



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **PAMELA ALEXANDRA BECERRA GUERRA**, CC. 171613721-9, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE CONSULTORES PARA UNA FIRMA MULTINACIONAL DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2014

PAMELA ALEXANDRA BECERRA GUERRA

CC. 171613721-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA

ORGANIZACIONAL

**"DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE
CONSULTORES PARA UNA FIRMA MULTINACIONAL DE SERVICIOS DE RECURSOS
HUMANOS"**

PAMELA ALEXANDRA BECERRA GUERRA

DIRECTOR: DR. ARTURO MUÑOZ

QUITO, 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien me ha dado la fe y voluntad para seguir adelante en cada uno de mis retos y el desarrollo de esta Disertación.

A mis padres por ser quienes me dieron su amor, guía y fortaleza durante toda mi vida y carrera profesional

A mi hermana por su cariño y paciencia.

Y a mi familia y amigos por compartir momentos gratos y difíciles

Pamela Becerra G.

AGRADECIMIENTO

A la Firma Consultora, con mención especial a Carlos y Eugenia, por permitirme desarrollar este proyecto y brindarme su apertura y apoyo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en particular, a la Facultad de Psicología, por los conocimientos y valores recibidos, durante mis años de estudio.

Al Dr. Arturo Muñoz por su paciencia, guía y profesionalismo durante la ejecución de esta disertación.

A Dios, mi familia y amigos, por su amor y cariño a lo largo de estos años.

Pamela Becerra G.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1. CUERPO DEL TRABAJO.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 INTRODUCCIÓN.....	1
1.3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.3.1 NOMBRE	2
1.3.2 ACTIVIDAD	2
1.3.3 UBICACIÓN	3
1.3.4 CARACTERÍSTICAS.....	5
1.3.5 CONTEXTO	7
1.3.6 ESTATUTOS.....	9
1.3.7 ORGANIGRAMA	10
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.5 ANTECEDENTES.....	13
1.6 OBJETIVOS.....	15
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS COMPETENCIAS	16
2.2 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	19
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS	21
2.4 CLASES DE COMPETENCIAS	22
2.5 LOS NIVELES DE COMPETENCIAS	23
2.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	24
2.7 DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	26
2.7.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS	28

2.7.2 ESTILOS DE APRENDIZAJE	30
2.7.3 MÉTODOS PARA EL DESARROLLO POR COMPETENCIAS	32
3. MATRIZ FODA	34
3.1 Análisis de la Matriz FODA	34
4. MARCO METODOLÓGICO	37
4.1 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	37
4.1.1 PERFIL POR COMPETENCIAS	37
4.1.2 EJECUCIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS	38
4.2 EVALUACIÓN 180°	39
4.3 ANÁLISIS DE BRECHAS	40
4.4 DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS	41
5. RESULTADOS	43
5.1 RESULTADOS INDIVIDUALES.....	43
5.2 RESULTADOS POR CARGOS	80
6. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	97
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	142
INTERNET	143
ANEXOS	144
ANEXO 1	145
DESCRIPTIVO DE CARGO.....	145
ANEXO 2	183
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	183
ANEXO 3	199
PREGUNTAS POR COMPETENCIAS.....	199
ANEXO 4	206
EJEMPLO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	206
ANEXO 5	209
ENCUESTA EVALUACIÓN 180°	209

MARCO INTRODUCTORIO

1. CUERPO DEL TRABAJO

1.1 TEMA

“Diseño del Plan de Desarrollo por Competencias del Equipo de Consultores para una Firma Multinacional de Servicios de Consultoría”.

1.2 INTRODUCCIÓN

En la introducción, se pretende demostrar en síntesis todo el marco teórico y metodológico del Plan de Desarrollo de Competencias; para lo cual se ha profundizado el estudio de las diferentes teorías sobre las competencias; constituyéndose estos, en los antecedentes que permitirán consolidar la base y de esta manera tener un panorama más amplio del tema que se abordara.

Esta tesis pretende reunir los elementos necesarios, que sean manejables de fácil comprensión y que puedan ser utilizados para el Plan de Desarrollo de Competencias, en cualquier ámbito.

Pretendo con esta tesis, se optimice el recurso humano con el que cuenta una empresa a través del tema que estoy tratando; de manera que la empresa y el empleado obtengan la mayor ventaja, tanto en el rendimiento, cuanto en la satisfacción que genera en el empleado el sacar todo su potencial de manera eficaz.

Por tanto es preciso coordinar las estrategias de organización con los atributos del recurso humano para la consecución del fin que como empresa o Institución nos hayamos propuesto; en consecuencia es importante recalcar que este Plan de

Desarrollo de Competencias contribuye a incentivar la superación del trabajador y esto a su vez facilita la competencia grupal lo cual favorece al crecimiento de la organización.

Este Plan de Desarrollo de Competencias, si bien es cierto que lo he visualizado para ponerlo en práctica principalmente en Consultoras, no es menos cierto que puede ser utilizado mirando hacia la globalización en la cual estamos inmersos al momento actual.

1.3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.3.1 NOMBRE

La Consultora

1.3.2 ACTIVIDAD

En la Consultora asistimos a nuestros clientes en la optimización de su desempeño, la administración de riesgos y la creación de valor a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

La Firma ofrece servicios de consultoría organizacional y tributaria centrados en la industria, para generar confianza pública y mejorar el valor para los clientes y las partes interesadas. Nuestro equipo trabaja conectando sus pensamientos, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico. Nos adaptamos de la mejor forma con:

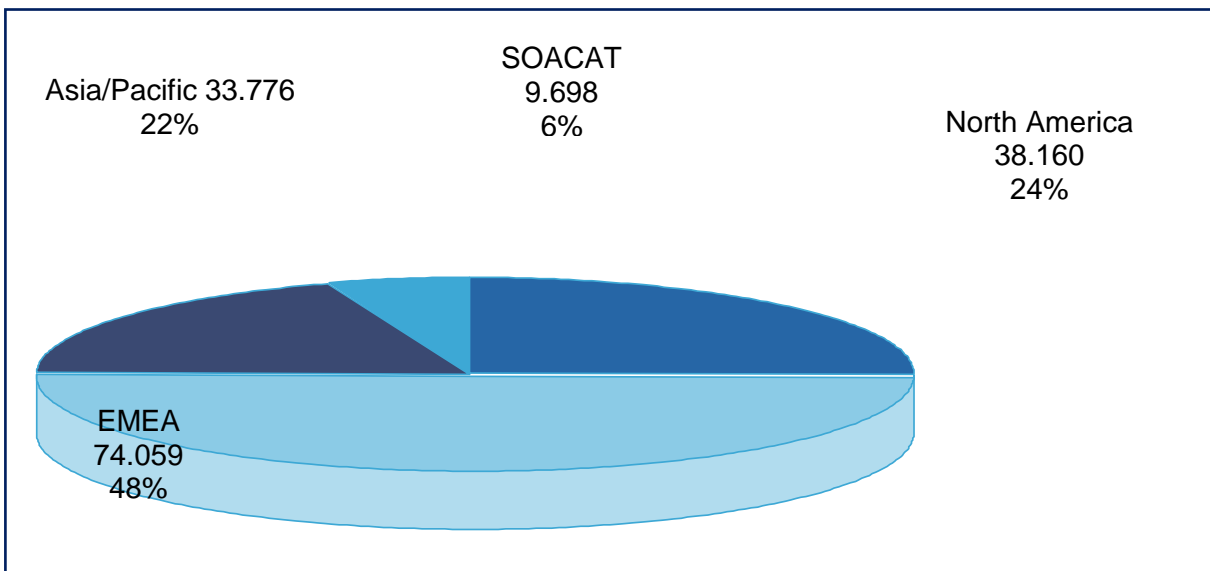
- Servicios especializados con un enfoque práctico en solución de problemas
- Absoluta confidencialidad en el manejo de información
- Soporte de una red mundial de consultores

- Independencia
- Información oportuna y confiable
- Metodología
- Alta experiencia en la prestación de servicios en el mercado nacional

1.3.3 UBICACIÓN

La Firma a nivel mundial cuenta con más de 163.000 personas, incluyendo 9.000 Socios. Está ubicada en 151 países y posee 867 oficinas. Adicionalmente tiene 4 teatros que se dividen en los siguientes:

- SOACAT: Sur y Centro América
- EMEA: Europa, Medio Este y África
- ASIAPAC: Asia Pacifico y Australia
- Norte América y El Caribe



Autor: La Consultora

Fuente: Documento de Inducción

En Latinoamérica la Firma cuenta con un equipo de 9.698 personas, con 51 oficinas, operando en 16 países; adicionalmente es la número uno en servicios de auditoría y consultoría.

Ecuador pertenece al teatro de Soacat. Las líneas de servicio de Soacat son las siguientes:

- Assurance: Auditoría
- Tax: Consultoría Tributaria
- Advisory: Consultoría Organizacional

La Firma está presente en el Ecuador desde 1969, actualmente opera con más de 200 profesionales distribuidos en dos oficinas ubicadas en Quito y Guayaquil.

El alcance del proyecto será realizado en el área de Advisory en la ciudad de Quito, la cual cuenta con un equipo de 35 consultores dentro de los cargos de Gerentes, Seniors, Asistentes y Trainees. El área brinda servicios relacionados con los temas de estrategia empresarial, mejoramiento de procesos, tecnología de información, gestión del talento humano, administración de riesgos corporativos, finanzas corporativas y auditoría interna. Se considera de gran importancia el tener profesionales experimentados que entienden su negocio y trabajen para desarrollar soluciones innovadoras según las necesidades de la compañía.



Autor: La Consultora

Fuente: Documento de Inducción

1.3.4 CARACTERÍSTICAS

La Firma Multinacional de Servicios de Consultoría es una red global que comprende firmas separadas e independientes, comprometidas a trabajar en conjunto en la prestación de servicios, compartiendo su experiencia, soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico.

Con el fin de planificar las tareas en forma oportuna y eficiente, se han organizado todas las áreas de la Firma en función de las necesidades de los clientes. Es por ello que se asegura de que exista una excelente coordinación entre las distintas áreas de especialidad a nivel de prestación de servicios profesionales y segmentos de la industria.

La Firma tiene tres líneas de servicio

A. Assurance: Auditoría

En Ecuador está prohibido que las compañías auditoras presten servicios de consultoría. La Consultora para prestar los servicios de auditoría se maneja como una entidad legal separada e independiente.

B. Tax: Consultoría Tributaria

En Ecuador los aspectos tributarios de un negocio se desenvuelven en un ambiente económico particularmente cambiante.

Para ello se organiza mediante equipos multidisciplinarios de contadores públicos, ingenieros comerciales y economistas, especializados por industria en el área tributaria y enfocado hacia la solución de problemas complejos de negocios.

Estos son algunos de los servicios en los cuales la experiencia de la Firma en impuestos puede agregar valor a la organización del cliente, mediante el trabajo de un equipo multidisciplinario de profesionales con amplia visión, conocimiento y experiencia:

- Planificación tributaria con visión local e internacional
- Cumplimiento de obligaciones fiscales y outsourcing tributario
- Fusiones, adquisiciones y escisiones de negocios
- Asignaciones Internacionales (tributación de expatriados)
- Costos impositivos de accionistas y empresas
- Due Dilligence
- Estudios de Precios de Transferencia.

Asesoría tributaria requerida en relación con:

- Estructuración de operaciones
- Convenios tributarios para evitar la doble imposición internacional
- Definición de procesos y soluciones globales para la administración y cumplimiento de obligaciones tributarias
- Reclamos u observaciones impositivas

- Impuestos aduaneros y al comercio internacional

C. Advisory: Consultoría Organizacional

Los servicios están relacionados con los temas de estrategia empresarial, mejoramiento de procesos, tecnología de información, gestión del talento humano, administración de riesgos corporativos, finanzas corporativas y auditoría interna. La Firma considera que es de gran importancia tener profesionales experimentados que entienden el negocio del cliente y trabajan junto al cliente para desarrollar soluciones innovadoras para las necesidades del negocio.

Los servicios se resumen a continuación:

- Consultoría Organizacional
- Estrategia y Gestión Empresarial
- Gestión Integral del Talento Humano
- Auditoría Interna
- Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos
- Seguridad y Tecnología
- Finanzas Corporativas

1.3.5 CONTEXTO

La Firma Consultora se encuentra centrada y diseñada para anticipar y responder a diferentes necesidades de distintos giros de negocio.

A continuación se detalla los diferentes giros de negocio que la Consultora brinda sus servicios:

- Aeroespacial y defensa

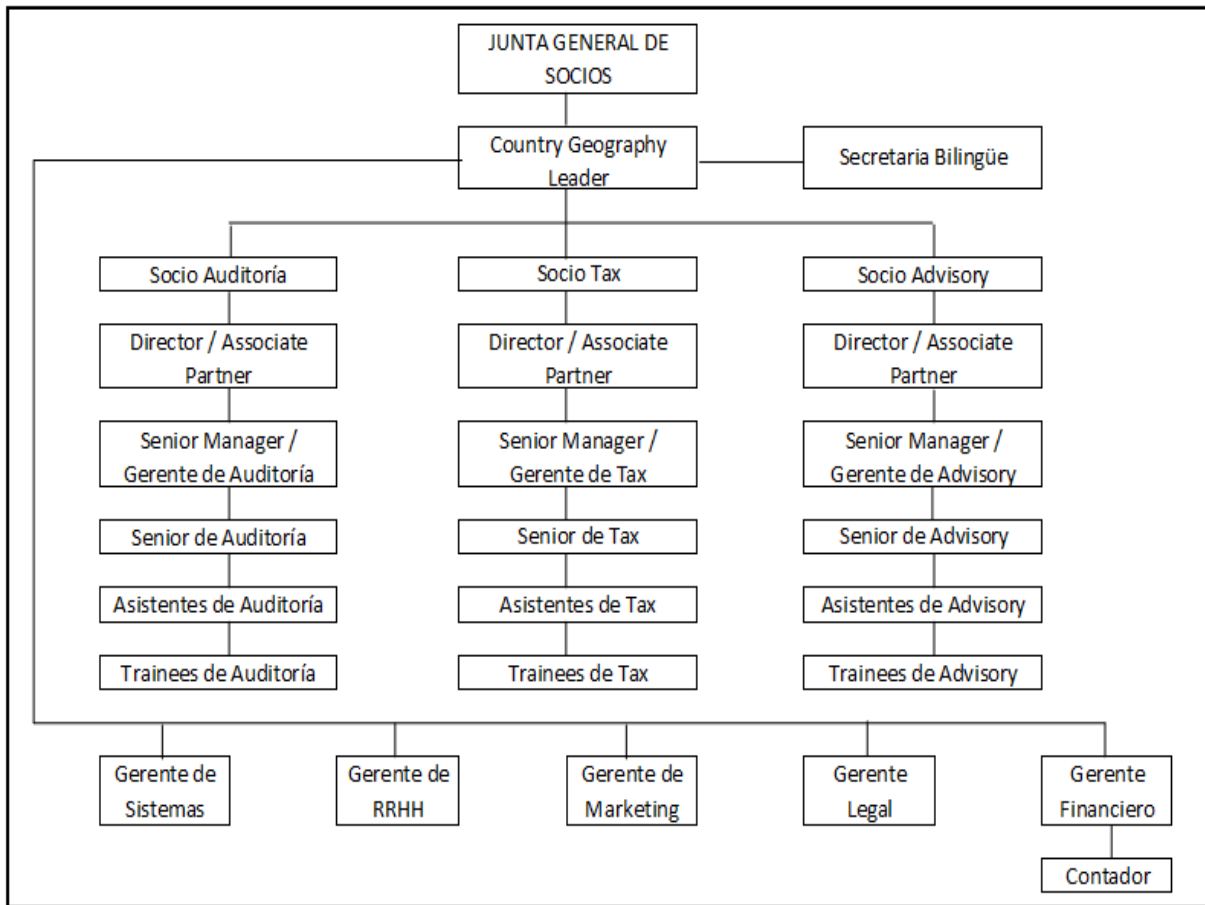
- Gestión de activos
- Automotriz
- Banca y mercados de capitales
- Proyectos de inversión e infraestructura
- Químicos
- Comunicaciones
- Energía, servicios públicos y minería
- Ingeniería y construcción
- Entretenimiento y medios
- Servicios financieros
- Bosque, papel y embalaje
- Gobierno / servicios públicos
- Salud
- Hostelería y ocio
- Fabricación industrial
- Sector seguros
- Metales
- Farmacéuticas
- Retail y consumo masivo
- Tecnología
- Transporte y logística

1.3.6 ESTATUTOS

- Misión: “Emplear hoy y siempre todos nuestros recursos para ser reconocidos por nuestros clientes, funcionarios y por la comunidad como los mejores en cualquier actividad a la que nos dediquemos sea profesional o personal”.
- Objetivos: “Nuestra meta es ser el mejor prestador de servicios profesionales en todos los mercados y áreas elegidas por nosotros, evidenciado a través de un claro liderazgo de mercado, alta rentabilidad sostenida y por ser reconocidos como el mejor lugar para trabajar”.

“También deseamos ser reconocidos en el mercado por nuestra integridad, calidad y por nuestro compromiso de establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes”.

1.3.7 ORGANIGRAMA



Autor: La Consultora

Fuente: Documento de Inducción

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de competencias es importante para un adecuado crecimiento, que implica cambios de comportamientos para tener éxito en una posición determinada. En la compañía de servicios de consultoría, a nivel mundial, existe la falta de un adecuado programa de desarrollo por competencias para los consultores del área de Advisory, ya que el área de Recursos Humanos se encuentra estandarizada por programas de desarrollo de conocimientos técnicos del área de consultoría, más no para el desarrollo de competencias. Por lo cual, existe la necesidad, que los consultores se puedan capacitar constantemente no sólo en conocimientos técnicos, sino en las competencias requeridas para el cargo.

La factibilidad de este proyecto se ve reflejado en la disponibilidad tanto de herramientas técnicas como recursos humanos que la compañía Consultora ha puesto en disposición para que el proyecto sea llevado a cabo; por lo cual, se ha contado con el apoyo de personal altamente capacitado dentro de la compañía, que en su mayoría ocupan posiciones de alto nivel.

Mediante la observación y conversaciones mantenidas con, Gerentes, Seniors, Asistentes y Trainees del área de Advisory, se ha determinado la necesidad que los consultores puedan desarrollar competencias y adquirirlas en un mayor nivel, obteniendo así un mejor desempeño y éxito en su puesto de trabajo y brindando un mejor servicio a los clientes de la empresa.

A nivel personal he visto necesario realizar este tema de tesis, ya que podré encontrar la necesidad de contribuir y aportar con mis conocimientos a un buen desarrollo de competencias de los colaboradores de la empresa; adicionalmente, es importante que los consultores puedan tener sus competencias acordes a los requerimientos del cargo y giro de negocio de consultoría, minimizando las brechas que puedan existir.

A nivel social con la realización de este proyecto se pretende diseñar el plan de desarrollo de competencias, que aporte al colaborador, a la Institución y al cliente externo. Los beneficiarios directos de este proyecto serán la compañía y el colaborador, ya que los empleados y la Firma podrán beneficiarse por el éxito que tengan sus colaboradores en la ejecución de su trabajo, poseer las competencias adecuadas para realizar sus funciones.

Adicionalmente, los colaboradores podrán alcanzar los resultados esperados y se podrá incrementar la motivación personal. Beneficiará a la institución, ya que podrá incrementar la productividad de la misma, brindando un mejor servicio, cumpliendo con los objetivos del trabajo requerido por el cliente. El aporte hacia los beneficiarios indirectos como clientes externos, será el recibir un mejor servicio y del producto entregado por parte de la Firma. La mejora que se podrá generar en la institución, incrementará la productividad y competitividad frente al mercado, aportando al desarrollo socio económico del país.

A nivel de investigación social es de gran contribución, puesto otras compañías consultoras pueden diseñar y aplicar este estudio. Considero que en toda organización es importante desarrollar las competencias de los equipos, ya que estas permiten alcanzar el éxito del talento humano, como de las organizaciones.

A nivel teórico para el desarrollo de la disertación se podrá aplicar las herramientas técnicas y teoría mediante investigación bibliográfica, realizando un repaso de los modelos teóricos referente al tema; adicionalmente, la parte teórica será aplicada y puesta en práctica. La fundamentación teórica se planteará con el objeto de generar coherencia y consistencia a los postulados y principios tratados en el transcurso de la investigación.

1.5 ANTECEDENTES

Al realizar la investigación en la base de datos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se ha comprobado que no existen estudios de este tipo en la Facultad de Psicología en el área Organizacional, a continuación detallo los estudios realizados, relacionados a mi tema de estudio.

- Desarrollo de perfiles y normas de competencia laboral para diez cargos tipo del mercado laboral ecuatoriano. Albuja C., María Fernanda.; Puente G., María de los Ángeles. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Psicología, Quito - Ecuador, 2005.
- Elaboración de modelos de competencias en base a roles funcionales en una entidad financiera. Jiménez Oviedo, Jhoana. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Psicología, Quito - Ecuador, 2005.
- Diseño, aplicación y evaluación de un programa de coaching para el desarrollo de habilidades (Competencias) de los gerentes en el área de ventas de Laboratorios Chalver del Ecuador Cía. Ltda. Ramos Aguilar, Fabián Antonio; Sevilla Tapia, Bryan Ricardo. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Psicología, Quito - Ecuador, 2011.
- Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento integral de competencias genéricas. Alvarado Falconí, Leonora; González Cabrera, José Antonio. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Psicología, Quito - Ecuador, 2011.

En la Firma Multinacionales de Servicios de Consultoría, es requisito indispensable realizar entrevistas por competencias a los candidatos para su evaluación dentro del proceso de selección. Sin embargo, en la Firma no se ha generado un adecuado desarrollo de las competencias para los consultores del área de Advisory. Al ser una empresa de Servicios de Consultoría y trabajar constantemente con clientes externos, los principales inconvenientes que se han generado por la ausencia del desarrollo de competencias a los consultores de Advisory son: que los consultores no pueden desarrollar sus habilidades y destrezas dentro de su cargo, sin aumentar su talento o éxito en la posición actual, la falta de un adecuado servicio y orientación hacia el cliente externo, el descontento de los jefes inmediatos hacia su equipo de trabajo por los resultados recibidos.

En toda empresa sea cual fuese el giro de negocio, es de gran importancia contar con colaboradores que posean tanto el conocimiento técnico como las competencias necesarias para poder tener un buen desempeño en el cargo que ocupa u ocupará. Sin embargo, en ocasiones se presentan brechas entre el perfil real, es decir las competencias actuales que tiene la persona, y el perfil ideal, el cual comprende las competencias y los niveles de éstas para desempeñarse adecuadamente dentro de una posición o cargo.

Esta herramienta se realizará con el objetivo de reconocer las virtudes e identificar los puntos débiles en las competencias de los colaboradores, con la finalidad de mejorar el desempeño de los consultores del área de Advisory.

En la actualidad la Institución no cuenta con un plan de desarrollo de competencias, que mejore el desempeño del empleado, para que el colaborador pueda obtener éxito en su posición y que pueda brindar un mejor servicio al cliente externo.

Ante la falta de un plan de desarrollo de competencias en la empresa, los colaboradores no pueden aumentar el éxito en su posición, ni mejorar el servicio hacia el cliente, ya que no existe un claro conocimiento de las competencias que deben desarrollar para alcanzar talento en sus labores y mejorar el servicio o producto entregado.

Esto a su vez afecta a los consultores en su motivación que puede verse disminuida ya que no reciben la retroalimentación apropiada que incentive su buen desempeño o que plantee acciones de mejora continua; por lo que con el desarrollo adecuado de este subsistema se pretende lograr que cada empleado se sienta útil y motivado dentro de la organización, con un conocimiento claro de sus competencias, que las pueda desarrollar, para que pueda encaminarse hacia su éxito profesional.

En conclusión, la utilidad que tendrá el siguiente proyecto, es que permitirá desarrollar las competencias de los colaboradores, brindando un adecuado servicio a los clientes externos, e inclusive el poder utilizarlo como herramienta clave para generar planes de carrera de los colaboradores.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el diseño de un plan para el desarrollo de las competencias necesarias para el equipo de consultores, fortaleciendo el área de Advisory o Consultoría Organizacional, brindando un adecuado servicio a los clientes y buscando mejorar la productividad de la compañía.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.6.2.1.- Diagnosticar el desarrollo de competencias de los consultores en la Firma.

1.6.2.2.- Realizar el análisis del área de Advisory mediante una matriz FODA.

1.6.2.3.- Realizar una evaluación 180 grados de todos los niveles organizacionales del área de Advisory, refiriéndose a Trainees, Asistentes, Seniors, y Gerentes.

1.6.2.4.- Evaluar las brechas que se generan entre las competencias reales que poseen actualmente los consultores versus las competencias ideales para cada uno de los cargos en el área de Advisory.

1.6.2.5.- Elaborar el plan de mejora del desarrollo de competencias para los consultores del área de Advisory.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS COMPETENCIAS

Para saber sobre el desarrollo de competencias con claridad, se debe conocer los orígenes de la palabra competencia a lo largo de los siglos, hablaron de este tema los filósofos de la antigüedad, hasta insertarlo en el mundo laboral y actual, relacionándolo al capital humano.

