores éxitos a la empresa que usted lo representa.

El motivo del presente es para hacerle conocer que adjunto se servirá encontrar la "Guía de Evaluación de Desempeño de la Empresa FAD PREVENTION CIA LTDA.", solicito se digne disponer a quien corresponda recibirla y disponer me emitan el respectivo Certificado de la recepción del documento mencionado; el mismo que lo he elaborado de acuerdo a sus necesidades. Recomendándole que se lo aplique de manera inmediata.

De requerir mi asesoramiento para la aplicación estaré gustosa en poder colaborar con la empresa, considerando que mejorara el desempeño de cada uno de sus colaboradores.

De la gentil atención, reitero mi sentimiento de aprecio y estima.

Atentamente,



Catheryn Sofia Chiluisa Cueva

050350081-1

Recibido  
11/07/2018  
15:32  
Catheryn Sofia Chiluisa Cueva



**OFICIO N° 070-FP-2018**

*Latacunga, 11 de julio de 2018*

*Srta.*

*Catheryn Sofía Chiluisa Cueva*

**Presente. –**

*De mi consideración:*

*Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la Empresa FAD PREVENTION CIA. LTDA. y a la vez deseándole toda clase éxitos.*

*En relación al oficio S/N de fecha 11 de julio del 2018 en el cual se me hace la entrega de una “Guía de Evaluación de Desempeño de la Empresa FAD PREVENTION CIA. LTDA.”, me es grato recibir el documento y agradecerle por el trabajo que ha realizado además acogemos sus recomendaciones para que se aplique en nuestra empresa.*

*Por la atención que se preste a la presente auguramos nuestros más sinceros agradecimientos. Atentamente. -*

*Tnt. (B) Antonio Montaluisa*  
**GERENTE FAD PREVENTION**



Nos preparamos  
para salvar vidas!

03 280 70 89  
099 560 0715

fadpreventioncia.ltda@yahoo.es  
inscripcion@fadprevention.com

[www.fadprevention.com](http://www.fadprevention.com)