Dentro de la historia de la humanidad el término de la palabra competencia nace desde la filosofía griega, ya que la misma busca conocer e ir más allá de lo evidente. Platón en su explicación alegórica del mito de la caverna, da a conocer que para llegar al verdadero conocimiento se necesita de la búsqueda constante de la esencia de las cosas, trascendiendo lo aparente y superando los errores que pueden surgir por nuestra percepción. Por lo tanto, el verdadero conocimiento se puede generar, ya que los seres humanos tienen la capacidad de aprender. (Tobón, 2006)

Adicionalmente, el filósofo Aristóteles en su libro “Metafísica”, expone tres aspectos importantes; el primero afirma que todos los seres humanos poseen las mismas facultades y lo único que los diferencia es el uso que pueden dar a las mismas; en el segundo aspecto argumenta que las personas poseen facultades que se ven reflejadas en actos y por último expresa que los seres humanos por naturaleza tienen el deseo de saber. (Tobón, 2006)

Al igual que los filósofos griegos, el lingüista Noam Chomsky en su teoría de la gramática generativa transformacional indica que los seres humanos pueden producir y comprender nuevas oraciones, al igual que pueden rechazarlas; lo cual significa que el lenguaje se puede ir generando y creando. Chomsky propone que la competencia lingüística es una construcción a priori que orienta el aprendizaje de la lengua y la actuación. La competencia lingüística se refiere al conocimiento de las reglas o principios abstractos, los cuales regulan el sistema lingüístico; por consiguiente, este conocimiento se ve reflejado en la actuación y en el desempeño lingüístico que tenga la persona. (Tobón, 2006)

Hymes explica que la competencia lingüística implica la habilidad para utilizar las reglas gramaticales, mientras tanto la competencia comunicativa determina cuándo una persona

debe hablar, la forma que debe expresarse, cuándo debe participar y cómo debe evaluar la participación de otros. (Tobón, 2006)

En conclusión, es así como nace la competencia comunicativa desde la teoría de la lingüística; es decir, una persona competente en el lenguaje lo emplea para integrarse e interactuar con los demás, entendiendo y haciéndose entender. La competencia de comunicación fue una de las primeras competencias de las que se habló en años anteriores y fueron llevadas al ámbito laboral. Por ejemplo en su investigación el autor Sergio Tobón (2006) menciona a Hyland, el cual afirmó que las competencias surgieron en la década de los 60 con la implementación de nuevos procesos de organización del trabajo. Mientras el autor Mertens explica que las competencias dan inicio cuando se comenzó a promover el aprendizaje dentro de las empresas, las competencias y la movilidad laboral.

En la década de los años 80 del siglo pasado, las empresas comienzan a dar importancia al mejoramiento de los procesos productivos, mediante un enfoque de eficiencia y calidad de los procesos, para tener como resultado empresas competitivas dentro del mercado, por lo cual, el alto desempeño de los colaboradores es primordial. (Tobón, 2006)

Dentro de las compañías se han ido generando grandes cambios a nivel mundial. Las empresas se han visto obligadas a capacitar a su personal para que puedan adquirir nuevas competencias. Las organizaciones han tenido que adaptarse tanto a las dinámicas sociales como económicas, lo cual exige que los trabajadores tengan que modificar y mejorar sus competencias ajustando su desempeño con el requerimiento del cliente.

Sergio Tobón explica que en la década de los años 90 del siglo XX, se consolidó la gestión del talento humano basado en competencias. Se construyó nuevas metodologías de competencias, que se veían implicadas en procesos de selección, capacitación, remuneración, planes de carrera y evaluación del desempeño. Por consiguiente, la nueva utilización de la metodología por competencias influyó sobre los integrantes de las organizaciones que según Tobón (2006, p. 50) se resumen en los siguientes puntos:

- Lo más importante es la experiencia, que poseer conocimientos.
- Los colaboradores requieren de un continuo aprendizaje, que les permita desarrollar y afianzar sus capacidades.

- Las personas requieren la capacidad de flexibilidad, que les permita adaptarse a nuevos contextos, cambio y el aprendizaje de las competencias acordes a la organización.
- Requieren desarrollar liderazgo, creatividad y trabajo en equipo, para realizar actividades grupales.
- Los colaboradores necesitan ser idóneos para las actividades que ejecutan, ya que permitirá mantener y fomentar la competitividad de la compañía.
- Lo primordial es el grado de idoneidad que tenga un colaborador con las funciones que realiza, ya que podrá cumplir con los objetivos organizacionales.

En la psicología laboral se tomó en cuenta las competencias para que los colaboradores puedan tener un buen desempeño, así la empresa pueda llegar hacia altos índices de productividad y rentabilidad. (Tobón, 2006)

David McClelland en el año 1973, habló sobre las competencias, en la publicación del artículo de "Testing for Competence Rather Than for Intelligence"; en el cual, trata sobre el desarrollo de investigaciones que permitirán una mejor predicción del rendimiento profesional. Mencionó que para predecir eficazmente el rendimiento, era necesario estudiar a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de aquellos que eran exitosos y aquellos que no lo eran. A las variables las definió de competencias, las cuales están vinculadas a la evaluación de factores que causan un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen a la inteligencia u otras características de una persona. (Rábago, 2011, pg. 22)

David McClelland expuso que los resultados de los test psicológicos, las aptitudes académicas tradicionales como las calificaciones o títulos, no demuestran el grado de desempeño o el éxito que podrá tener una persona en su trayectoria laboral y que para poder determinar las competencias que caracteriza a un trabajador estrella y su éxito en el ámbito laboral, es necesario observar sus comportamientos o las competencias que demuestra en sus tareas. (McClelland, 1973)

De esta manera se determina que un factor importante en el desarrollo de los seres humanos es la preparación académica; sin embargo, no depende de un diploma el éxito laboral que pueda tener una persona. Siendo así, entonces resulta que las competencias

son producto de la educación formal y lo más importante de la experiencia adquirida en el ámbito laboral.

2.2 DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La autora Pilar Jericó (2001, p. 67) nos habla sobre el talento individual, que es el conjunto de capacidades, compromiso y acción que tiene una persona para desempeñarse adecuadamente, cumplir con los objetivos establecidos dentro del área y organización; adicionalmente, es el poder para superar las metas establecidas.

El talento obtiene grandes resultados a través de la interacción; por lo cual, es importante que las organizaciones fomenten esta interacción, desarrollando el talento de sus colaboradores. Caso contrario, si la organización no fomenta ni genera esta interacción, limitará el talento de sus colaboradores; como consecuencia, afectará a la falta de innovación y desarrollo de ideas de su personal y a su vez se producirá una falta de motivación y compromiso por parte del equipo de trabajo. (Jericó, 2001, pg. 77)

Martha Alles (2006) define que para tener talento en el ámbito laboral se necesitan ciertos conocimientos y características de personalidad. Sin embargo, las personas poseen un conjunto de conocimientos y competencias, pero en el trabajo solo utilizarán las competencias y conocimientos requeridos por el puesto, llegando así a tener éxito o un performance superior, lo cual se define en el talento individual del colaborador.

Tener talento en una determinada posición, significa tener un cierto número de competencias en un grado determinado. (Alles, 2006, pg. 58)

Martha García Gil, en una de sus obras define a las competencias organizacionales como las habilidades, conocimientos y aptitudes que poseen las compañías, los sistemas los requieren para poder alcanzar los resultados, mediante la sinergia de componentes técnicos y relativos al talento. Adicionalmente, expone que el colaborador que es considerado como alguien competente, es cuando logra realizar sus actividades laborales de manera exitosa de acuerdo a lo establecido en su trabajo y en diferentes entornos. (García, 2012)

La autora Claude Levy-Leboyer en una de sus obras expone que el concepto de competencias se encuentra relacionado a las funciones que se ejercen en el puesto de

trabajo y al inventario de lo que es necesario para cumplir con dichas funciones y responsabilidades. (Levy-Leboyer, 1997)

Se conoce que el término **competencia** se identifica a establecer comportamientos en la conducta de los colaboradores, permitiendo predecir el éxito de la personas en un cargo específico. Lo cual puede favorecer al desempeño de los trabajadores y al plan de carrera o crecimiento que los mismos puedan tener en la compañía.

Lyle Spencer y Signe Spencer (1993) introdujeron el “Modelo del iceberg”, en el cual explican que hay dos grandes grupos divididos. En el primer grupo el cual se puede observar a simple vista que están las destrezas y los conocimientos, que son los más fáciles de detectar. El otro grupo el cual es difícil de detectar, ya que no se observa a simple vista son, el concepto de uno mismo, los rasgos de personalidad, las competencias y los valores.

Spencer y Spencer (1993, p.9) define a las competencias como una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y un desempeño superior en un trabajo o una situación. Por característica subyacente define que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de un individuo, la misma que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Menciona que la competencia está causalmente relacionada, ya que una conducta causa o predice el comportamiento y desempeño. El criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal y como es medido, ya sea en un criterio específico o estándar.

En base a las definiciones que en la presente disertación expongo, los autores han realizado énfasis en explicar su principal significado que se resume en competencias claves que permiten el éxito profesional; pero a su vez este logro individual permite que las compañías tengan éxitos frente a otras empresas; por lo cual, al contar las empresas con personal altamente capacitado en habilidades que requieren sus perfiles, podrán tener un desarrollo sustentable frente a la competitividad del mercado.

Como profesional dentro del departamento de Recursos Humanos he podido observar en el día a día la importancia que lo colaboradores puedan tener un adecuado desempeño en sus actividades laborales; sin embargo, en la organización también he presenciado diferencias entre empleados que tienen éxito en su puesto de trabajo versus los empleados con un rendimiento promedio. Por lo tanto, al hablar de competencias, debemos encontrar aquellas

características específicas que representan factores de éxito laboral, que en teoría son las llamadas competencias clave, las cuales son responsables de un óptimo rendimiento en el puesto de trabajo y aportan ventajas competitivas a la organización. Sin embargo, no todas las características laborales son factores que determinen éxito, a las cuales se denominan competencias umbrales, son aquellas que permiten un desempeño laboral normal y adecuado.

Considero que primero se debe determinar cuáles son las competencias claves de los colaboradores y hacer énfasis en las mismas para poder tener colaboradores con habilidades que les permiten no sólo tener éxito; sino seguir creciendo en las instituciones; ya que en la gran mayoría de trabajadores su motivación es poder ser partícipes de un plan de carrera.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

En base a la investigación realizada para la disertación, Spencer y Spencer habla sobre las cinco características más importantes de las competencias, en las cuales, define los siguientes puntos.

- 2.3.1 Motivos.- Cosas en las que una persona conscientemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos dirigen impulsan y seleccionan, la conducta hacia ciertas acciones o metas o las alejan. (Spencer, 1993, pg.10)
- 2.3.2 Rasgos.- Características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información. (Spencer, 1993, pg.10)
- 2.3.3 Autoconcepto.- Actitudes y valores o autoimagen de una persona. (Spencer, 1993, pg. 10)
- 2.3.4 Conocimientos.- información que una persona tiene en áreas de contenido específico. (Spencer,1993, pg. 11)
- 2.3.5 Destreza.- Habilidad de ejecutar una tarea física o mental. (Spencer, 1993, pg. 11)

En las compañías se toma en cuenta a las competencias laborales como una importante estrategia de competitividad, siendo el objetivo el desarrollo para sobresalir en el mercado y que la organización se pueda destacar ante las demás; de esta manera el trabajador puede

reflejar las capacidades de la empresa. Es importante recalcar que la capacidad de una compañía para destacarse y diferenciarse depende de la capacidad para desarrollar las competencias claves de sus colaboradores. (Mertens, 2005)

2.4 CLASES DE COMPETENCIAS

Según la autora Martha Alles (2009) en las organizaciones existen diferentes conjuntos de competencias que son las competencias cardinales y competencias específicas. Las competencias cardinales son aquellas que deben tener todos los colaboradores de la organización y representan las características y valores de la empresa a favor de la consecución de las estrategias de la misma. Las competencias específicas, hacen referencia a las áreas de la empresa o grupo de personas dentro de la empresa.

Según Martha Alles (2009, p. 90), las competencias específicas a su vez se subdividen en:

- Competencias específicas gerenciales: son las cuales se aplican a los cargos de jefaturas entendiéndose por los mismos como altos ejecutivos o dirección de personas.
- Competencias específicas por área: las cuales se aplican a un grupo de personas según el área o departamento al cual pertenezcan.

Levy-Leboyer (1997) afirma que en el libro de Boyatzis, "*The Competent Manager*" (1982), el autor diferencia las competencias umbrales que se refieren a las competencias que se manejan en la organización y todos los empleados las tienen a un nivel mínimo requerido; y las competencias superiores que constituyen los niveles superiores de mandos dentro de la organización, siendo estos los más efectivos.

El modelo de competencias comprende una construcción dinámica entre las competencias organizacionales y las competencias individuales de cada colaborador y grupo, las cuales tienen un impacto en la evolución de la organización. Adicionalmente, el éxito de una compañía, se genera cuando el desempeño individual de los empleados representa una ventaja competitiva. (García, 2012)

2.5 LOS NIVELES DE COMPETENCIAS

Adicionalmente, las competencias son capacidades laborales para desempeñarse en una posición determinada, pueden ser revaluadas en cualquier nivel. (García, 2012)

La autora Martha García expone que los niveles que posee cada competencia dependen de las áreas laborales y el nivel de desempeño que requiere la posición. Cada nivel representa un grado progresivo de dominio de la competencia; por lo cual, para definir cada grado, se considera la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos, la autonomía del cargo, el grado de supervisión, la responsabilidad individual o de sus colaboradores, toma de decisiones, entre otras. Las competencias laborales poseen una breve definición específica de la competencia y se describe en cuatro o cinco niveles, desde comportamientos elementales hasta aquellos que implican un alto dominio de saberes, habilidades y actitudes. De esta manera la autora clasifica cinco niveles de competencias. (García, 2012, p. 45, 46)

- Nivel 1: la competencia se encuentra implicada en diferentes actividades laborales que son rutinarias y predecibles.
- Nivel 2: la competencia representa actividades laborales desempeñadas en diferentes contextos, poseen mayor complejidad y no son rutinarias. Se debe demostrar mayor responsabilidad y autonomía.
- Nivel 3: se debe realizar actividades varias laborales en distintos contextos complejos y no rutinarios. La persona debe demostrar autonomía, responsabilidad, control y dirección de personal a cargo.
- Nivel 4: la competencia posee una gama de actividades laborales, técnicas o profesionales en diferentes circunstancias. El colaborador deberá demostrar mayor responsabilidad, autonomía; adicionalmente, se deberá responsabilizar por su equipo de trabajo y recursos materiales.
- Nivel 5: en la competencia se aplica en contextos complejos e impredecibles. El colaborador deberá mantener autonomía, responsabilidad su gente a cargo, por los recursos, compromiso personal con el análisis y diagnósticos del diseño, la planeación, ejecución y evaluación.

Martha Alles explica que el modelo de competencias se deberá armar mediante un Diccionario de Comportamientos, los cuales se abren en cuatro grados niveles los cuales

Martha Alles los denomina A, B, C y D; siendo A el nivel más alto y D el nivel más bajo, B y C son los niveles intermedios; sin embargo, el grado B es un nivel suficientemente alto. Cada competencia y nivel de la misma, está descrita y detallada. Con la definición de los niveles o grados se podrá detectar el nivel de la competencia que tiene desarrollada la persona. (Alles, 2009)

En base a la información del modelo de las autoras Martha García y Martha Alles, he detectado que poseen gran similitud ya que ponderan según grados o niveles a cada competencia, desde más alto hasta el más bajo; lo cual puede aportar mayor confiabilidad, ya que no solo se podrá definir las competencias que requiere el colaborador para ocupar una posición, sino el nivel que deberá tener el trabajador para ocupar dicho cargo, realizándose un análisis minucioso y al detalle para conocer el cumplimiento de la competencia y el nivel el cual posee.

2.6 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de las organizaciones existe la tendencia que se asigne los puestos a las personas que cumplan con las competencias requeridas. Sin embargo, existen ocasiones en las que una posición debe ser ocupada por una persona que no posee el perfil esperado en su totalidad. (Alles, 2006, pg. 47)

Para tener talento en una posición se necesita que el colaborador cumpla y tenga ciertas competencias para poder tener éxito en su puesto de trabajo; sin embargo, pueden existir brechas de las competencias del perfil real de la persona versus el perfil requerido para el cargo. La solución es tomar medidas de acción para disminuir o eliminar la brecha mediante un análisis de las competencias y el desarrollo de las mismas. (Alles, 2011)

El que una compañía tenga un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal y la confección de los respectivos planes de sucesión. Esto se puede generar a través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencia de la aplicación de la evaluación 360 grados. (Alles, 2011, pg. 185)

Martha Alles, (2006, p. 185) enumera cinco objetivos que se pueden generar a través de la evaluación por competencias, siendo estos los siguientes:

- Identificar personas con alto potencial de desarrollo. Identificar personas con baja adecuación al puesto, cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de los colaboradores.

Se puede definir la importancia de la evaluación al desempeño en el plan de carrera y crecimiento de los colaboradores, ya que al evaluar las competencias se podrá ver objetivamente, si el colaborador está alcanzando sus objetivos, determinar y cuestionar si se encuentra ocupando el cargo correcto. En caso de que la persona no cumpla con las competencias necesarias para ocupar el cargo, se puede desarrollar las competencias para que pueda cumplir con su trabajo y mantener un buen desempeño.

Otra de las herramientas a utilizar en el proyecto es la Entrevista por Competencias que es una herramienta de gran importancia para la selección de personal y mantiene un dialogo con un propósito definido. Para que se efectúe la entrevista es relevante que se conozca el perfil que se está buscando, como el descriptivo de cargo, los requisitos y las competencias. (Alles, 2010)

Martha Alles comenta que un paso previo para el desarrollo de las competencias es la evaluación de las mismas. Para este importante paso se pueden utilizar muchos métodos de evaluación por ejemplo mediante el método de una evaluación de 180 o 360 grados, la cual permite que un empleado sea evaluado por su entorno, es decir por sus jefes, pares y subordinados; en ocasiones puede incluir proveedores o clientes. Esta herramienta permite el desarrollo de los recursos humanos, en las competencias referentes a su cargo.

Es importante recalcar, que la entrevista no es sólo un medio de comunicación verbal, sino también no verbal en la cual además de las palabras, los gestos, posturas y expresiones juegan un papel importante, ya que de los mismos se puede obtener información adicional.

Alles (2010) Afirma que es importante planificar la entrevista, para realizar preguntas sobre temas relevantes de los cuales el entrevistador desea tratar. El ambiente donde se realizará

la misma debe ser cómodo y privado para que el entrevistado pueda hablar con libertad y que no se genere distracción alguna.

Dentro de esta investigación, he detectado que la entrevista por competencias permite seleccionar personal, en el cual se establece un diálogo con un propósito definido, se realizan preguntas en base a sus experiencias dentro de su trayectoria laboral.

Adicionalmente, otra de las herramientas utilizadas en el proyecto es la Evaluación 180°, por medio de esta la persona es evaluada por sus jefes y pares. En dicha evaluación se fomenta el desarrollo de los colaboradores, se realiza un análisis y reflexión personal sobre los resultados.

2.7 DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Dentro de este plan de disertación he realizado énfasis sobre el tema de la motivación; ya que es uno de los principales factores para poder tener un crecimiento profesional; por lo tanto, de la motivación también dependerá que la persona esté dispuesta en ejecutar su plan de desarrollo individual de competencias y llevarlo a la práctica en su trabajo cotidiano. Como Consultora de Recursos Humanos he podido compartir con varios clientes de diferentes giros de negocio, el interés de potencializar los perfiles en base a competencias de su gente. Al conocer de varios expertos en Talento Humano la importancia de la motivación, considero que es el primer paso para asegurar éxitos profesionales en cada persona.

Existe duda en considerar si las competencias se aprenden o se pueden desarrollar. Los procesos que implican desarrollo se ven involucrados por la diferenciación, integración, articulación y crecimiento. El aprendizaje es un proceso mediante el cual se adquiere un conocimiento y éste evoluciona. Tanto el aprendizaje como el desarrollo están íntimamente ligados. Adicionalmente, la interacción y motivación son factores determinantes para el aprendizaje. (Montenegro, 2005)

El autor David McClelland (1989) expone en una de sus obras sobre la importancia de la motivación para lograr los objetivos. La palabra “motivación”, viene de la palabra motivo que representa un objetivo o interés recurrente que tiene la persona y es el principal determinante para la conducta humana, por medio de la motivación el ser humano mantiene

ciertos comportamientos que le permitan alcanzar su principal interés. Según McClelland existen tres tipos de motivación, los cuales son la motivación de logro, el poder como motivación y la pertenencia como motivación.

La motivación al logro se refiere al interés recurrente que puede tener una persona, por hacer algo mejor. Martha Alles, (2011) expone que la motivación al logro se asemeja a los términos que comprenden la palabra eficiencia, que es el tener un mayor output con menos trabajo. La característica de las personas con orientación al logro, es que se responsabilizan personalmente por el resultado a obtener, lo cual les da información de que están haciendo bien sus actividades.

El poder como motivación, puede generar impacto sobre las personas o las cosas. Este tipo de motivación involucra sentimientos de fortaleza física o psicológica y se encuentra asociada a las actividades competitivas y asertivas, con principal interés en tener y conservar prestigio y reputación ante los demás. (Alles, 2011, pg.47)

La pertenencia como motivación, se refiere a la necesidad de estar con otros y pertenecer a un grupo, en el cual la persona se pueda sentir identificado. (Alles, 2011)

Tanto los colaboradores como las organizaciones al inicio de la relación laboral mantienen un grado de entusiasmo; sin embargo, conforme pasa el tiempo este va disminuyendo porque no se cumplan las expectativas, ya sea por parte del colaborador o de la empresa. (Alles, 2011)

Esto se relaciona con las brechas que se puede presentar en las competencias del perfil real que posee la persona versus el perfil ideal según el descriptivo del cargo o puesto. Alles explica que para mejorar la motivación de un colaborador se debe identificar las características y capacidades de los mismos versus el cargo que va a ocupar, ya que debe tener las capacidades y conocimiento adecuados para mantener un adecuado desempeño.

En base a la necesidad que he podido observar en los departamentos de Recursos Humanos, es importante tener un perfil de puesto establecido o descriptivo de cargo, el cual pueda definir los requerimientos de la posición y se pueda buscar similares competencias en un trabajador. El colaborador debe ocupar el puesto de trabajo correcto ya que va a poder obtener logros y buenos resultados lo cual podrá incrementar su nivel de motivación, para esto debe tener las competencias necesarias según el perfil requerido. Adicionalmente, en

caso de que el colaborador sea evaluado y posea un buen desempeño en su posición debe ser motivado mediante premios a su desempeño destacado.

El resultado de una actividad depende de dos factores: las competencias, que se refiere a las aptitudes de los colaboradores, y la motivación, que está relacionada al esfuerzo que dedicará la persona en su trabajo; puesto que, sin las competencias necesarias, no se podrá realizar bien la actividad o tarea y sin motivación, no servirá de nada el tener las competencias. (Levy-Leboyer, 1997)

Toda acción conlleva a la definición de un objetivo o meta, el cual permite definir el comportamiento o acción y el esfuerzo que se realizará para su consecución. Las metas hacen que cumplamos con actividades y que seamos perseverantes; por lo que para cumplir un objetivo, interviene la motivación y el concepto que tenemos de nosotros mismos, ya que el hecho de poder alcanzar los objetivos nos permite tener una constante motivación y contribuye a una adecuada percepción que tenemos de nuestra autoimagen, confirmando, debilitando o fortaleciendo nuestras competencias y la imagen de sí mismo. (Levy-Leboyer, 1997)

Para un correcto desarrollo de las competencias éstas deben aplicarse al perfil del puesto y al proceso de selección dentro de las entrevistas. (Alles, 2010)

La entrevista por competencias o incidentes críticos, permiten que las preguntas se centren sobre hechos concretos; la principal finalidad de buscar que se adopte un modelo de competencias, es que las empresas sean competitivas dentro del mercado. (Alles, 2010)

De esta manera, se concluye que actualmente dentro de las organizaciones a nivel mundial se toma en cuenta las particularidades que posee cada compañía que son factores que diferencian las unas de las otras, por lo tanto cada cargo que existe en una empresa también es diferente y las competencias que deben tener los colaboradores se ajustan a los objetivos, giro de negocio, cultura y filosofía de la organización. Así, las competencias se convertirán en una herramienta de gran valor para lograr un desempeño exitoso.

2.7.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Los colaboradores están obligados a aprender constantemente, por lo cual, el tener un esquema de competencias permite el desarrollo de las mismas.

La autora Claude Levy-Leboyer (1997, p. 131, 132) plantea cuatro razones para el desarrollo de las competencias.

2.7.1.1 El desarrollo de las competencias es la actitud y voluntad de la persona que desee desarrollarlas y debe ser compartida por la compañía. Cabe recalcar que las competencias difieren según la empresa a la cual pertenezca, siendo el plan de desarrollo para los colaboradores, diferente de acuerdo a la entidad.

2.7.1.2 Anteriormente se creía que la formación y el desarrollo de los colaboradores precedía al trabajo; sin embargo, en la actualidad la formación juega un papel muy importante, ya que está se encuentra destinada a personas que estén ocupando un puesto dentro de las empresas, con el objetivo de hacerlas más eficaces. Por lo tanto, la formación no precede al trabajo, más bien lo acompaña, ya que adquirir y desarrollar nuevas competencias se ejerce durante el transcurso de la experiencia laboral.

2.7.1.3 Los planes de carrera o movilidad de puestos de trabajo de los empleados, tienen el objetivo de aprender nuevas experiencias, desarrollar competencias que beneficien su desempeño. Adicionalmente, el desarrollo de competencias permite conseguir la confianza en sí mismo.

2.7.1.4 La evolución actual de las empresas, obliga a adquirir nuevas competencias, por lo cual, es importante, aprender continuamente, que permitirá conocerse mejor a sí mismo.

Las competencias son el producto de la búsqueda y obtención de la experiencia. A su vez las experiencias permiten que la persona adopte una actitud crítica de su accionar frente a la resolución de un problema, analice su comportamiento e identifique posibles problemas a futuro. La competencia debe ser un desarrollo formativo, lo cual necesita que exista evaluación y retroalimentación o feedback. (Alles, 2011)

Las diferentes experiencias vividas nos enseñan varias competencias, de esta manera las competencias pueden ser desarrolladas a través de nuevas experiencias. Sin embargo, hay experiencias que generan un mayor aprendizaje, como el hecho de enfrentarse ante situaciones difíciles, desafiantes y nuevas; esto a su vez impulsa a desarrollar las competencias necesarias para poder resolverlas, obteniendo provecho de la situación con el

fin de aprender y poder utilizar ese aprendizaje adecuadamente frente a experiencias similares. Es certero que no podríamos adquirir y desarrollar las competencias ante experiencias rutinarias o dominio de situaciones conflictivas. Por lo cual, ante dificultades es preferible aprender de un error, que obtener un éxito fácil. (Levy-Leboyer, 1997, pg. 135)

Martha Alles define que el desarrollo de competencias implica un cambio en el comportamiento. Es importante mencionar que una actividad cualquiera puede desarrollar las competencias de una persona, ya que se puede observar los comportamientos que tiene y como va modificando su accionar dependiendo la situación y el objetivo ante dicha situación. Por lo tanto, la experiencia que ha vivido cada ser humano le deja un aprendizaje. (Alles, 2011)

2.7.2 ESTILOS DE APRENDIZAJE

Cada ser humano aprende mejor cuando la pedagogía de enseñanza se acopla al estilo de aprendizaje de la persona. Para conocer cómo se puede aprender un nuevo comportamiento es necesario hablar sobre los diferentes estilos de aprendizaje.

La autora Levy-Leboyer habla sobre los estilos cognitivos que tienen rasgos individuales que permiten conocer como una persona maneja la información recibida, utiliza dichos datos y adquiere nuevas competencias. El estilo de aprendizaje que más se adapta al aprendizaje de competencias es del autor Kolb, el cual explica las cuatro etapas de aprendizaje. (Levy-Leboyer, 1997)

- Divergentes: asociación una percepción concreta de las experiencias y una preferencia por transformarlas mediante la reflexión.
- Asimiladores: se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión.
- Convergentes: combinan comprensión abstracta y experimentación activa.
- Acomodadores: se caracterizan por el contacto abstracto y la elaboración activa.

Spencer y Spencer exponen un modelo de aprendizaje, basado en competencias y actividades de desarrollo, los cuales se vuelven eficientes cuando están interrelacionados, por lo cual definen cuatro estilos. (Spencer, 1993)

- Conceptualización abstracta: es la teoría o idea sobre un tema.
- Experimentación activa: referente a poner en práctica la teoría o idea.
- Experiencia concreta: es la retroalimentación sobre los efectos del comportamiento de una experiencia.
- Observación reflexiva: pensar sobre lo sucedido, modificando sobre la teoría o idea personal para conocer cómo comportarse en un futuro.

David McClelland identifica 12 principios en los cuales resume los motivos por los cuales una persona puede cambiar o modificar su personalidad. Sin embargo, Martha Alles las resume en cinco pasos. (Alles, 2011)

- Modelo conceptual: se debe tener un nuevo marco conceptual en el cual se puede reflexionar sobre su comportamiento y razones para creer en el nuevo modelo.
- Autoevaluación: se debe recibir retroalimentación sobre las competencias que poseen y como se compara con el nivel de competencias que podrían adquirir, lo cual podría fomentar el éxito.
- Práctica: deben practicar usando los nuevos pensamientos y comportamientos en actividades simuladas y en la vida real.
- Establecimiento de objetivos: el primer paso es establecer objetivos y luego usar las nuevas competencias en actividades que permitan la consecución de metas.
- Soporte social: se debe tener un contexto social, el cual permita el aprendizaje, la experimentación y la práctica de nuevos pensamientos y comportamientos y que al igual sean compartidos por el resto del grupo.

Para adquirir, aprender y desarrollar una competencia es necesario que las personas se encuentren en un entorno que les permita socializar, ya que los seres humanos adquieren competencias y las desarrollan a partir de la socialización. La experiencia permite reflexionar, analizando tanto éxitos como fracasos y generando nuevos conocimientos. Por lo tanto el desarrollo de una competencia se acentúa y verifica luego de su puesta en práctica o por la experiencia. Cabe recalcar que una persona, continuamente puede seguir adquiriendo o perfeccionando de manera progresiva las competencias y desarrollarlas en un mayor nivel. (Alles, 2011)

2.7.3 MÉTODOS PARA EL DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Es importante que las compañías tengan un adecuado plan de desarrollo de competencias; para lo cual es necesario planes de formación dentro de las organizaciones. La formación implica tanto la capacitación de los conocimientos como actividades prácticas que permitan desarrollar las competencias. Martha Alles enumera los métodos que en la actualidad se utiliza para el desarrollo de las personas en el trabajo. (Alles, 2011)

- 2.7.3.1 Entrenamiento experto: el cual implica el entrenamiento a diario y retroalimentación, que puede ser dada por pares o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de Recursos Humanos, consultor externo, etc.
- 2.7.3.2 Mentoring o Tutoría: es un método similar al entrenamiento experto, ya que el mentor o tutor ayuda al profesional a desarrollar sus competencias.
- 2.7.3.3 Rotación de puesto: es la asignación temporal de los colaboradores a otros puestos que no son los propios, con lo cual pueden mejorar sus capacidades.
- 2.7.3.4 Asignación a equipos especiales: son asignaciones que pueden ser en remplazo o en adición a las habituales responsabilidades.
- 2.7.3.5 Asignación a comités o nuevos proyectos: es la asignación de un grupo a un comité el cual tiene un objetivo específico, que puede ser la solución de un problema, dando lugar a nuevos proyectos. También se puede generar la asignación de una persona a un nuevo proyecto en adición o reemplazo de sus tareas habituales.
- 2.7.3.6 Asignación como asistente de posiciones de dirección: se refiere al asignar a un colaborador como asistente de un ejecutivo de mayor nivel, ocupando una posición inmediatamente debajo de la de un gerente dentro de la empresa. El propósito es que el asistente puede observar los comportamientos del gerente, para su entrenamiento.
- 2.7.3.7 Paneles de gerentes para entrenamiento: es un grupo de trabajo con un propósito específico como el desarrollo de competencias.

Dichos métodos mencionados por Martha Alles se verán aplicados en el transcurso del desarrollo de la tesis para el Plan de Desarrollo Individual de cada colaborador, según la competencia a desarrollar.

3. MATRIZ FODA

3.1 Análisis de la Matriz FODA

Fortalezas (internas)	Oportunidades (externas)
<p>1. La Firma posee más de 40 años de experiencia en servicios de auditoría, impuestos y consultoría organizacional en el Ecuador, con cobertura a nivel nacional.</p> <p>2. Ejecutivos y directivos altamente capacitados y con amplia experiencia en el mercado.</p> <p>3. Para consultorías específicas, tanto en la parte técnica como estratégica, se cuenta con el apoyo de expertos de otros países que laboran en la Firma a nivel mundial.</p> <p>4. Se cuenta con un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos técnicos.</p> <p>5. Apropiado clima laboral de la Firma.</p> <p>6. Comunicación abierta entre los diferentes niveles organizacionales.</p> <p>7. Personal joven con deseos de aprendizaje, adaptable a la cultura organizacional.</p> <p>8. El personal se relaciona con ejecutivos y directivos de diferentes empresas, por lo que conocen diferentes giros de negocios.</p> <p>9. Marketing agresivo en el mercado para la venta de los servicios de consultoría.</p>	<p>1. Consultora reconocida y de prestigio a nivel nacional.</p> <p>2. Es conocida como una empresa líder a nivel mundial en servicios de auditoría, impuestos y consultoría organizacional.</p> <p>3. No existen restricciones en el mercado nacional para prestar los servicios de consultoría organizacional.</p> <p>4. Empresas e instituciones privadas y públicas, han contratado a la Firma para que preste los servicios de auditoría, impuestos y consultoría organizacional.</p> <p>5. Las empresas e instituciones privadas y públicas reconocen los beneficios que obtienen al contratar los servicios de auditoría, impuestos y consultoría organizacional.</p> <p>6. Se están instalando en el país nuevas empresas relacionadas al área de petróleos y de minería que van a requerir los servicios de consultoría de la Firma.</p> <p>7. El gobierno ha creado nuevos organismos e instituciones públicas que necesitan servicios de consultoría organizacional, otorgados por empresas de prestigio, a fin que el accionar se</p>

10. Los directivos son especializados en sus áreas y paralelamente se encargan del marketing de la Firma.	sustente objetivamente y sea transparente ante la opinión pública.
Debilidades (internas)	Amenazas (externas)
<ul style="list-style-type: none"> 1. No existe un área comercial que realice estudios de mercado con datos estadísticos, para aprovechar nuevos nichos de mercado. 2. Alta rotación de personal de la Firma. 3. Personal joven que requiere constante aprendizaje. 4. Alta carga laboral. 5. Competencias para los cargos específicos poco desarrolladas. 6. Escaso seguimiento a procesos por parte de los consultores a consecuencia de la elevada carga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Competencia agresiva por parte de otras consultoras nacionales que ofrecen sus servicios a bajos precios. 2. Competencia de consultoras internacionales radicadas en el país que ofrecen servicios similares.

Autora: Pamela Becerra

Fuente: Información de la Consultora

En base al análisis realizado mediante la Matriz FODA en el área de Advisory de la Consultora, se puede determinar que existe una debilidad en las competencias de los consultores, el cual es el tema a tratar; ya que, al contratar constantemente personal joven, requieren aprender rápidamente, lo cual no ha generado la oportunidad de poder desarrollar adecuadamente sus competencias, ni se ha diseñado un plan de desarrollo de las mismas que favorezca su crecimiento tanto profesional como personal. Adicionalmente, por la alta carga laboral dentro del área de Consultoría Organizacional o Advisory, los Consultores no poseen el tiempo necesario para poder desarrollar las competencias, mediante un plan formal, factible y que esté acorde a las necesidades de las sub áreas, cubriendo así la brecha de las competencias reales versus ideales.

En la actualidad la Consultora se encuentra ante una competencia agresiva dentro del mercado global, ya que continuamente los competidores brindan mayor cantidad de servicios en consultorías o asesoría similares a los que ofrece la Firma dentro del área de Consultoría Organizacional o Advisory; para lo cual los competidores establecen un producto o servicio con a los clientes a menor precio. La Consultora se ha encontrado en la necesidad de generar un valor agregado mejorando los servicios y estableciendo altos estándares de calidad, por lo cual es importante que pueda contar con un equipo de trabajo capacitado en sus conocimientos técnicos y en sus competencias.

Dentro de una de las estrategias que podría realizar la Consultora sería el Diseño de un Plan de Desarrollo de las Competencias de los consultores del área; así se podría brindar un valor agregado al cliente y se podría satisfacer las necesidades de dichas compañías o potenciales clientes.

4. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se procedió a ejecutar el desarrollo de competencias para los colaboradores de la Firma Consultora. Por lo cual se ejecutaron varios pasos:



4.1 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

4.1.1 PERFIL POR COMPETENCIAS

Como primer paso se procedió a realizar el levantamiento del descriptivo de cargo, ya que en el mismo se encuentran detalladas las competencias que requiere cada posición dentro del área de Advisory. Por lo cual se revisó conjuntamente con el área de Recursos Humanos de la compañía, analizando las actuales funciones que tienen los colaboradores. De esta manera se procedió a determinar si las competencias según el descriptivo de la posición eran correctas conjuntamente con la gerencia del área.

Para poder ejecutar este paso hubo una reunión tanto con los colaboradores como con los funcionarios del área de Recursos Humanos, con la finalidad de determinar si es que las funciones siguen siendo las mismas.

En dicha reunión se constató que el descriptivo del cargo estaba actualizado, por ende las competencias que se definen en el mismo son las correctas y están en los niveles establecidos según cada posición y función.

Es importante recalcar que en el descriptivo de cargo está los requerimientos del perfil duro de la posición como estudios, experiencia, conocimientos técnicos, funciones y competencias. (Ver anexo 1)

A partir de la recopilación de información sobre los descriptivos, se procedió a definir la metodología a utilizar que fue el realizar Entrevistas por competencias y Evaluación 180°.

La Entrevista por competencias se utilizó con la finalidad de conocer el estado actual sobre el nivel de competencias que posee cada colaborador, ya que las entrevistas que se realizan actualmente en la Consultora las entrevistas se basan en identificar el conocimiento técnico funcional de los candidatos; por lo cual, no se realiza énfasis por conocer el nivel de la competencia que posee el futuro colaborador.

Adicionalmente, para la Evaluación 180°, se realizaron encuestas a jefes, pares y subordinados de cada posición del área de Advisory. La información arrojada por la Evaluación 180°, nos va a permitir Identificar las competencias que no se están cumpliendo y definir planes de acción, como el plan de desarrollo individual para que los empleados mejoren.

4.1.2 EJECUCIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

Para la ejecución de las entrevistas por competencias, se determinó el diccionario de competencias que se utilizaría para ejecutar las mismas y durante la ejecución del proyecto. Por lo cual se tomó como referencias el Diccionario de Competencias de Martha Alles, en el que se indica las competencias y los niveles. Este diccionario es el que actualmente se encuentra manejando la Consultora para la gestión de recursos humanos en sus diferentes subsistemas tanto con los clientes como de manera interna. (Ver anexo 2)

Se realizó una revisión sobre los principales puntos de cada una de las competencias para verificar si existe concordancia entre las competencias del descriptivo del cargo, con las del

diccionario de Martha Alles. De lo cual, se confirmó que las competencias del Diccionario son las mismas del Descriptivo de Puesto.

Adicionalmente, se procedió a ejecutar las preguntas que se utilizaría para cada competencia y poder obtener información relevante, objetiva, y respuestas que otorgan información sobre las competencias que se están midiendo. (Ver anexo 3)

Las entrevistas se efectuaron a la muestra total de los 35 Consultores del área de Advisory o Consultoría Organizacional y se las realizó según el cronograma y disponibilidad de tiempo de cada colaborador.

Para efectuar un análisis cuantitativo de las mismas, al ejecutar las preguntas, se comparaba con el diccionario, determinando a qué nivel se encuentra la respuesta que estaba confiriendo el candidato.

Cabe recalcar que las entrevistas se ejecutaron tomando en cuenta las competencias del descriptivo de cargo. Adicionalmente, se realizó un formato para las mismas en el cual se puede comparar el análisis de la respuesta obtenida por el colaborador, versus el nivel de porcentaje en el cual se encuentra la competencia. (Ver anexo 4)

Al haber realizado las 35 entrevistas a cada colaborador se procedió a tabular la información de los datos cuantitativos obtenido de la entrevista según el porcentaje que se encontraba la competencia.

4.2 EVALUACIÓN 180°

Después de la realización de la entrevista por competencias, se procedió a ejecutar la Evaluación 180°, la cual es ejecutada del jefe inmediato al subordinado y entre pares.

Para la utilización de esta herramienta se realizó una plantilla para evaluar según cada posición que hay en el área de Advisory, es decir para Trainees, Asistentes, Seniors y Gerentes de cada área del Departamento, las cuales se encuentran a continuación:

- Selección
- Encuesta Salarial
- Consultoría de Procesos

- Auditoría Interna
- Outsourcing Contable

Para dicha evaluación de cada colaborador, se seleccionó gente de la misma área que trabaja con el evaluado y conozca su desempeño.

Se procedió a elaborar el cuestionario en Excel como borrador, para posteriormente pasarlo a la herramienta web SurveyMonkey. Dicha herramienta permite a los participantes contestar de una manera sencilla y en el momento en que deseen realizar la encuesta. El cuestionario se lo hizo en base al Diccionario de Martha Alles e ítems que describían el comportamiento o competencias que debía tener la persona según el nivel requerido para el cargo que ocupa. (Ver anexo 5)

Para que los colaboradores efectúen las evaluaciones se informó que estas se realizaban de manera confidencial, por lo tanto, no se iba a conocer el nombre de la persona que estaba evaluando al trabajador.

Por consiguiente cada colaborador evaluó en promedio a 3 personas, por lo cual cada persona tuvo entre cuatro a ocho pares o jefes que lo evaluaron. El tiempo que se asignó para que los trabajadores contesten la Evaluación 180° de sus subordinados y pares fue de 15 días.

Después de los 15 días se verificó que todos los consultores hayan ejecutado la evaluación respectiva y se procedió a tabular la información de cada trabajador.

4.3 ANÁLISIS DE BRECHAS

Análisis de la brechas entre el perfil ideal versus el perfil real de las competencias de la Entrevista por Competencias y Evaluación 180° de cada colaborador según el cargo y el área del departamento de Advisory

A continuación se procedió a realizar un análisis de los cuadros cuantitativos de las entrevistas, basadas en el diccionario por competencias de Martha Alles y de las Evaluación 180°, que fueron realizadas tanto a los Trainees, Asistentes, Seniors y Gerentes del área de Advisory de la Consultora, la muestra total fue de 35 colaboradores.

Cada cuadro cuantitativo tanto de la Entrevista por Competencias y Evaluación 180°, tiene la línea del perfil ideal del porcentaje que debe tener cada colaborador según el nivel requerido en el descriptivo de cargo. Al igual, se podrá observar las barras cuantitativas con los porcentajes de cada competencia que poseen los colaboradores.

Se constatará la brecha entre el porcentaje del perfil ideal, versus el porcentaje del perfil real de cada competencia de los colaboradores.

Adicionalmente, los gráficos poseen la línea del perfil mínimo requerido, que fue realizada en base a la desviación estándar de los resultados numéricos de cada competencia en base a la muestra que forma parte o posee dicha competencia.

Cabe recalcar que la desviación estándar, es la manera en cómo se dispersan los números alrededor de la media, midiendo el tamaño de desviación respecto a la media; por lo tanto, es una desviación promedio. (Freedman, Pisani, Purves, & Adhikari, 1993)

En cada cuadro se genera una descripción cualitativa de lo que se puede observar en el gráfico de cada colaborador. En algunos casos los trabajadores cumplen con el porcentaje de competencias requerido para su posición o lo sobrepasan; sin embargo, existen gráficos que se puede observar que los colaboradores poseen brechas entre el perfil real versus el perfil ideal.

4.4 DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Para el diseño del plan de desarrollo de competencias se tomó como referencia un formato estándar que fue utilizado por la Firma Consultora para trabajos de Consultoría externos en otras compañías; sin embargo, se lo adaptó para ser utilizado según las necesidades de este proyecto y los resultados obtenidos en base a las herramientas de Entrevista por Competencias y Evaluación 180°.

En el plan de desarrollo por competencias tanto individual como grupal se encuentran las variables como:

- Competencia a desarrollar
- Método de desarrollo de la competencia

- Actividades / Acciones
- Resultados / Objetivos

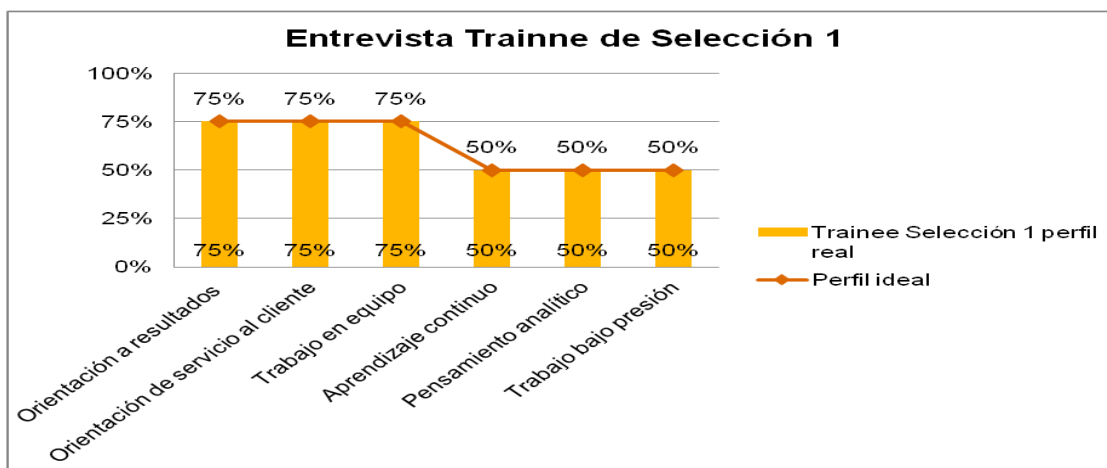
El plan de desarrollo de competencias tanto individual como grupal se lo realizó en base al análisis de las necesidades del cargo y área que se encuentra ocupando el colaborador.

5. RESULTADOS

5.1 RESULTADOS INDIVIDUALES

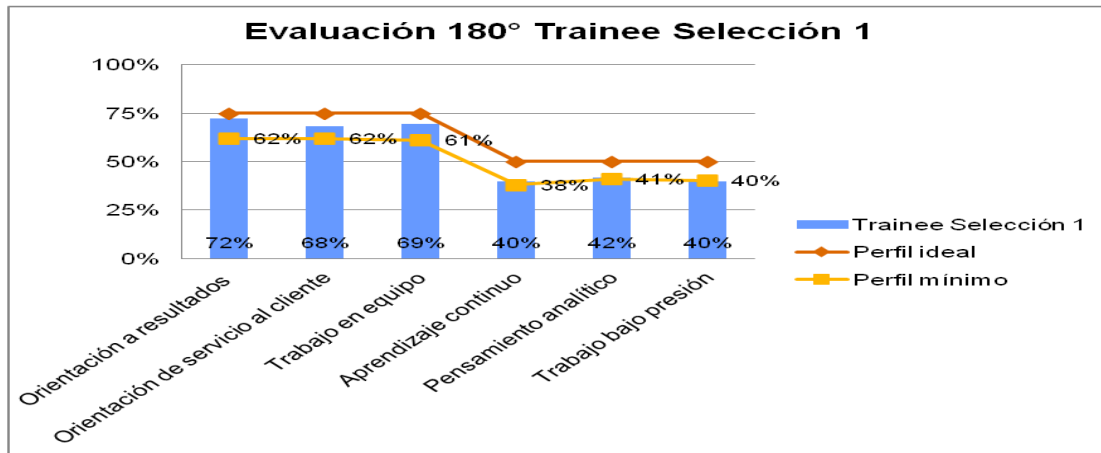
1. Trainee de Selección 1

- Entrevista por competencias



Mediante el análisis de la Entrevista contrastando con el diccionario de competencias de Martha Alles, el Trainee 1, posee desarrolladas las competencias de su cargo en los niveles requeridos; por lo cual no requiere desarrollar de manera inmediata las competencias según su actual posición y las necesidades del mismo.

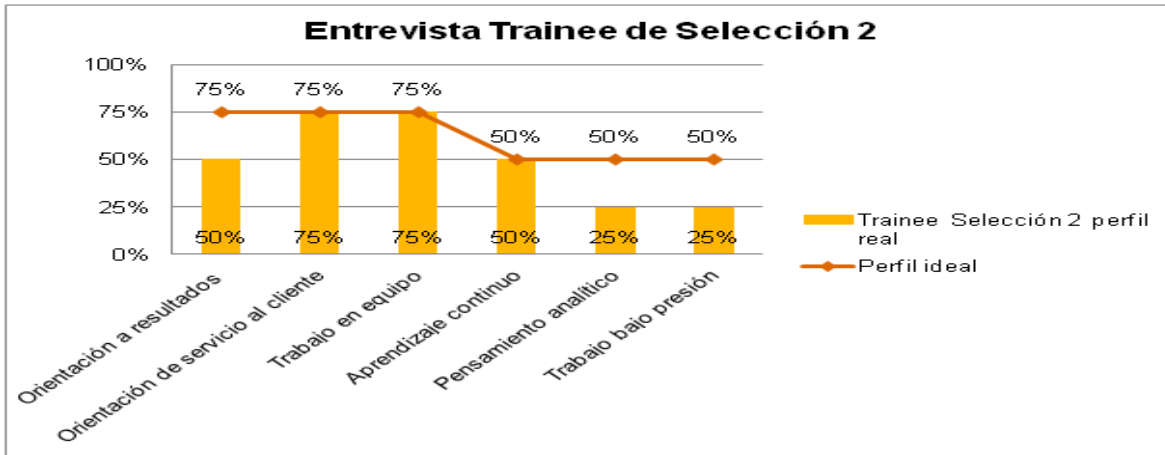
- Evaluación 180°



En base al análisis de la evaluación 180° para la posición Trainee de Selección 1, se puede observar que en el perfil real, se encuentran las competencias de aprendizaje continuo, pensamiento analítico y trabajo bajo presión bajas, sobre el nivel ideal de las competencias. Por lo cual requiere desarrollarlas.

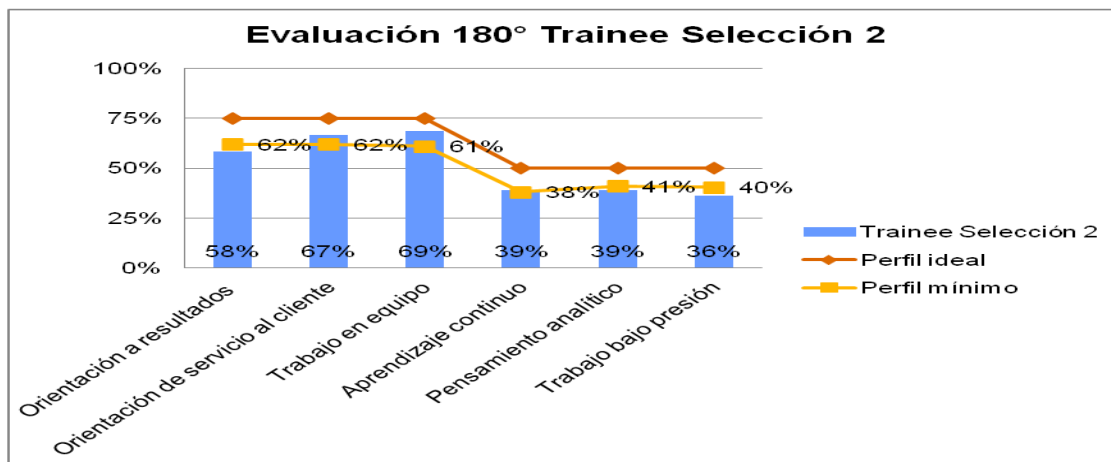
2. Trainee de Selección 2

- Entrevista por competencias



En el análisis de las competencias de la entrevista realizada al Trainee de Selección 2, se puede detectar una brecha del perfil real versus el perfil ideal. La competencia de Orientación a resultados se encuentra en el 50% sobre el 75% del perfil ideal, Pensamiento analítico y Trabajo bajo presión, están en el 25% sobre el 50% del perfil ideal; por lo cual, el colaborador requiere del desarrollo en las competencias mencionadas.

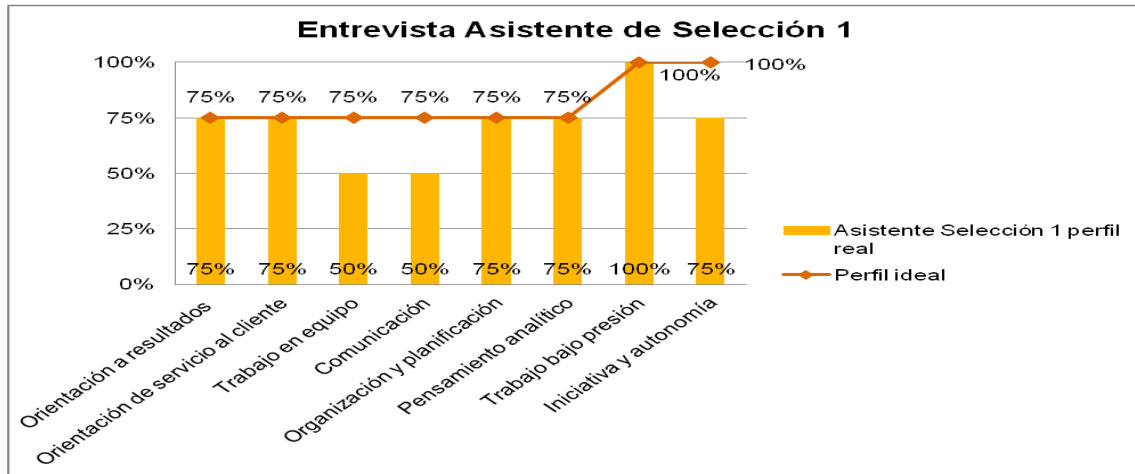
- Evaluación 180°



En base a la Evaluación 180° se determina que las competencias de Orientación a resultados, Pensamiento analítico y Trabajo bajo presión se encuentran en un porcentaje menor al perfil mínimo requerido; por lo cual, se requiere el desarrollo inmediato de las mismas.

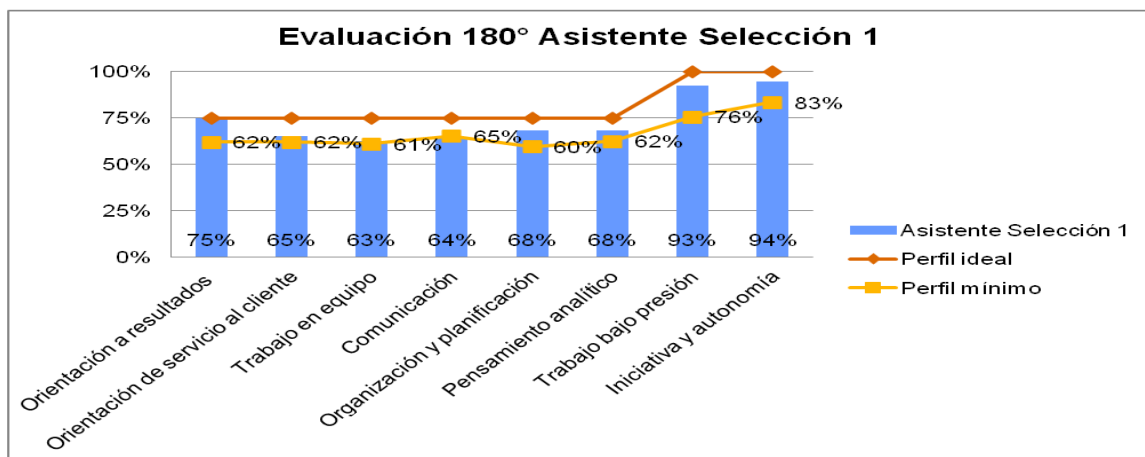
3. Asistente de Selección 1

- Entrevista por competencias



Mediante la entrevista realizada al Asistente de Selección 1 se observó que en las competencias Trabajo en equipo y Comunicación existe una brecha ya que se encuentran en los niveles del 50% del perfil real versus el 75% del perfil ideal; adicionalmente, en la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en el 75% versus el 100% del perfil ideal; por lo cual, dichas competencias deberán ser desarrolladas.

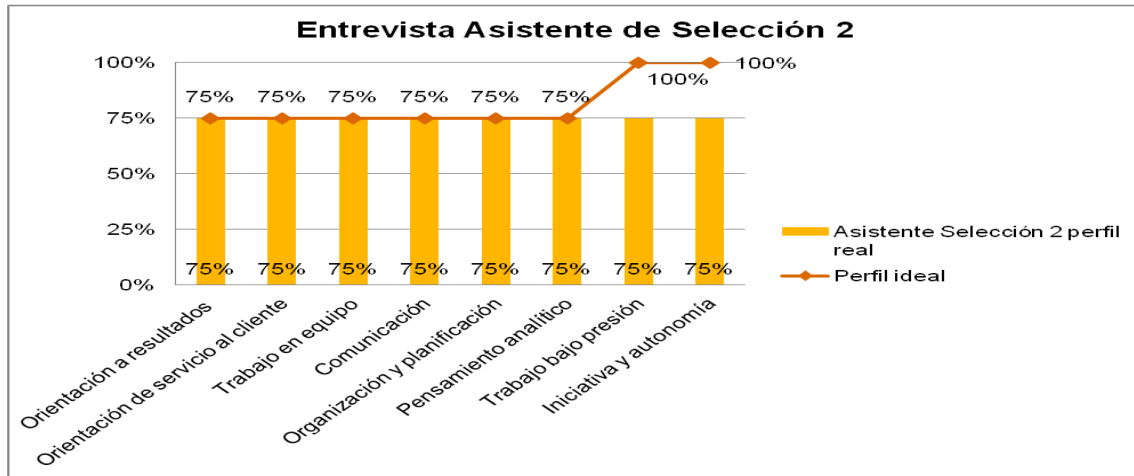
- Evaluación 180°



En base al análisis del siguiente gráfico se puede observar que la competencia de Comunicación se encuentra en el 64% del perfil real, versus el 65% del perfil mínimo requerido para el cumplimiento de la competencia. Por lo cual, dicha competencia, debe ser desarrollada de manera oportuna.

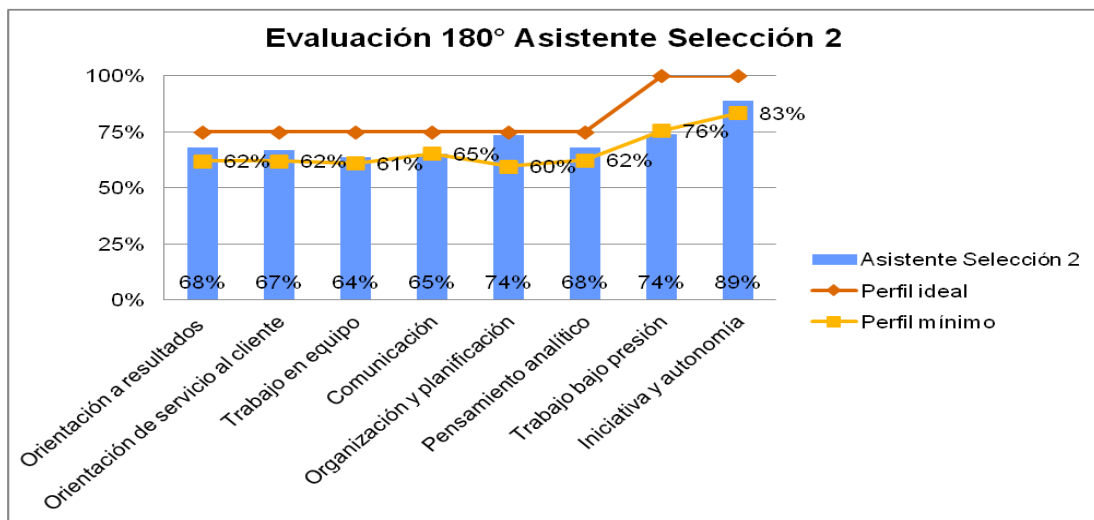
4. Asistente de Selección 2

- Entrevista por competencias



En el siguiente análisis, se establece que debe desarrollar las competencias de Trabajo bajo presión e Iniciativa y autonomía, ya que se encuentra una brecha del 75% del perfil real, versus el 100% del perfil ideal.

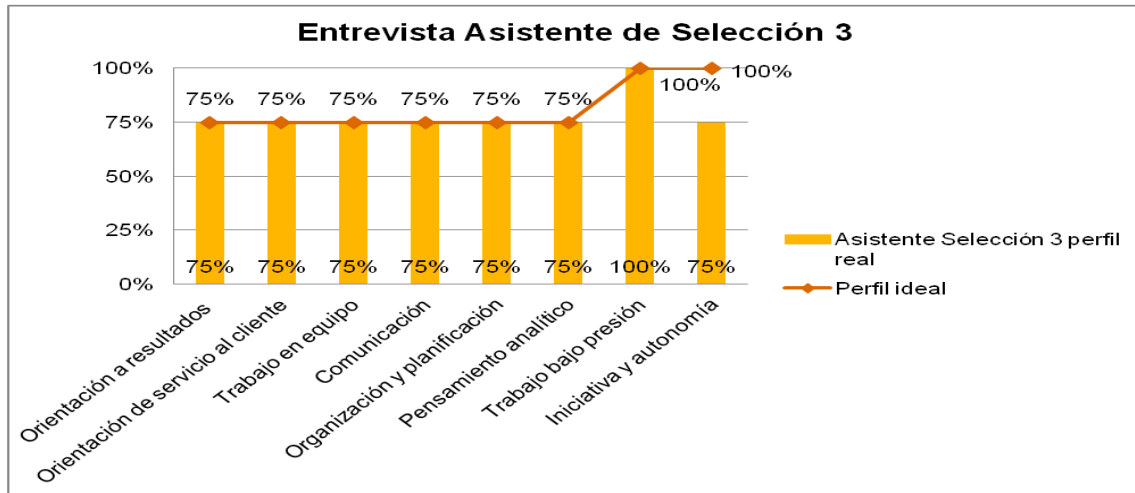
- Evaluación 180°



En el análisis de las competencias para la posición de Asistente de Selección 2, se puede determinar que la competencia de Trabajo bajo presión se encuentra en el 74% del perfil real, versus el 100% del perfil ideal requerido. Por lo cual, requiere el desarrollo de dicha competencia.

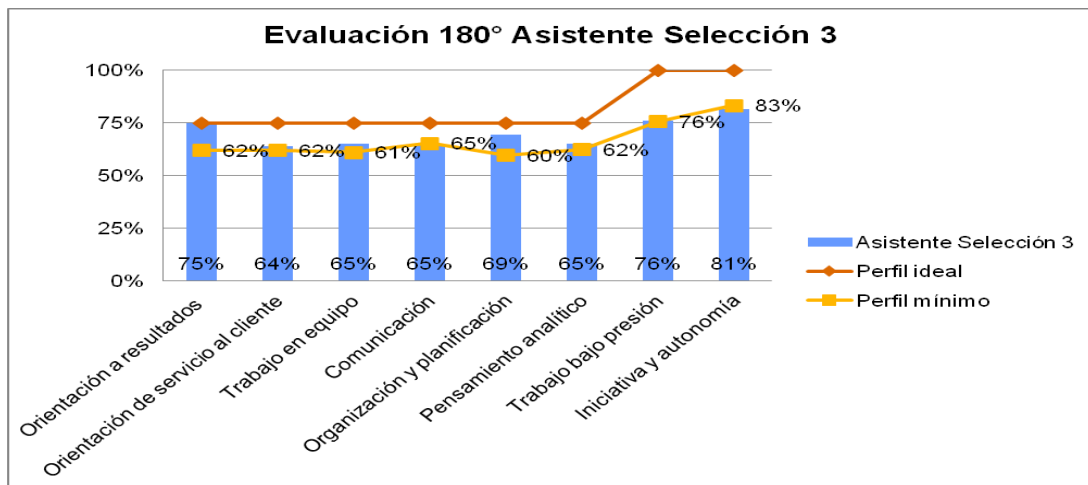
5. Asistente de Selección 3

- Entrevista por competencias



En el siguiente cuadro se establece que la mayoría de las competencias se encuentran en el nivel de perfil ideal; sin embargo, la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en el 75% del perfil real versus el 100% del perfil ideal.

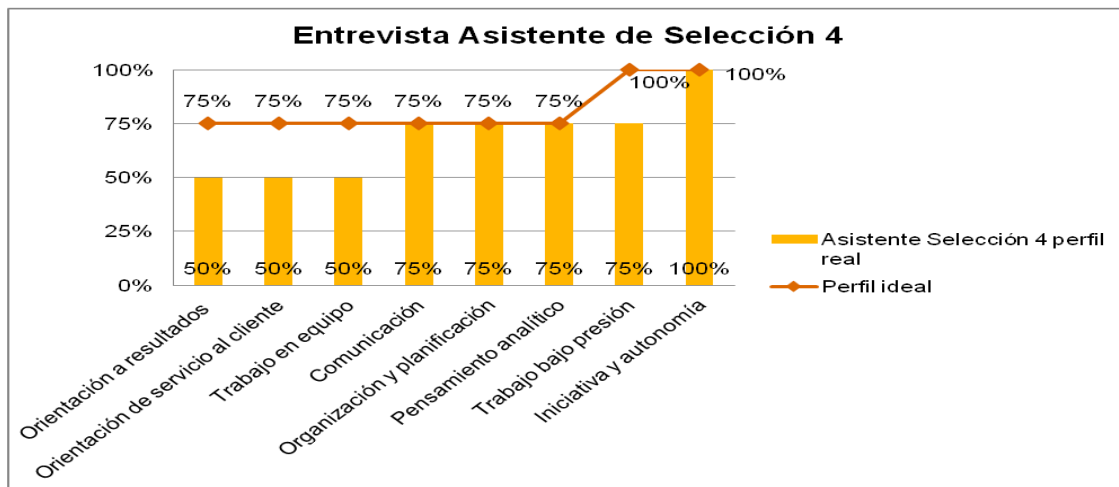
- Evaluación 180°



Se determina que la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en el 81% versus el 83% del perfil mínimo requerido, la cual debe ser desarrollada.

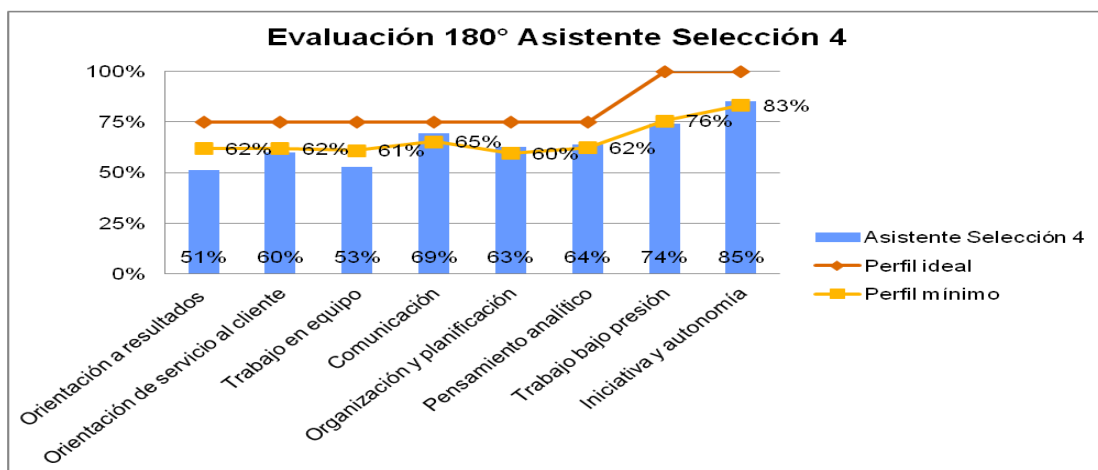
6. Asistente de Selección 4

- Entrevista por competencias:



En el siguiente análisis se determina que las competencias de Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo se encuentran en el perfil real del 50% sobre el 75% del perfil ideal. La competencia de Trabajo bajo presión está en el 75% sobre el 100% del perfil ideal.

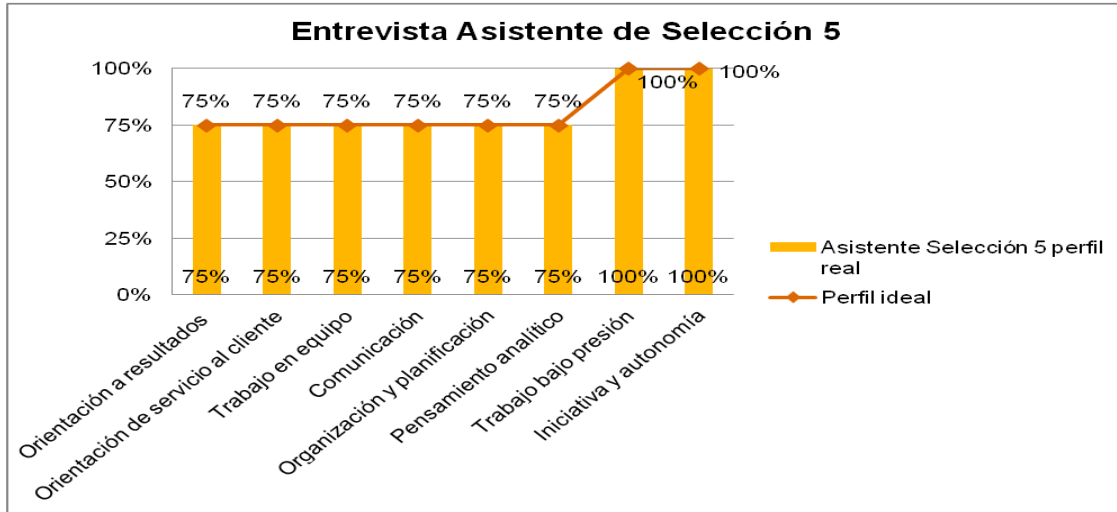
- Evaluación 180°



En el siguiente gráfico se constata que la competencia de Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión se encuentra en un porcentaje menor al perfil mínimo requerido. Por lo cual, se requiere el desarrollo de dichas competencias.

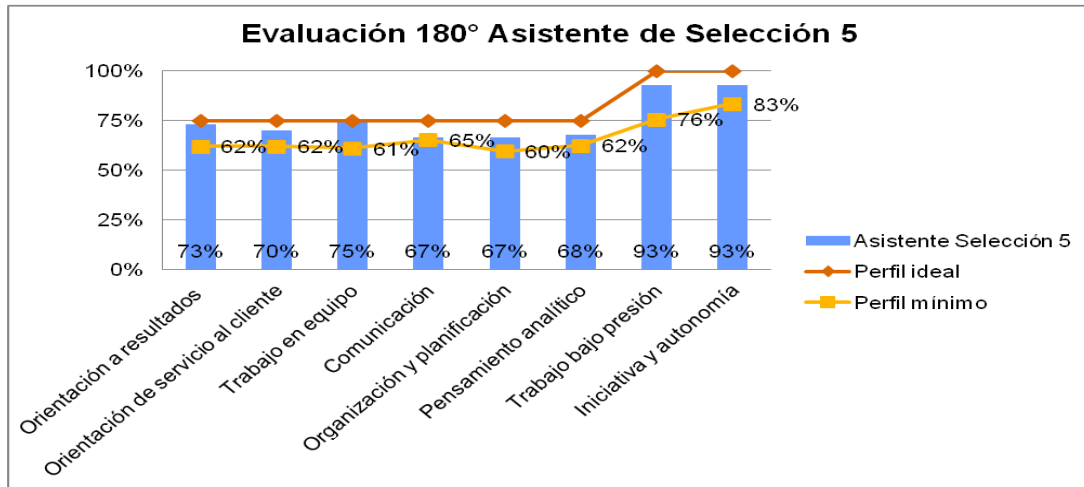
7. Asistente de Selección 5

- Entrevista por competencias



En el siguiente gráfico, se observa que el colaborador posee todas las competencias del perfil real, en los mismos niveles del perfil ideal; por lo tanto no requiere el desarrollo de competencias.

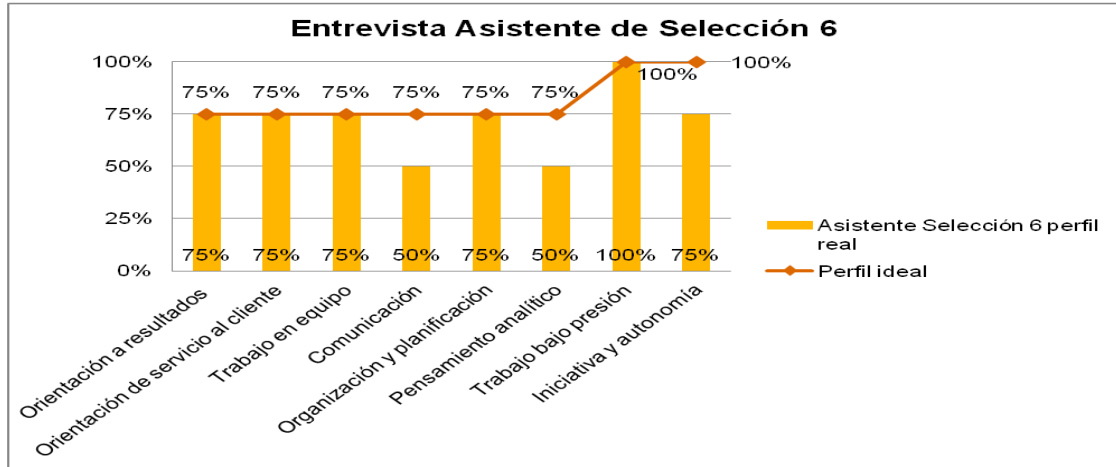
- Evaluación 180°



En el análisis del siguiente gráfico se determina que las competencias del perfil real, se encuentran acorde a las competencias del perfil mínimo requerido de su cumplimiento. Por consiguiente, el colaborador no requiere el desarrollo inmediato de las competencias.

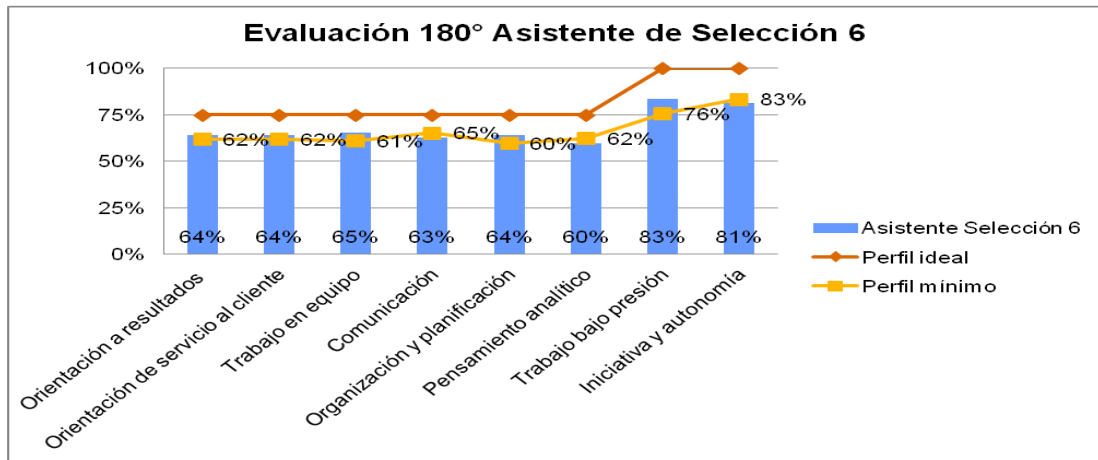
8. Asistente de Selección 6

- Entrevista por competencias



Se determina que existe una brecha en las competencias de Comunicación y Pensamiento analítico el colaborador posee el 50% sobre el 75% del perfil ideal; al igual que la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en el 75% del sobre el 100% del perfil ideal.

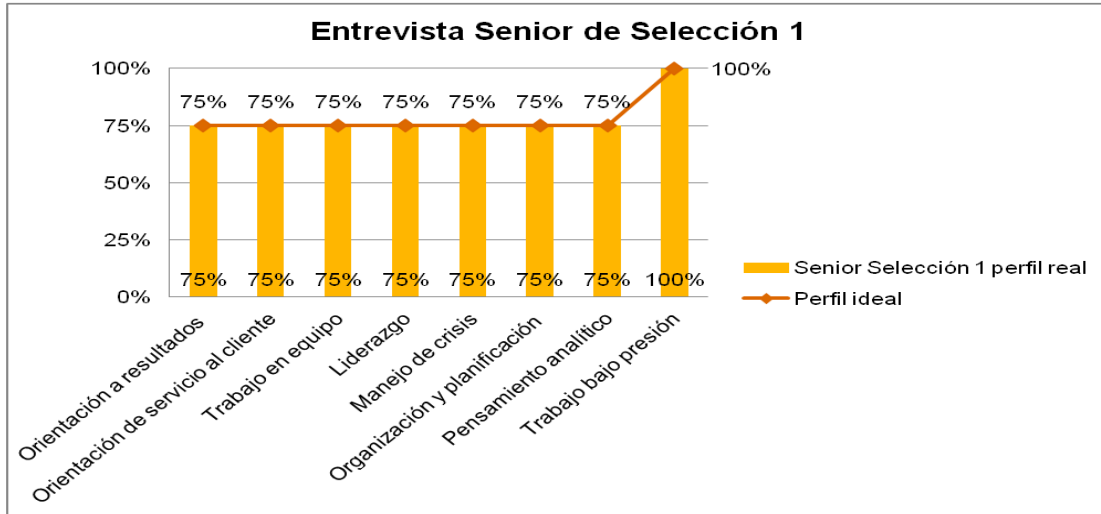
- Evaluación 180°



Se determina que las competencias de Comunicación, Pensamiento analítico e Iniciativa y autonomía se encuentran en niveles menores del cumplimiento del perfil mínimo requerido. Se concluye, que dichas competencias se encuentran en la necesidad de desarrollo inmediato de las mismas.

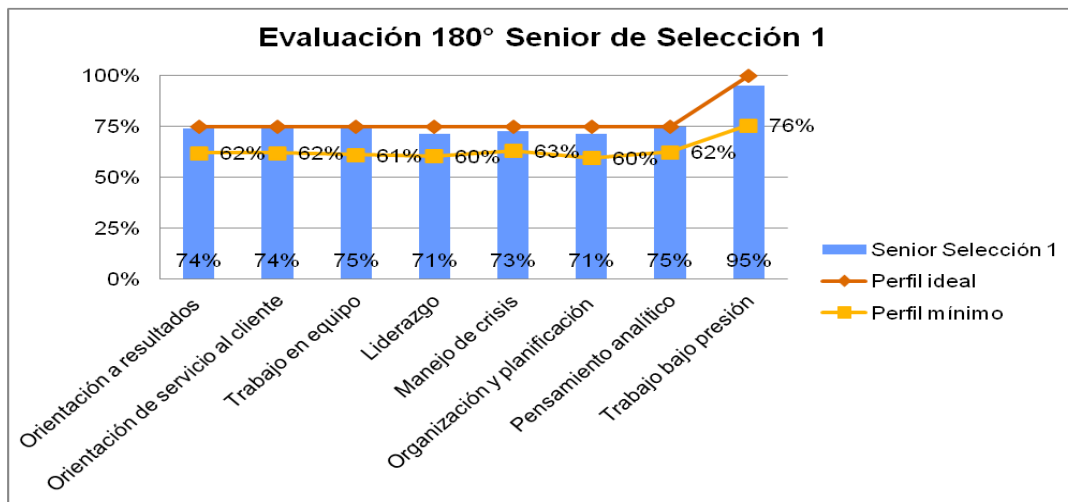
9. Senior de Selección 1

- Entrevista por competencias



Se constata que el colaborador posee todas las competencias de su perfil real, al igual nivel de las competencias requeridas por su posición; por lo cual no requiere desarrollo.

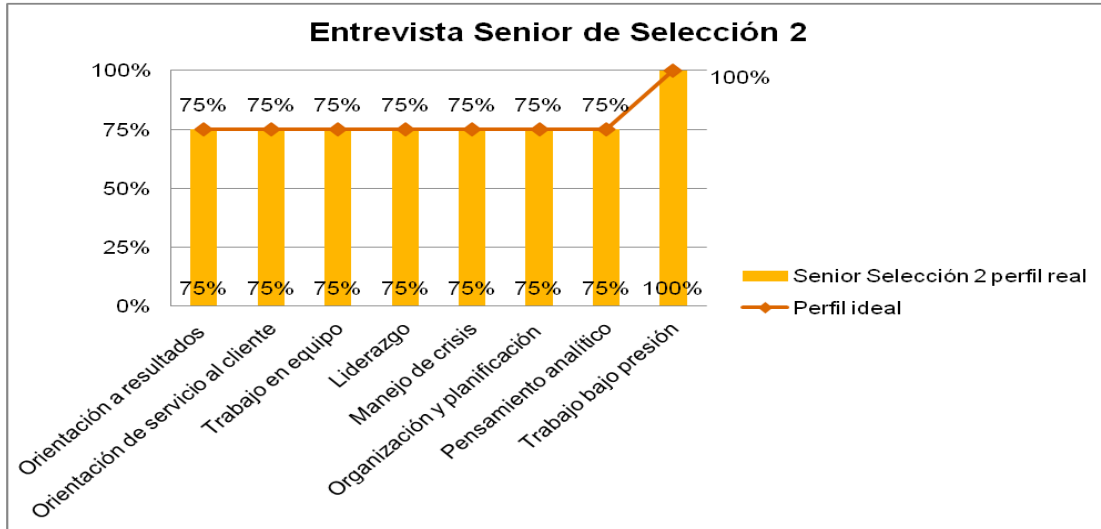
- Evaluación 180°



En base a la observación del siguiente gráfico del cargo Senior de Selección 1, las competencias el perfil real, se encuentran en porcentajes superiores al perfil mínimo requerido para dicho cargo; por consiguiente, el colaborador no requiere del desarrollo inmediato de dichas competencias.

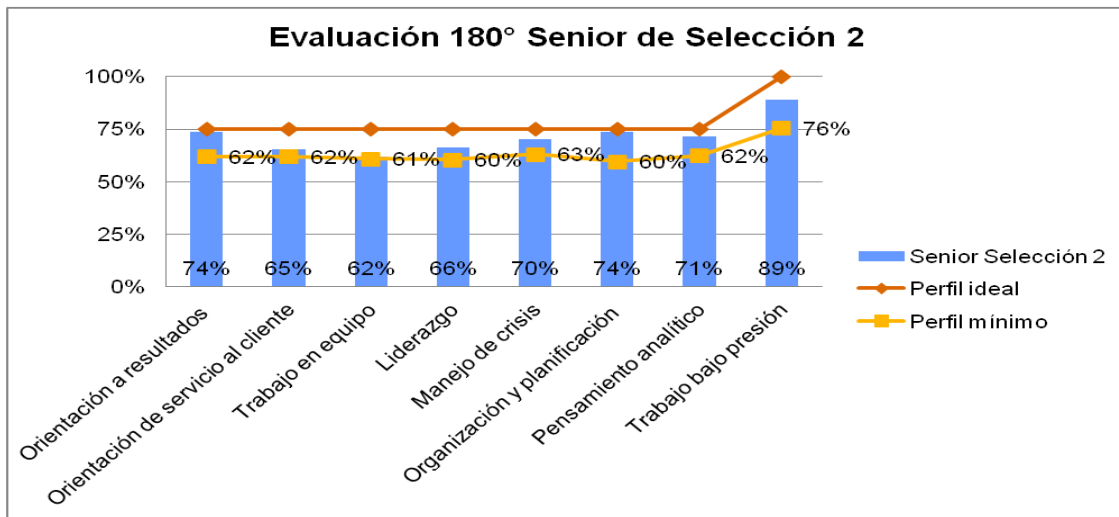
10. Senior de Selección 2

- Entrevista por competencias



En el siguiente gráfico se constata que las competencias del perfil real se encuentran acordes a las competencias del perfil ideal.

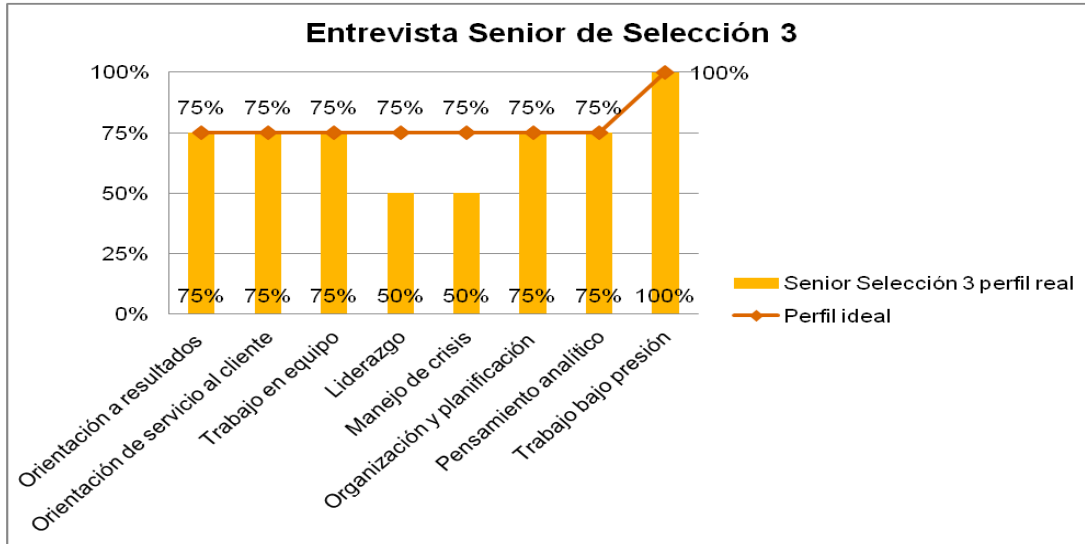
- Evaluación 180°



En el siguiente gráfico se puede observar que las competencias del perfil real de la posición de Senior de Selección 2, se encuentran en un nivel superior al perfil mínimo requerido.

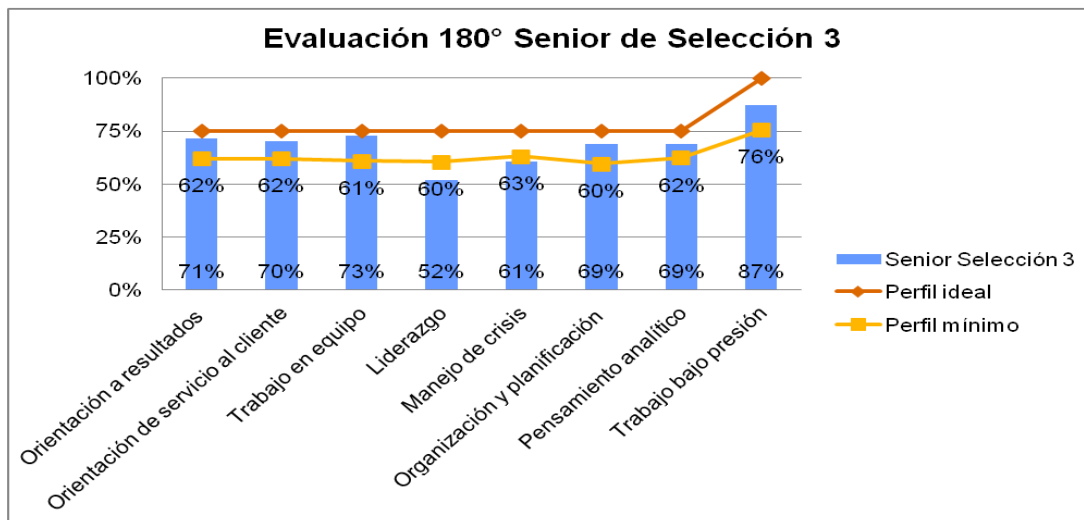
11. Senior de Selección 3

- Entrevista por competencias



Se determina según el gráfico que las competencias de Liderazgo y Manejo de crisis poseen una brecha, ya que el perfil real es del 50%, versus el perfil ideal que es del 75%.

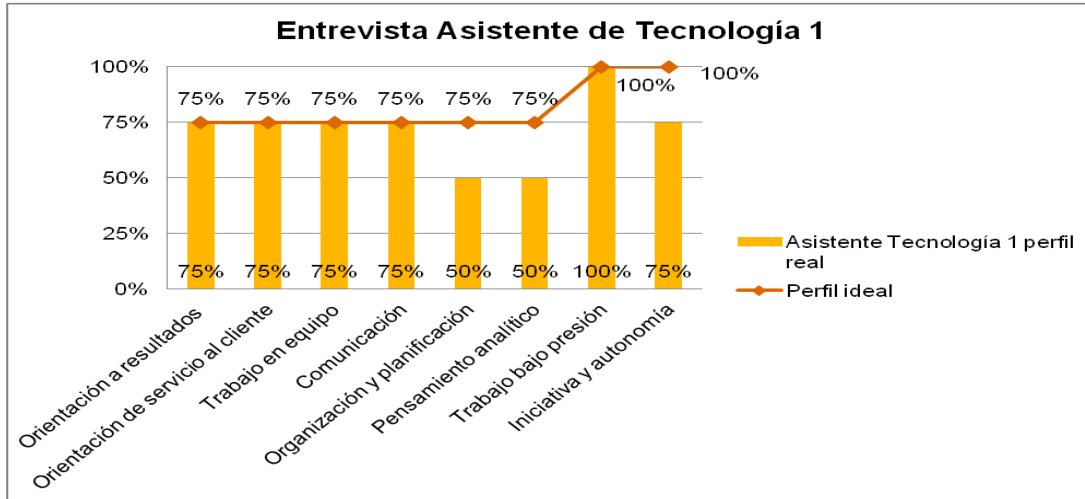
- Evaluación 180°



En base al análisis de la posición Senior de Selección 3, se observa que la competencia de Liderazgo se encuentra en el 52% del perfil real, sobre el 60% del perfil mínimo; adicionalmente, la competencia de Manejo de crisis posee el 61% de cumplimiento versus el 63% del mínimo requerido de la competencia.

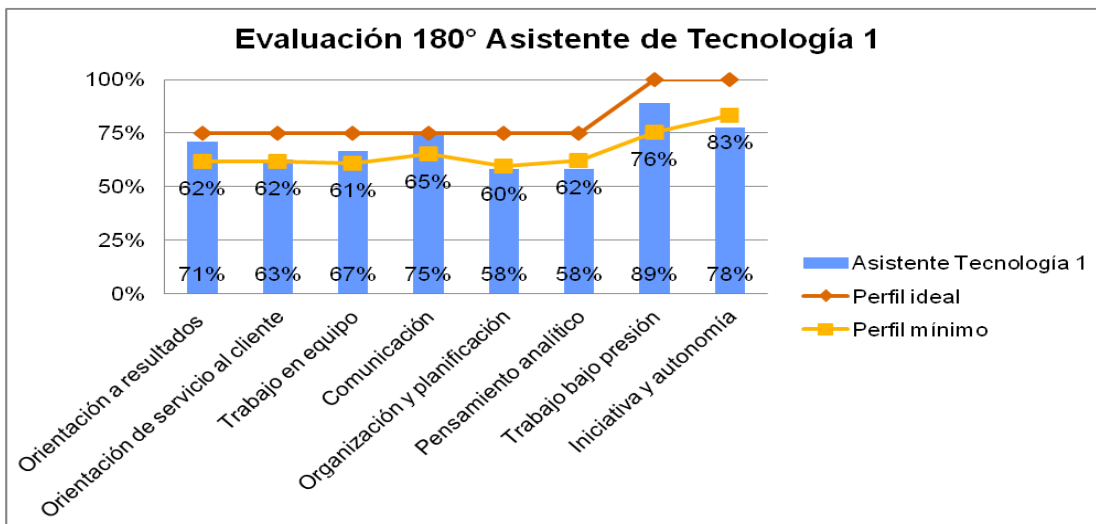
12. Asistente de Tecnología 1

- Entrevista por competencias



En el siguiente gráfico se constata que existe una brecha en las competencias de Organización, planificación y Pensamiento analítico, ya que se encuentran en el 50% del perfil real versus el 75% del perfil ideal; al igual, la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en el nivel del 75% del perfil real sobre el 100% del perfil ideal.

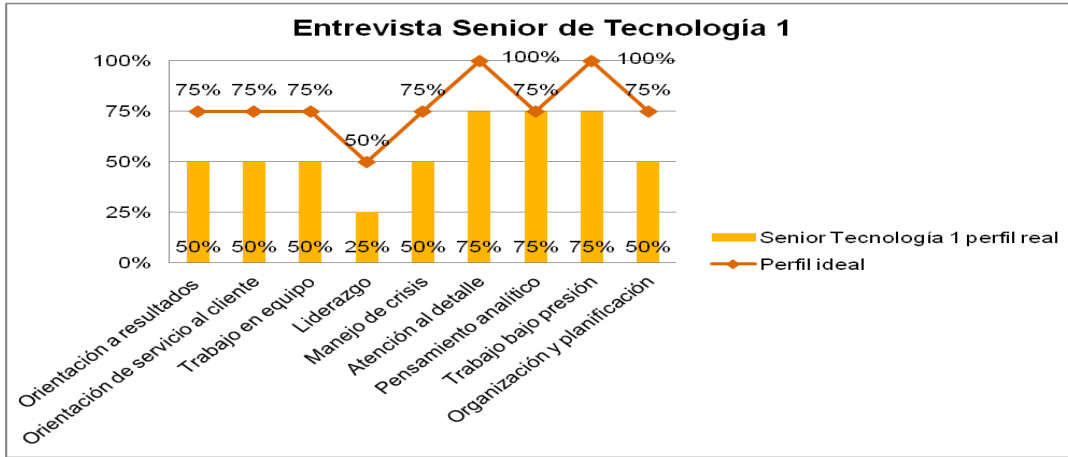
- Evaluación 180°



En el siguiente gráfico se observa que las competencias de Organización y planificación, Pensamiento analítico e Iniciativa y autonomía se encuentran en por debajo del perfil mínimo requerido; razón por la cual, requieren el desarrollo inmediato de las mismas.

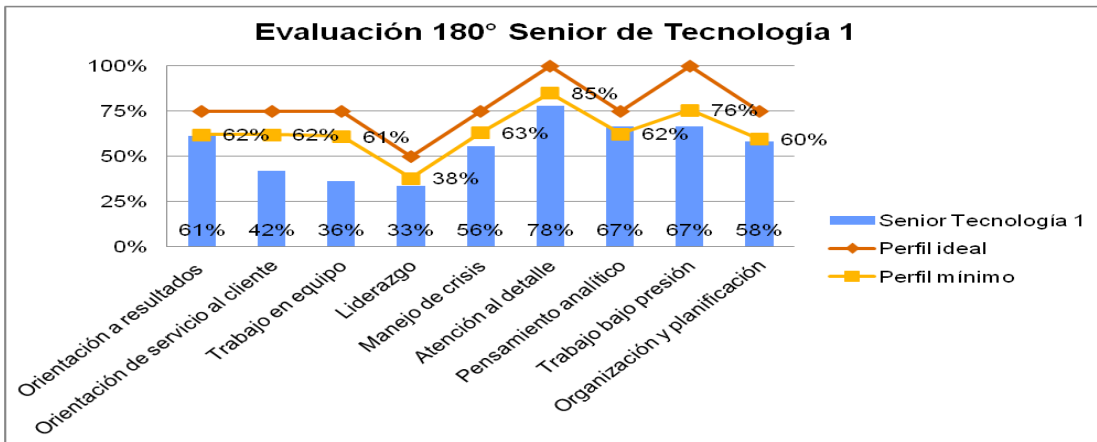
13. Senior de Tecnología 1

- Entrevista por competencias



En el gráfico actual se establece que la competencia de Liderazgo se encuentra al 25% del perfil actual versus el 50% del perfil ideal. Las competencias de Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Manejo de crisis, Organización y planificación se encuentran en el 50% del perfil real sobre el 75% del perfil ideal. Adicionalmente, las competencias de Atención al detalle y Trabajo bajo presión se ubican en el 75%, sobre el 100% del perfil real.

- Evaluación 180°

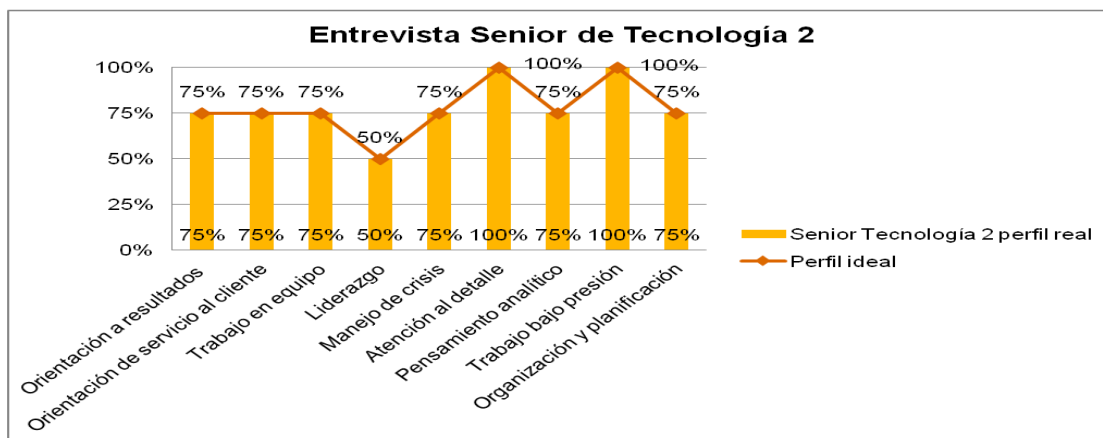


En base a la observación del siguiente cuadro, las competencias del perfil real de Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Liderazgo, Manejo de crisis, Atención al detalle, Trabajo bajo presión, Organización y planificación, se

encuentran en porcentajes menores al porcentaje del perfil mínimo. Por lo consiguiente, las competencias mencionadas, requieren desarrollo inmediato para el cargo de Senior de Tecnología 1.

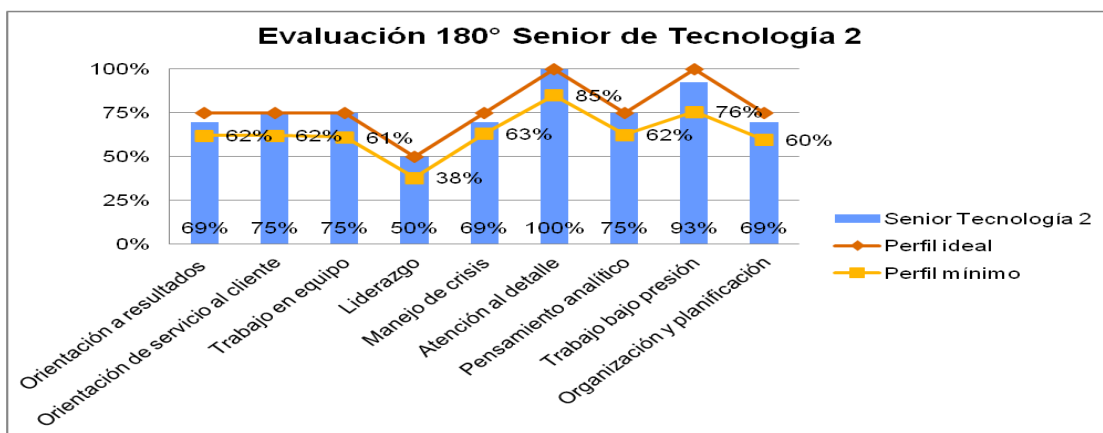
14. Senior de Tecnología 2

- Entrevista por competencias



En base al siguiente gráfico se establece que las competencias del perfil real versus el nivel del perfil ideal, se encuentran en porcentajes equitativos.

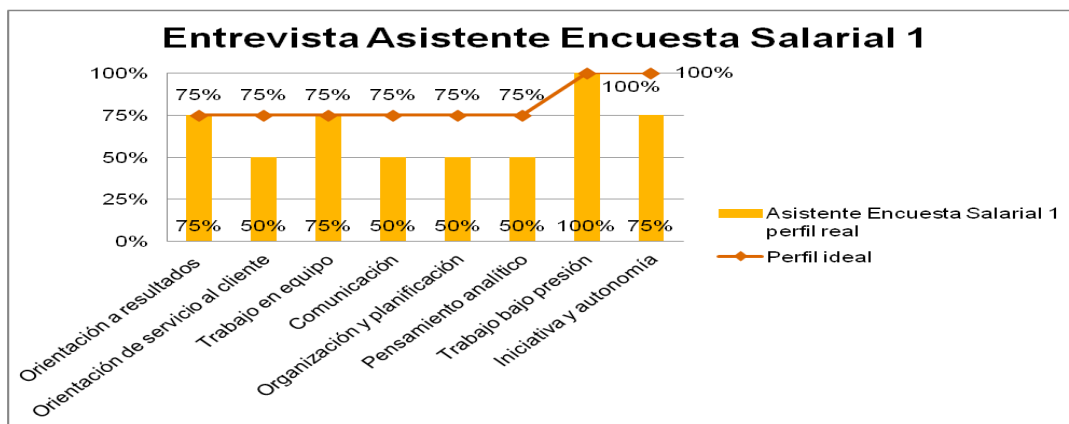
- Evaluación 180°



Mediante el análisis del gráfico se determina que las competencias del cargo del Senior de Tecnología 2, se encuentran en un nivel superior al porcentaje del cumplimiento del perfil mínimo. Por lo cual, no requiere desarrollar las competencias de manera inmediata.

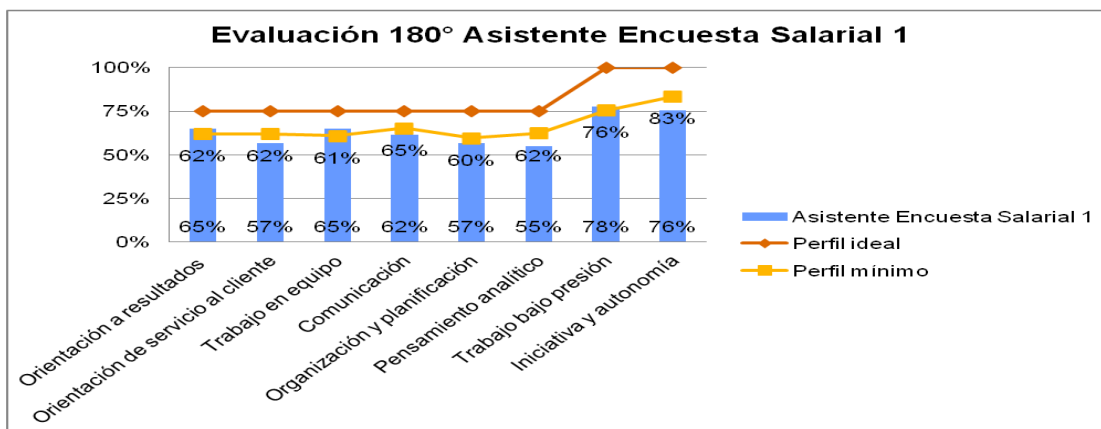
15. Asistente de Encuesta Salarial 1

- Entrevista por competencias



Mediante el análisis de las entrevistas por competencias Se observa que las competencias de Orientación de servicio al cliente, Comunicación, Organización, Planificación y Pensamiento analítico se encuentran en el 50% del perfil, sobre el 75% perfil ideal. En la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en 75%, sobre el 100% del perfil ideal.

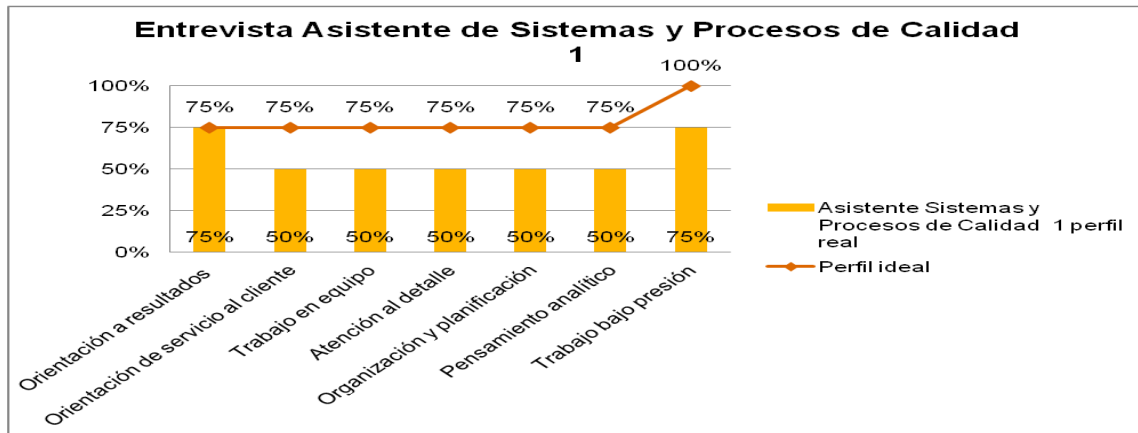
- Evaluación 180°



En base al análisis de las competencias para la posición de Asistente de Encuesta Salarial, se constata que la competencia de Orientación de servicio al cliente se encuentra al 57% y Pensamiento analítico que se encuentra en el 55% sobre 62% del perfil mínimo requerido. En Comunicación tiene el 62% sobre el 65% para el cumplimiento de la competencia. Organización y planificación posee en el 57% sobre el 60% del perfil mínimo. En iniciativa y autonomía cumple con el 76% sobre el 83% del perfil mínimo de la competencia.

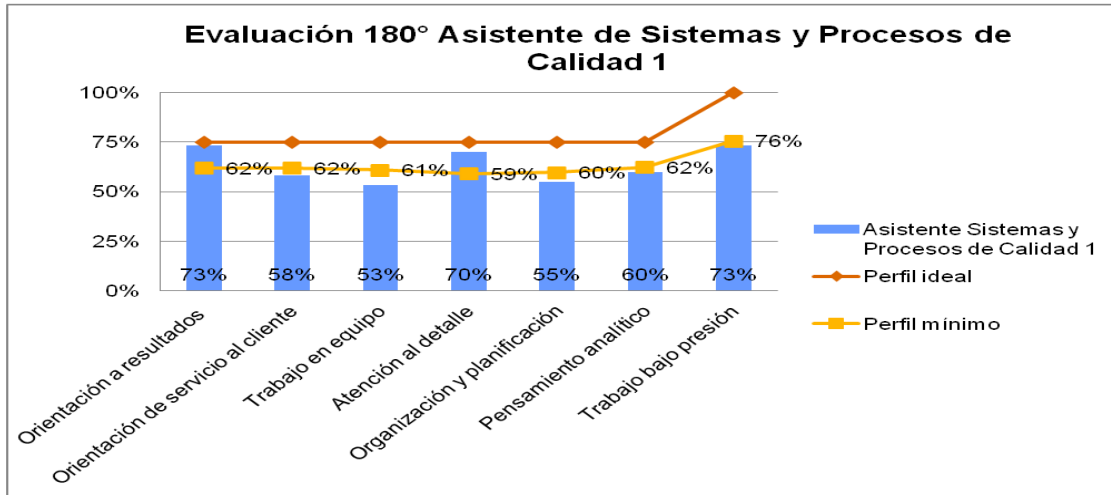
16. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 1

- Entrevista por competencias



En el análisis de los cuadros estadísticos se observa que las competencias de Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Atención al detalle, Organización, Planificación y Pensamiento analítico se encuentran en los niveles del 50% del perfil real versus el 75% del perfil ideal. Adicionalmente, la competencia de Trabajo bajo presión del colaborador en el 75% sobre el 100% del perfil ideal.

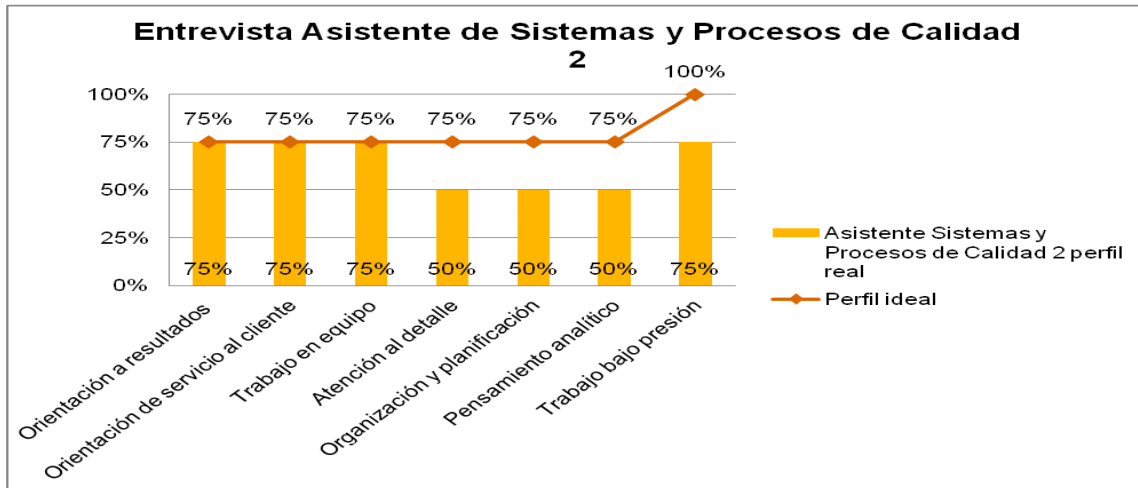
- Evaluación 180°



Mediante el análisis de la Evaluación 180° para el cargo de Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad, la competencia de Orientación de servicio al cliente se encuentra en el 58% sobre el 62% del perfil mínimo requerido, Trabajo en equipo está en el 53% ante el 61% del perfil mínimo. La competencia de Organización y planificación posee en el 55% versus el 60% del perfil mínimo, Pensamiento analítico posee en 60% sobre el 62% requerido para el cumplimiento de la competencia. Adicionalmente, en Trabajo bajo presión posee en 73%, siendo este un nivel menor al perfil requerido.

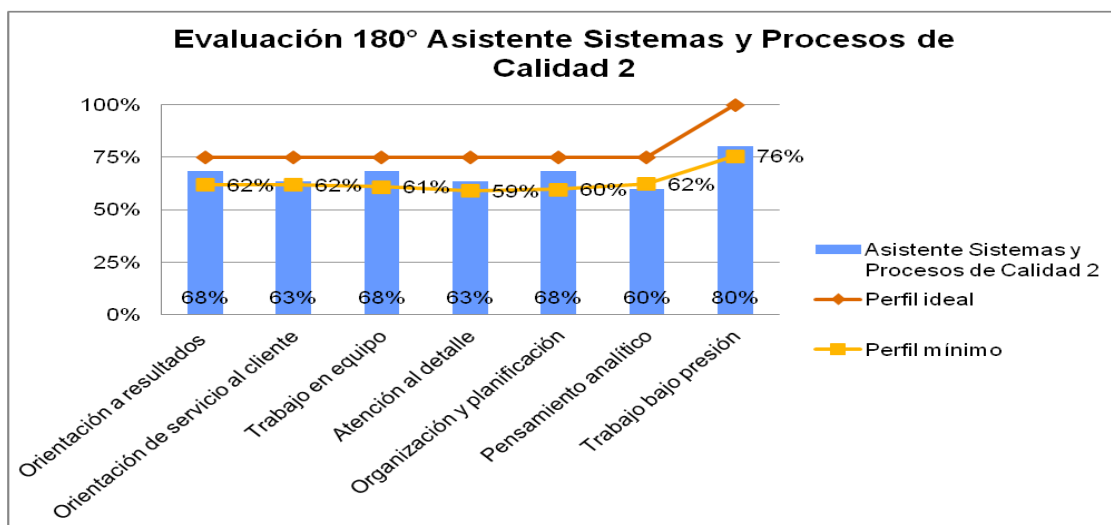
17. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 2

- Entrevista por competencias



Mediante la entrevista por competencias se determinó que Atención al detalle, Organización, planificación y Pensamiento analítico, se encuentran en los niveles del 50% sobre el 75% del perfil ideal. La competencia de Trabajo bajo presión, se detectó que está en el 75% sobre el 100% del perfil ideal.

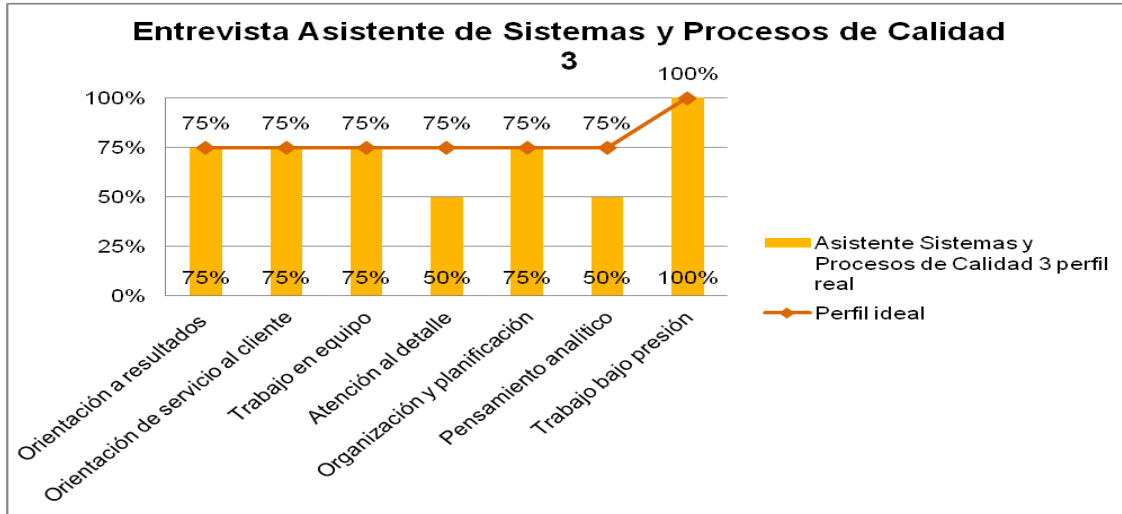
- Evaluación 180°



Mediante el análisis de la Evaluación 180° para la posición Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad se encuentra en el 60% del perfil real, sobre el 62% del perfil mínimo requerido.

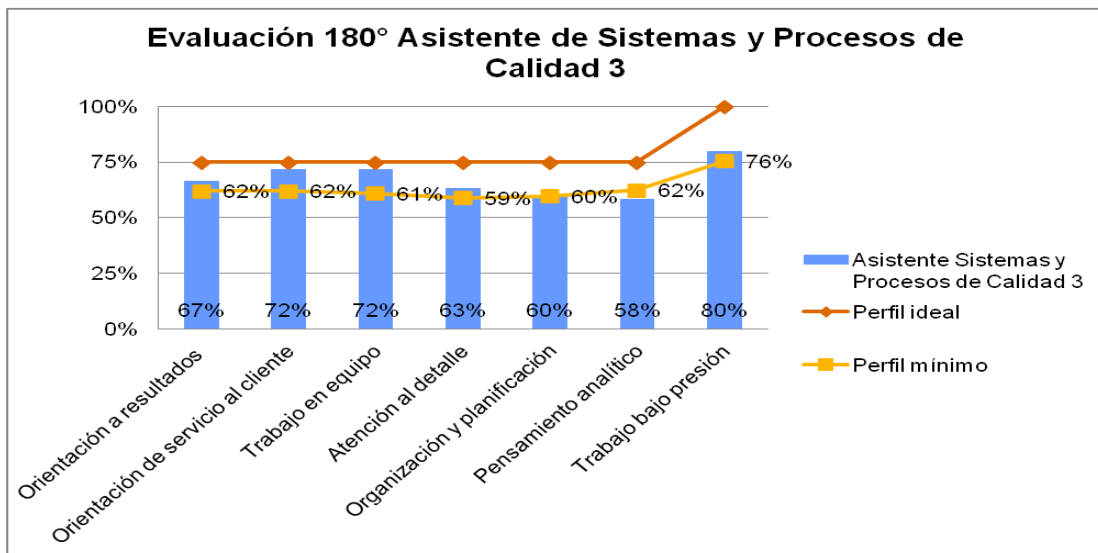
18. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 3

- Entrevista por competencias



En el análisis del siguiente gráfico se observa que las competencias de Atención al detalle y Pensamiento analítico, se encuentran al 50% del perfil real, sobre el 75% del perfil ideal.

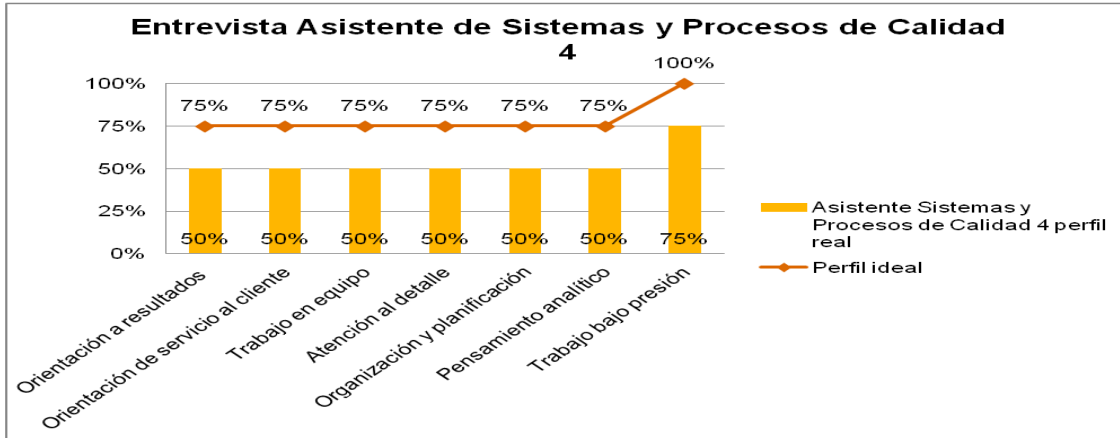
- Evaluación 180°



En base al análisis del gráfico de la evaluación 180° del cargo de Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 3, se requiere desarrollar la competencia de pensamiento analítico ya que se encuentra en el 58% del perfil real versus el 62% del perfil ideal.

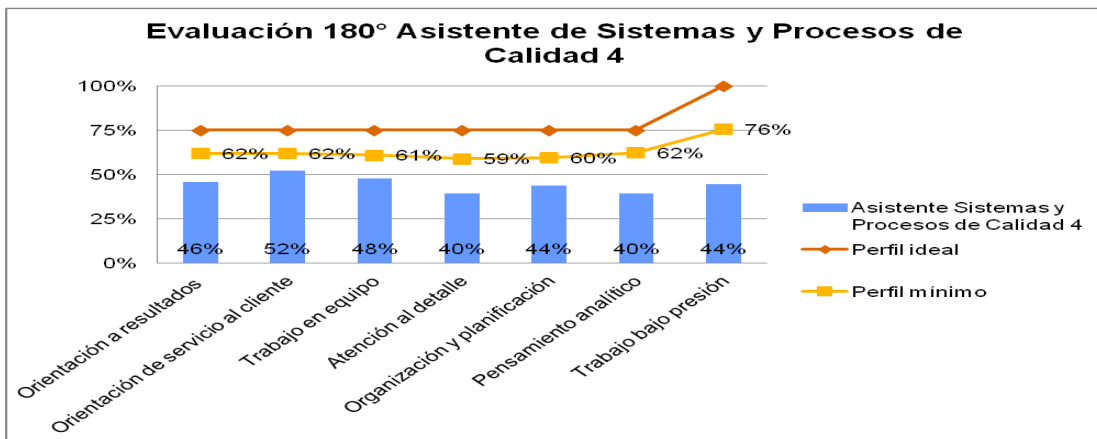
19. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 4

- Entrevista por competencias



En el análisis del siguiente gráfico, se puede observar que las competencias de Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Atención al detalle, Organización y Planificación y Pensamiento analítico, se ubican en el 50% del perfil real, sobre el 75% del perfil ideal. La competencia de Trabajo bajo presión dentro del perfil real, se encuentra en el 75% sobre el 100% del perfil ideal.

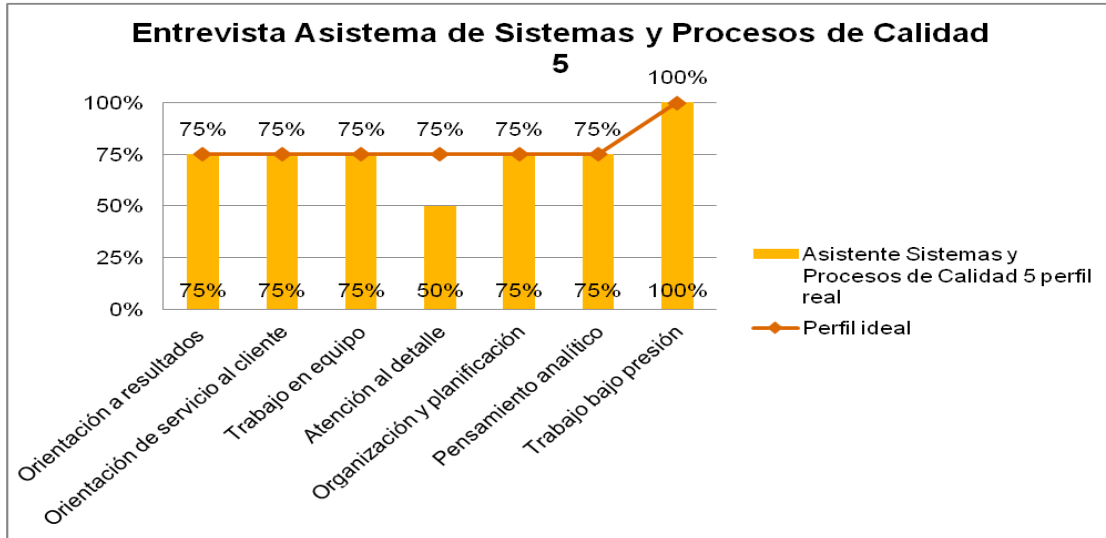
- Evaluación 180°



Mediante el análisis de la Evaluación 180° para el cargo de Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 4, las competencias del perfil real, se encuentran en un porcentaje menor del perfil mínimo requerido para su cumplimiento. Por lo cual, necesita el desarrollo de competencias de manera inmediata.

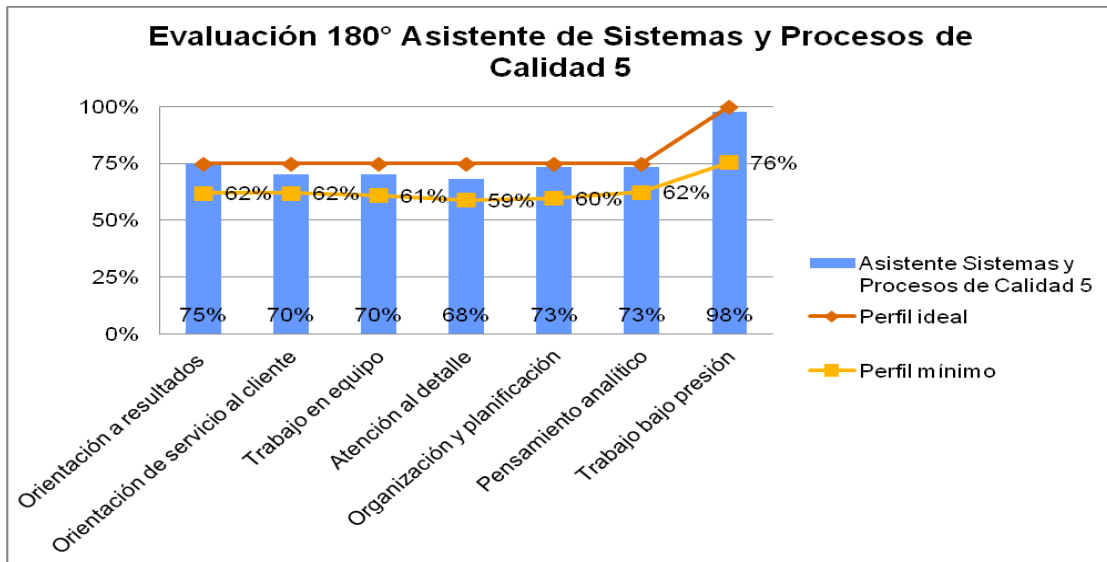
20. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 5

- Entrevista por competencias



En el análisis del gráfico, se verifica una brecha entre el 50% del perfil real sobre el 75% del perfil ideal, en la competencia de Atención al detalle.

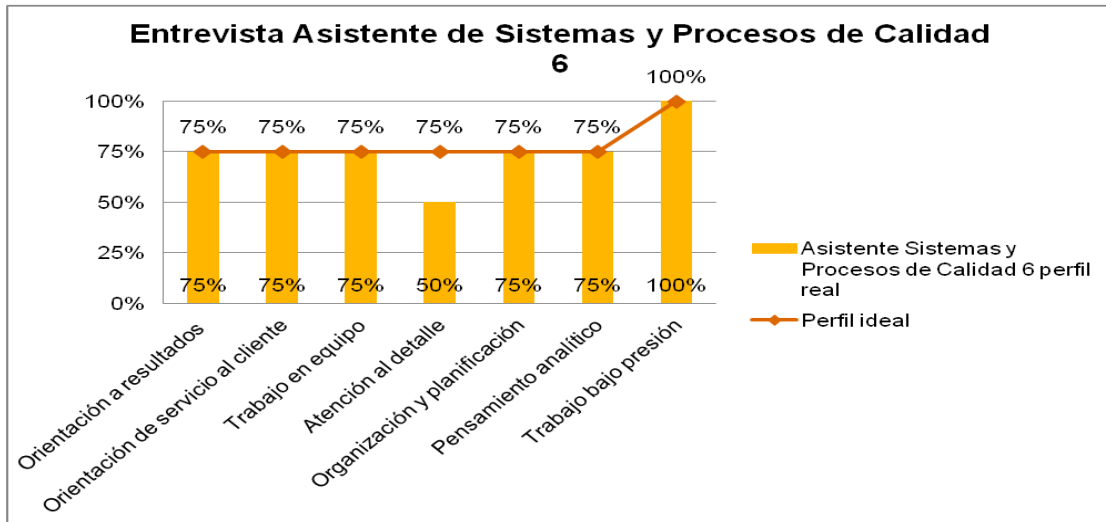
- Evaluación 180°



Mediante el análisis de las competencias del siguiente gráfico se determina que los porcentajes del perfil real se encuentran superiores al nivel del perfil mínimo requerido; por consiguiente, no requiere el desarrollo inmediato de dichas competencias.

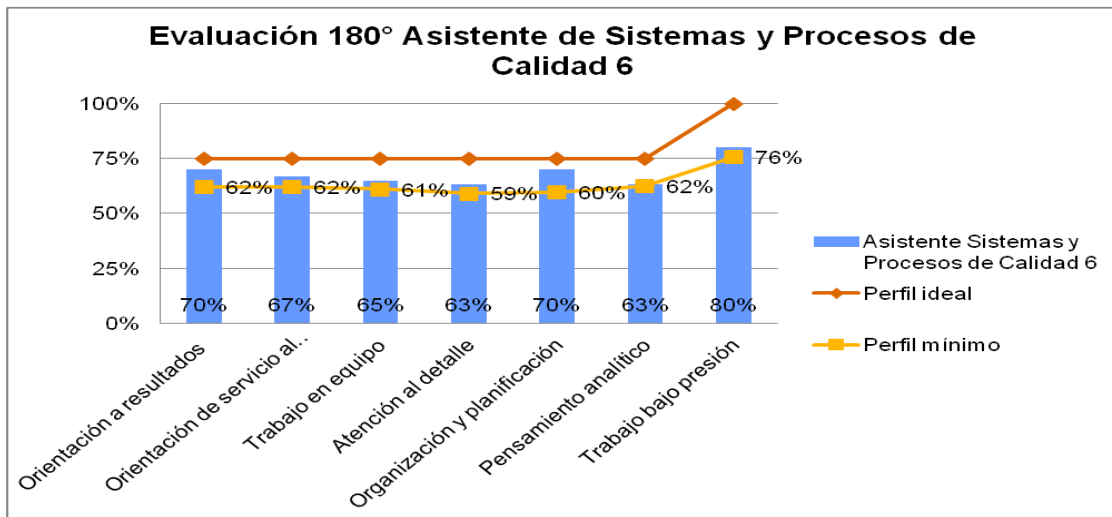
21. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 6

- Entrevista por competencias



Mediante el análisis del cuadro de entrevista por competencias, se establece que la competencia de Atención al detalle posee una brecha, ya que se encuentra en el 50% del perfil real, versus el 75% del perfil ideal.

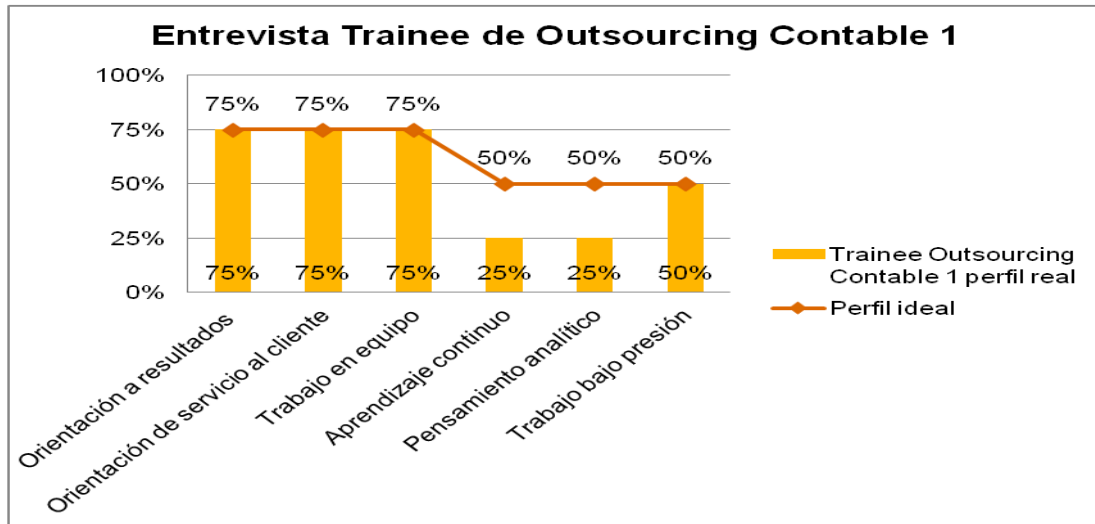
- Evaluación 180°



En el siguiente gráfico para el cargo de Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad 6 se constata que las competencias se encuentran en un nivel superior al mínimo requerido para el cumplimiento de la competencia.

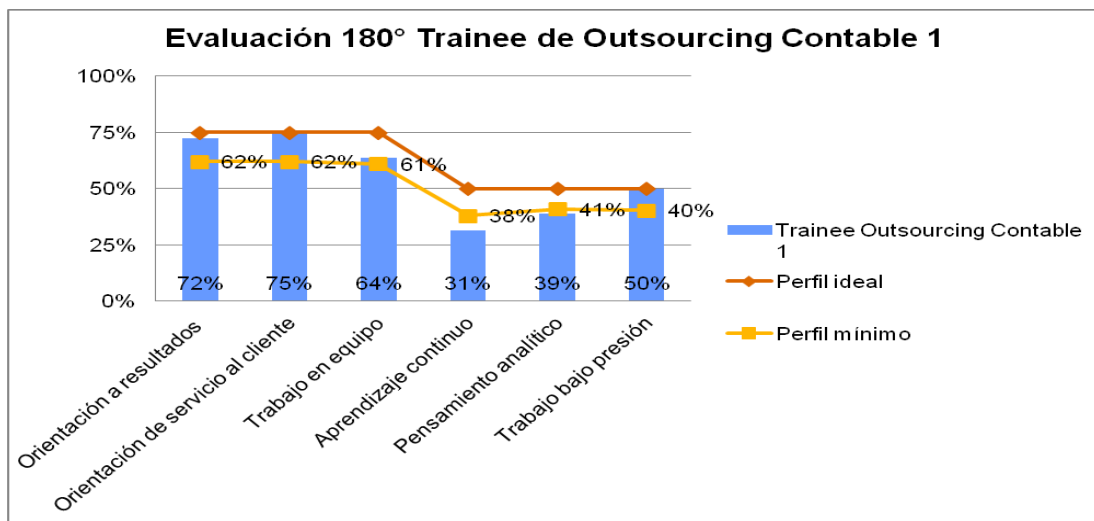
22. Trainee de Outsourcing Contable 1

- Entrevista por competencias



Mediante la entrevista por competencias se detectó que las competencias de Aprendizaje continuo y Pensamiento analítico, se encuentran en los niveles de 25% sobre el 50% del perfil ideal.

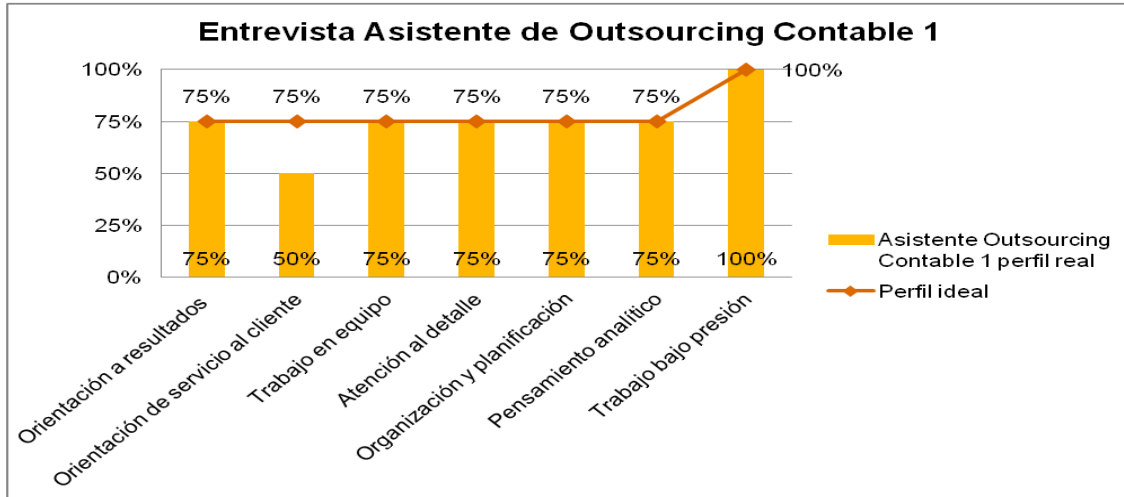
- Evaluación 180°



En base al análisis de la Evaluación 180°, se observa que la competencia de Aprendizaje continuo y Pensamiento analítico, se encuentran en porcentajes menores al perfil mínimo requerido; razón por la cual, se requiere el desarrollo de las mismas.

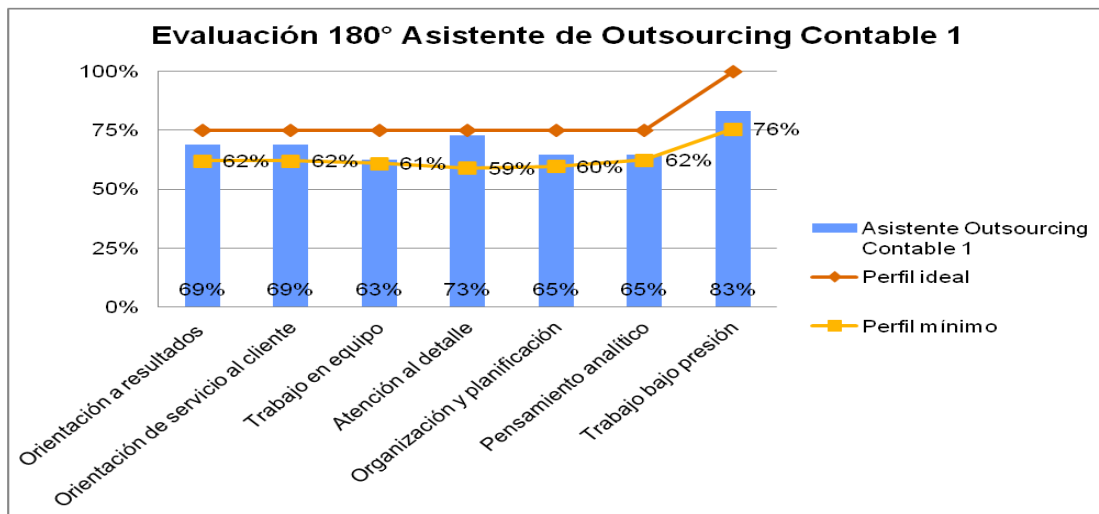
23. Asistente de Outsourcing Contable 1

- Entrevista por competencias



Mediante el análisis del siguiente gráfico se observa que la competencia de Orientación de servicio al cliente, posee una brecha ya que en el perfil real se encuentra en el porcentaje del 50% sobre el 75% del perfil ideal.

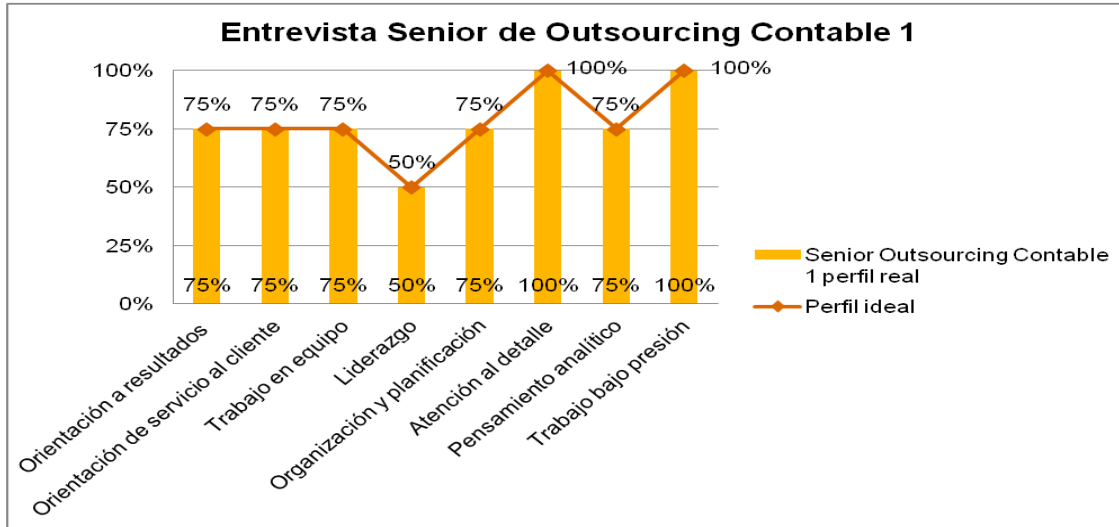
- Evaluación 180°



En base al análisis de la Evaluación 180° se determina que en el cargo de Asistente de Outsourcing Contable las competencias se encuentran en niveles superiores al mínimo del perfil requerido.

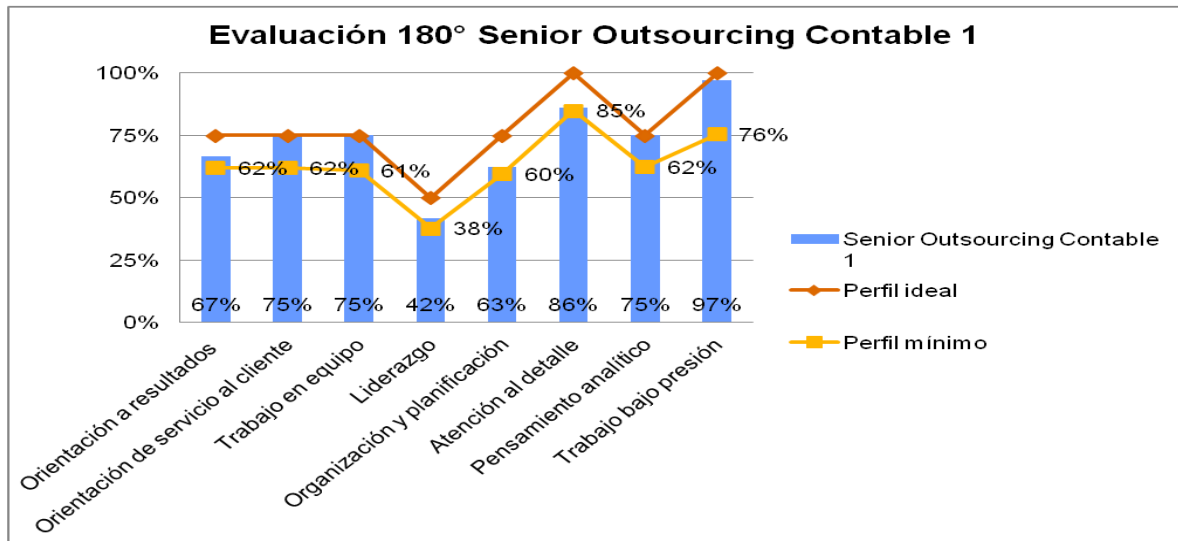
24. Senior de Outsourcing Contable 1

- Entrevista por competencias



En el siguiente cuadro se observa que el colaborador posee porcentajes equitativos entre el perfil real y el perfil ideal; por lo cual no requiere el desarrollo de competencias.

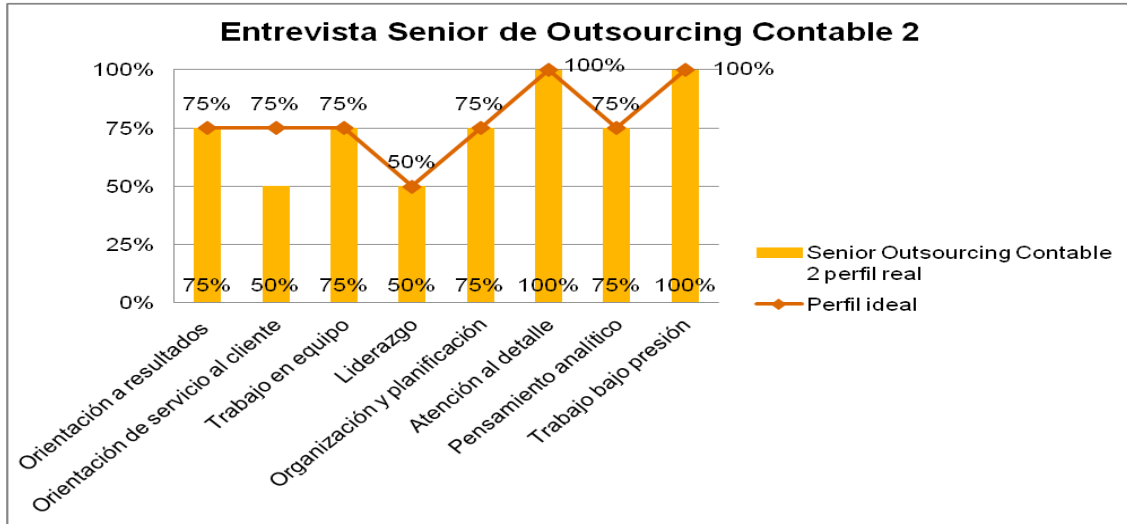
- Evaluación 180°



En base al análisis de la evaluación 180°, se determina que el colaborador posee desarrolladas las competencias requeridas para el cargo, ya que las mismas se encuentran en un nivel superior al perfil mínimo requerido para su cumplimiento.

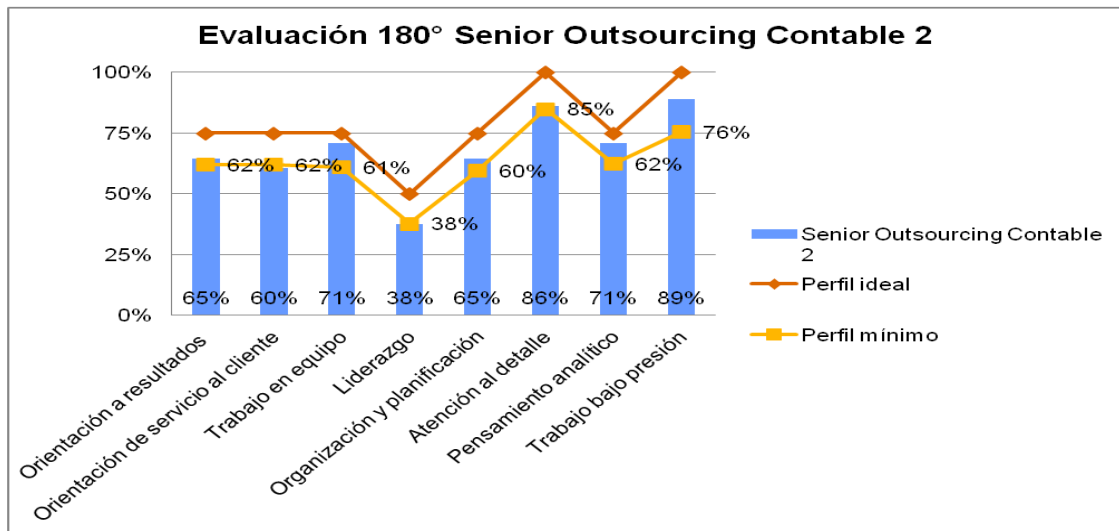
25. Senior de Outsourcing Contable 2

- Entrevista por competencias:



En el siguiente gráfico se puede observar que la competencia de Orientación de servicio al cliente se encuentra en el 50% sobre el 75% del perfil ideal para la posición.}

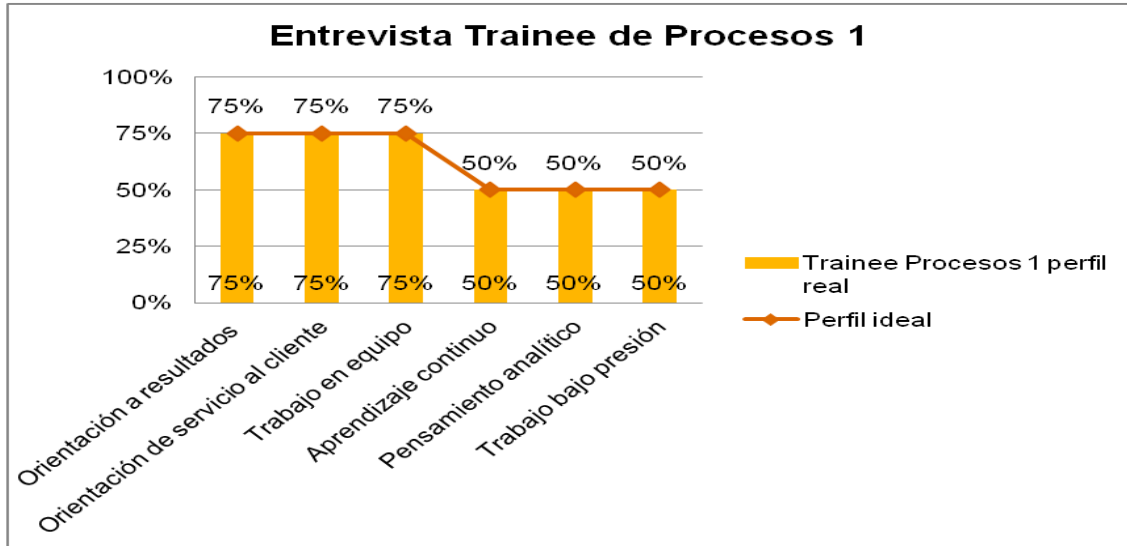
- Evaluación 180°



En base al análisis de las competencias del cargo de Senior de Outsourcing Contable 2, podemos observar que posee desarrolladas las competencias requeridas para su posición.

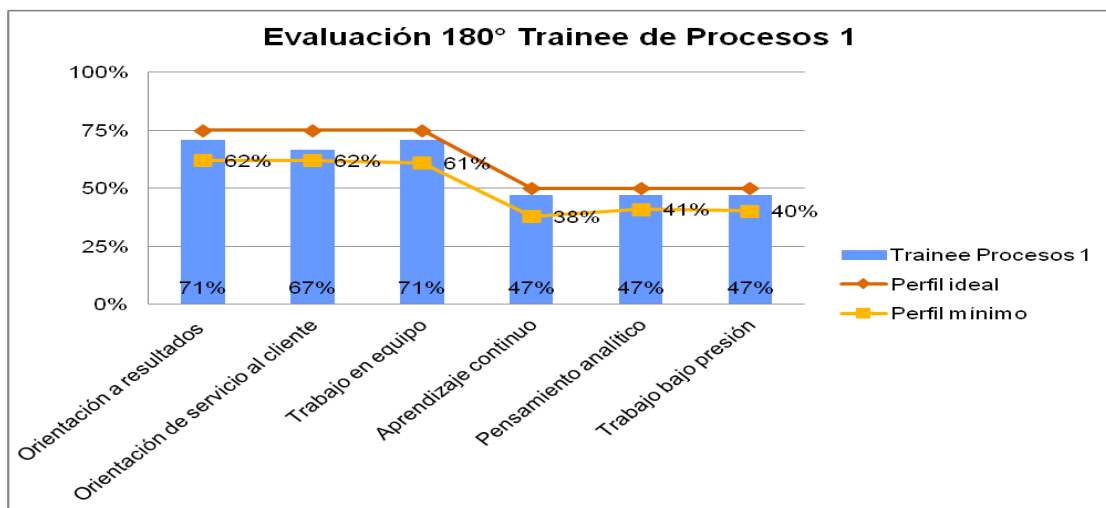
26. Trainee de Procesos 1

- Entrevista por competencias



Mediante el análisis del siguiente gráfico se establece que existen una igualdad entre las competencias del perfil real y las competencias del perfil ideal; por lo cual, el colaborador no requiere el desarrollo de las mismas.

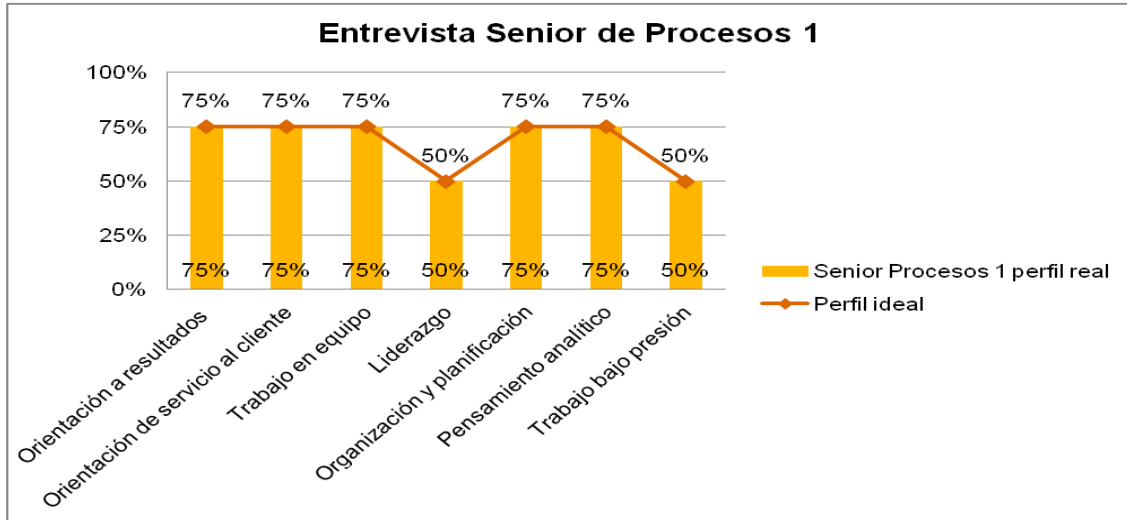
- Evaluación 180°



En base al análisis de la Evaluación 180°, realizada al Trainee de Procesos 1, se observa que posee desarrolladas requeridas por su cargo, ya que se encuentran en niveles superiores al perfil mínimo requerido.

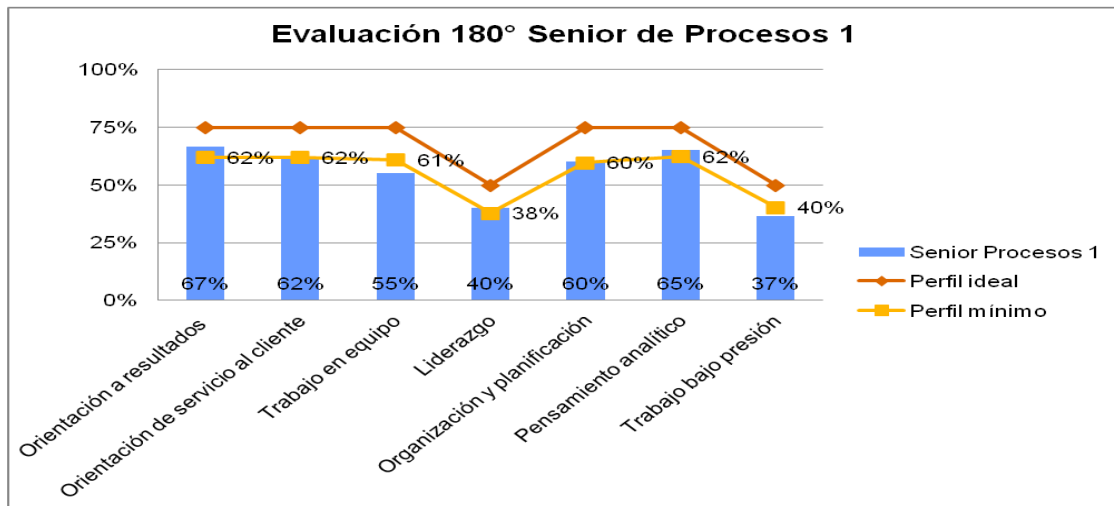
27. Senior de Procesos 1

- Entrevista por competencias



En el siguiente gráfico se constata que el colaborador posee las competencias necesarias que requiere su posición.

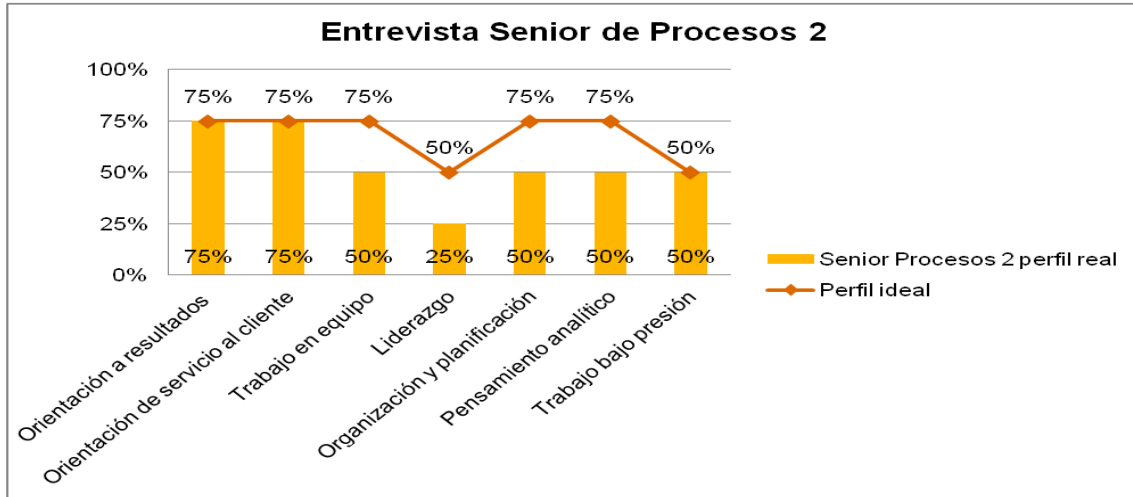
- Evaluación 180°



En base al análisis del siguiente gráfico, se observa que para la posición de Senior de Procesos 1, se requiere el desarrollo de las competencias Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión ya que se encuentran en niveles menores al perfil mínimo requerido de cumplimiento.

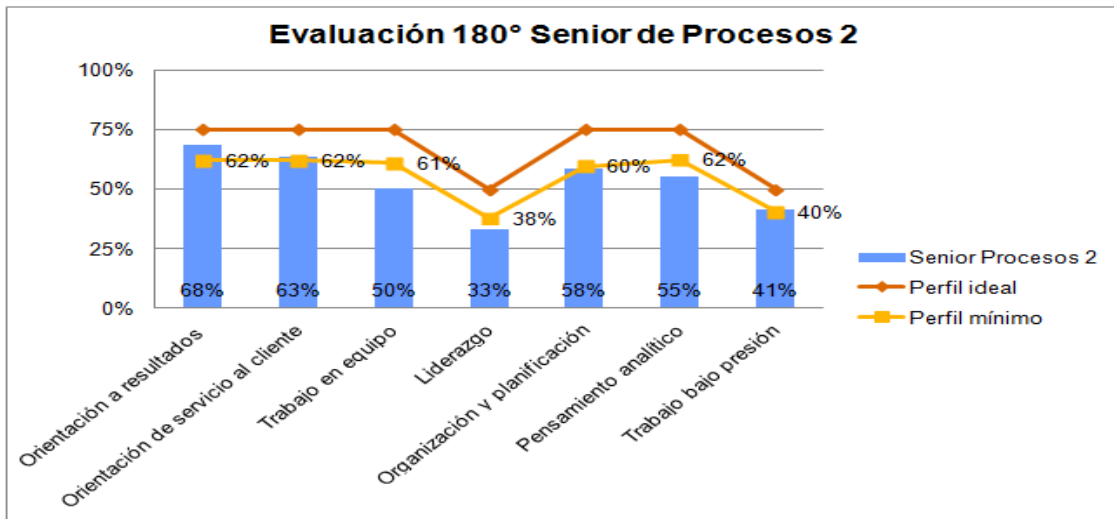
28. Senior de Procesos

- Entrevista por competencias



En el siguiente gráfico se establece que las competencias Trabajo en equipo, Organización, Planificación y Pensamiento Analítico se encuentran en el 50% del perfil real sobre el 75% del perfil ideal. La competencia de Liderazgo posee en el 25% sobre el 50% del perfil real.

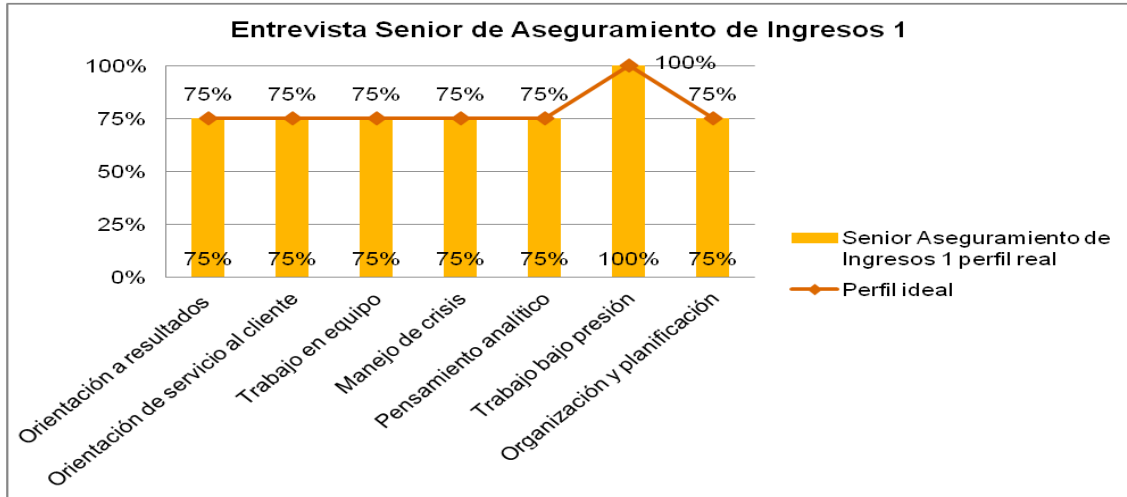
- Evaluación 180°



Se determina que en base al análisis del siguiente gráfico las competencias de Trabajo en equipo, Liderazgo y Pensamiento analítico, se encuentran en niveles inferiores al perfil mínimo requerido, por lo cual requieren de desarrollo.

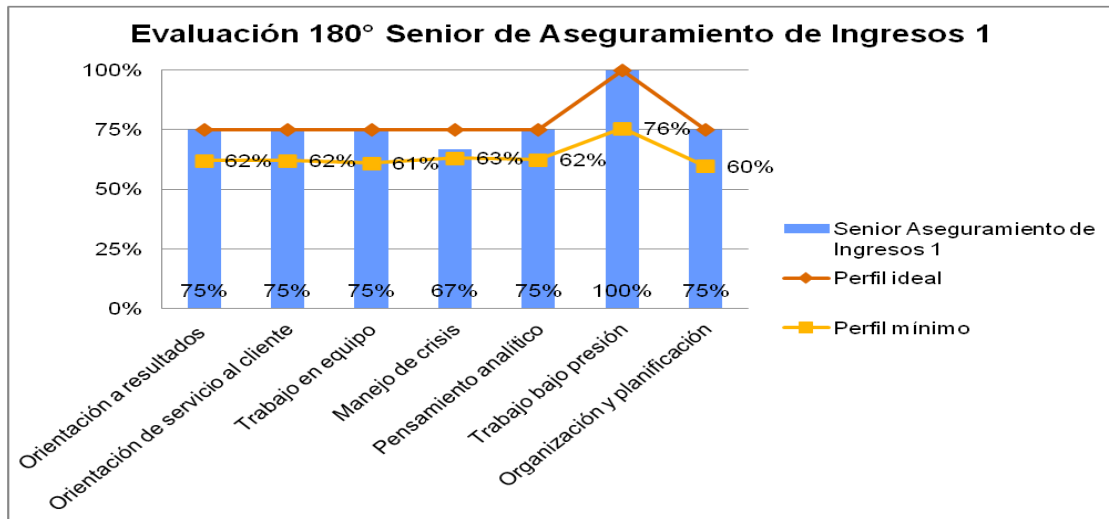
29. Senior de Aseguramiento de Ingresos 1

- Entrevista por competencias



En base al análisis del gráfico se constata que el colaborador posee las competencias de su perfil real al mismo nivel del perfil ideal. Por lo cual, no requiere el desarrollo inmediato de las mismas.

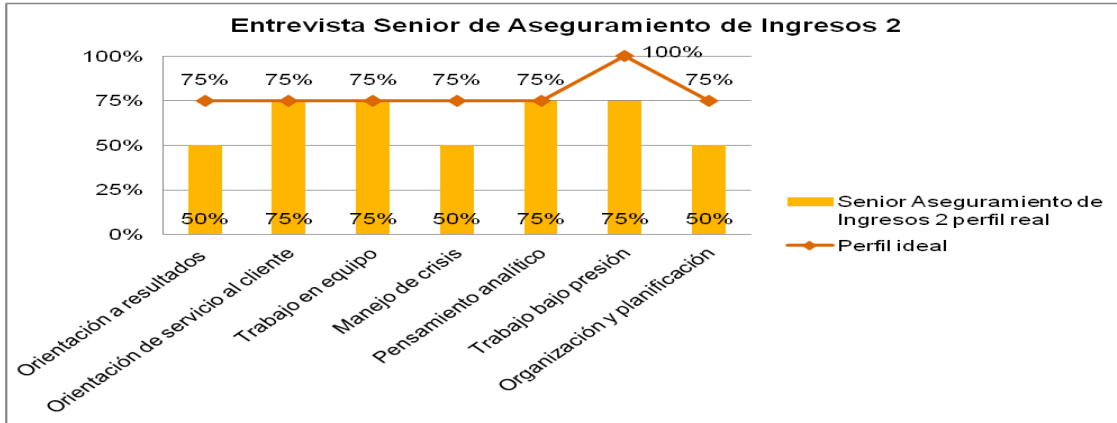
- Evaluación 180°



En base al análisis del gráfico, se puede observar que dicha posición posee desarrolladas las competencias según el perfil ideal del cargo.

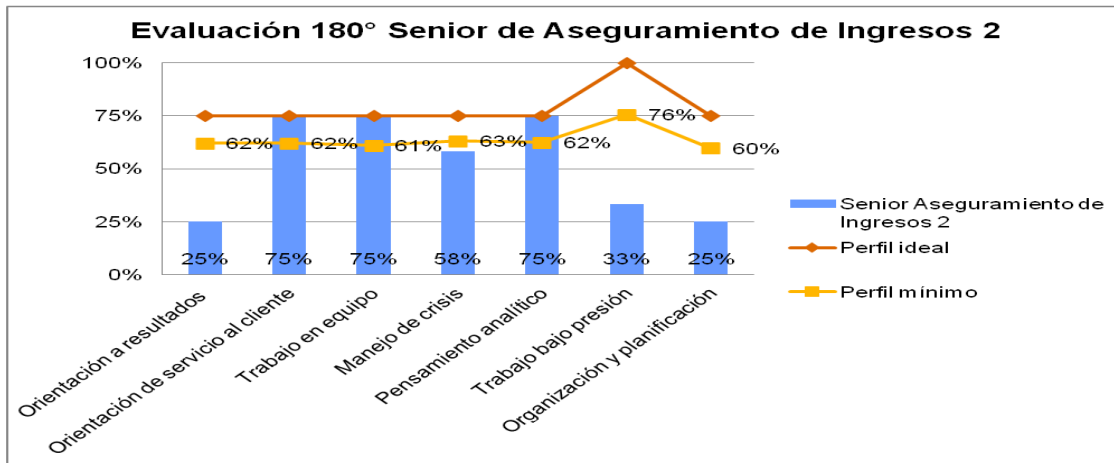
30. Senior de Aseguramiento de Ingresos 2

- Entrevista por competencias



En el siguiente gráfico se observa que las competencias de Orientación a resultados, Manejo de crisis, Organización y planificación se encuentran en 50% del perfil real sobre el 75% del perfil ideal. Adicionalmente la competencia de Trabajo bajo presión se encuentra en el 75% sobre el 100% del perfil ideal.

- Evaluación 180°

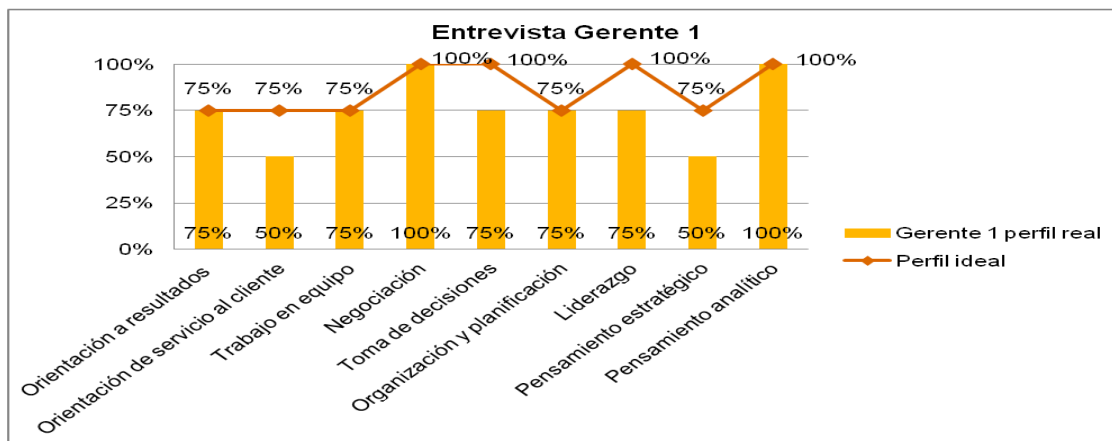


En el siguiente gráfico se determina que para el cargo de Senior de Aseguramiento de Ingresos 2, se debe desarrollar las competencias de Orientación a resultados, ya que se encuentra en el 25%, sobre el 62% del perfil mínimo para su cumplimiento. En Manejo de crisis, posee el 58% sobre el 63% del mínimo requerido. La competencia de Trabajo bajo presión, se encuentra en el 33% sobre el 76% de cumplimiento de la competencia.

Adicionalmente, Organización y planificación posee el 25% sobre el 60% de su cumplimiento mínimo.

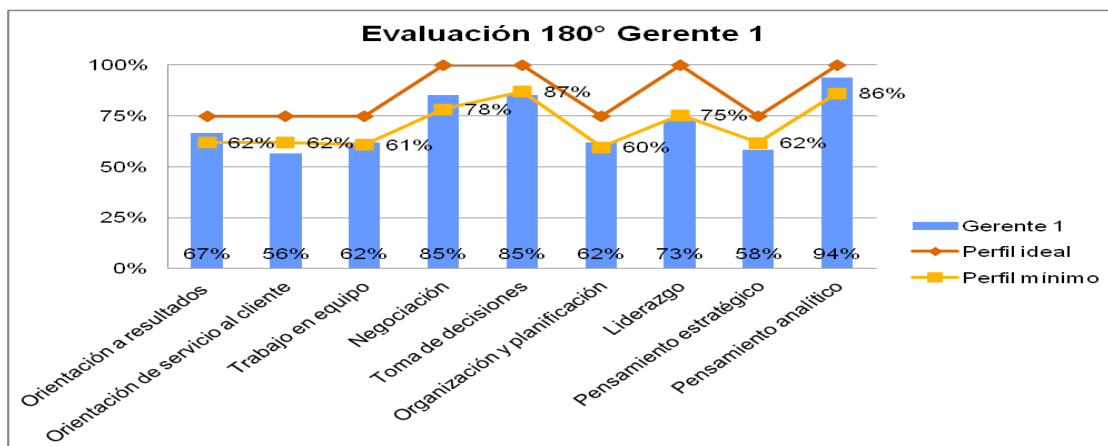
31. Gerente 1

- **Entrevista por competencias**



En base al análisis del siguiente gráfico, se determina que las competencias de Orientación de servicio al cliente y Pensamiento estratégico se encuentran sobre el 50% del perfil real versus el 75% del perfil ideal. Adicionalmente las competencias de Toma de decisiones y Liderazgo se encuentran en 75% del perfil real sobre el 100% del perfil ideal.

- **Evaluación 180°**

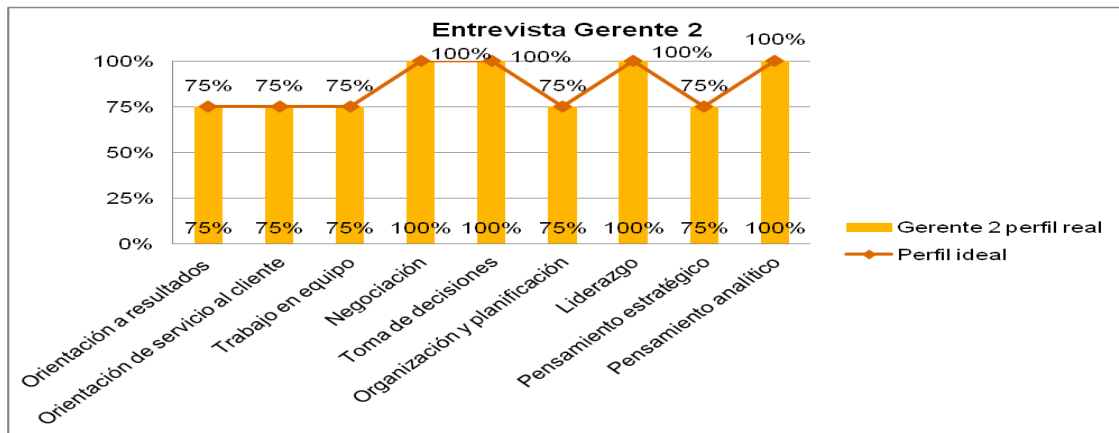


En base a la Evaluación 180° del cargo Gerente 1, se determina que posee desarrollar las competencias de Orientación de servicio al cliente, Liderazgo y Pensamiento estratégico, ya

que se encuentran por debajo del perfil mínimo requerido del cumplimiento de dichas competencias.

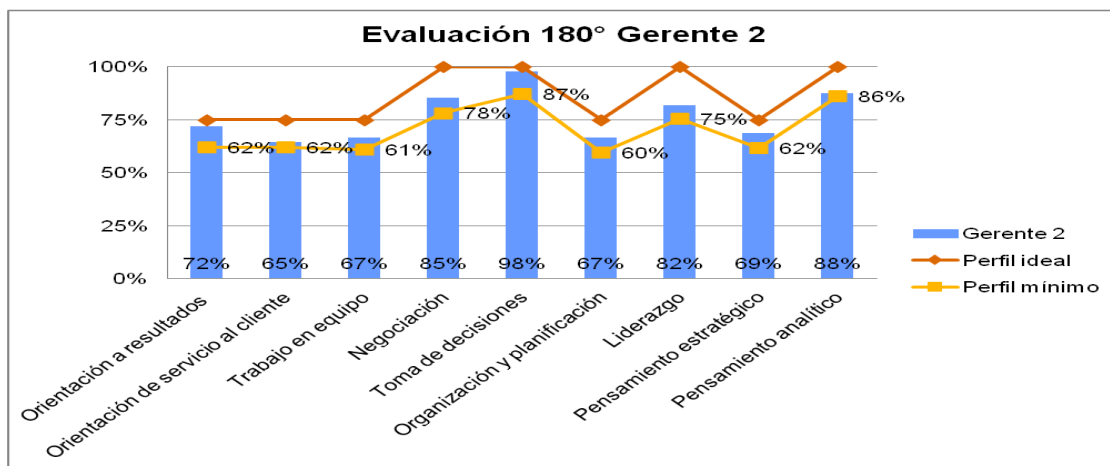
32. Gerente 2

- **Entrevista por competencias**



Se observa que las competencias del perfil real para la posición, se encuentran equitativamente con el nivel de porcentaje del perfil ideal.

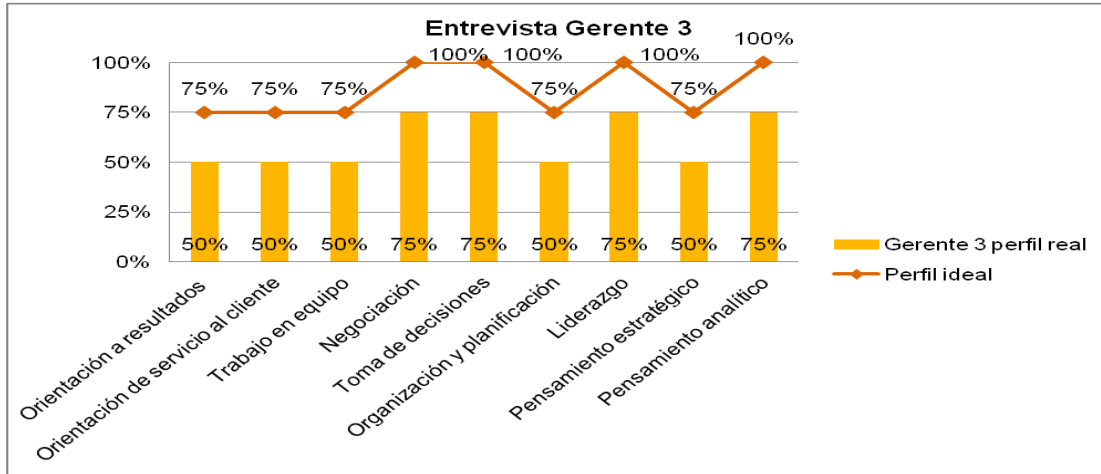
- **Evaluación 180°**



En el siguiente gráfico se observa que la posición de Gerente 2, posee desarrolladas todas sus competencias del perfil de cargo, ya que se encuentran por encima de la línea del perfil mínimo requerido.

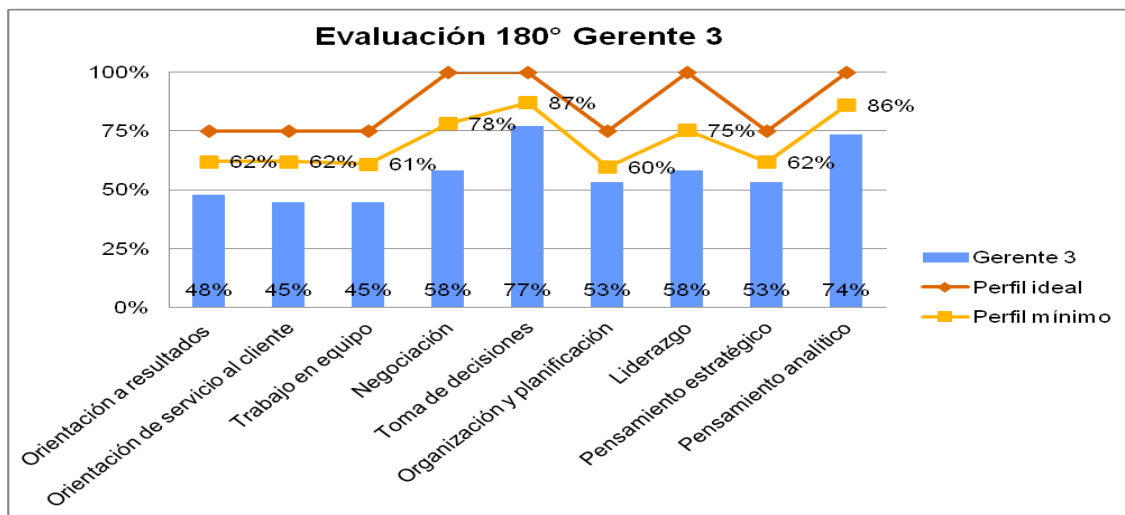
33. Gerente 3

- Entrevista por competencias



Mediante el análisis del siguiente gráfico se establece que las competencias de Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Organización y planificación y Pensamiento estratégico, se encuentran en el 50% del perfil real versus el 75% del perfil ideal. Las competencias de Negociación, Toma de decisiones, Liderazgo y Pensamiento analítico se encuentran en el 75% sobre el 100% del perfil ideal.

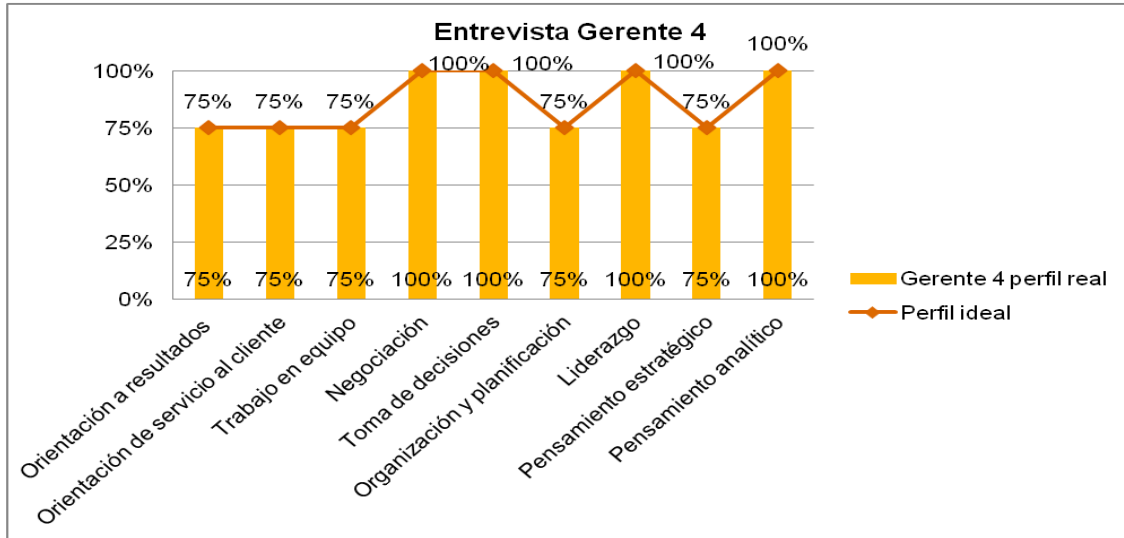
- Evaluación 180°



En base al análisis del gráfico de la Evaluación 180° del cargo Gerente 3, se establece que requiere el desarrollo de todas sus competencias, ya que se encuentran en niveles inferiores al perfil mínimo requerido por su posición.

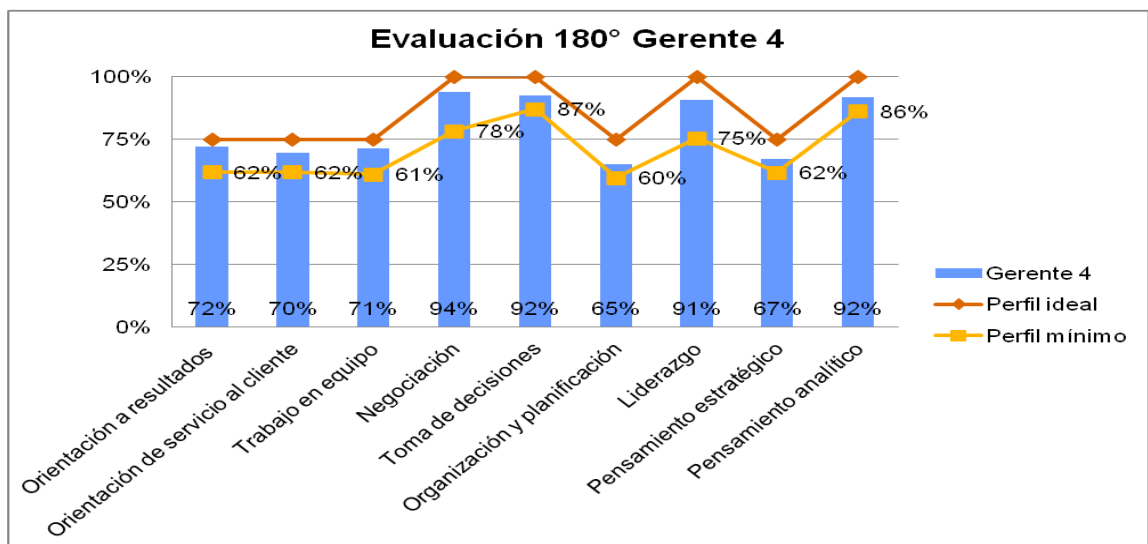
34. Gerente 4

- Entrevista por competencias



En el análisis del siguiente gráfico se observa que las competencias del perfil real se encuentran en igual nivel de porcentaje de las competencias del perfil ideal; por lo cual, no requiere el desarrollo de las mismas para la posición.

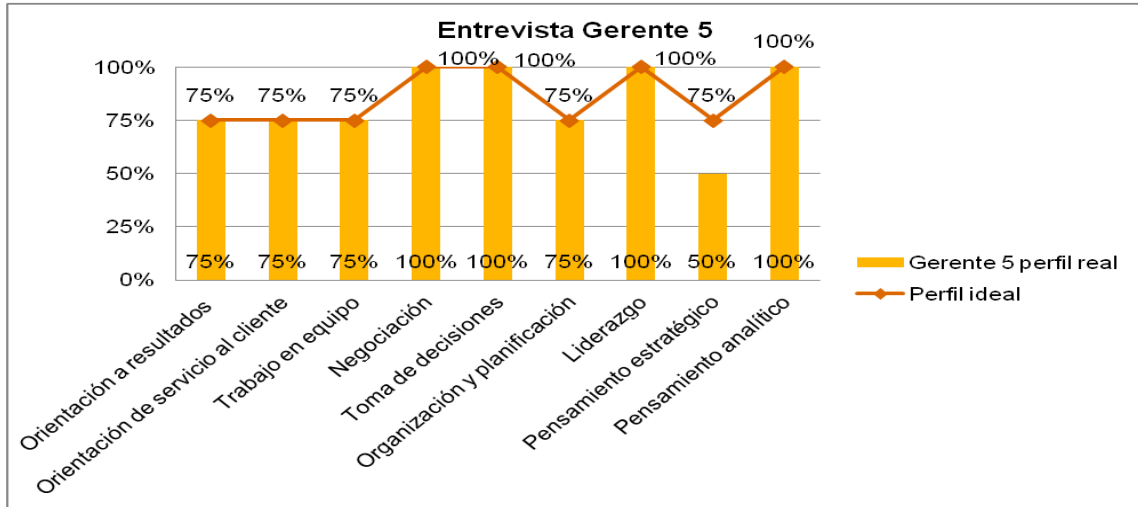
- Evaluación 180°



En base al análisis de la posición Gerente 4, se determina que posee las competencias en un nivel superior al perfil mínimo requerido.

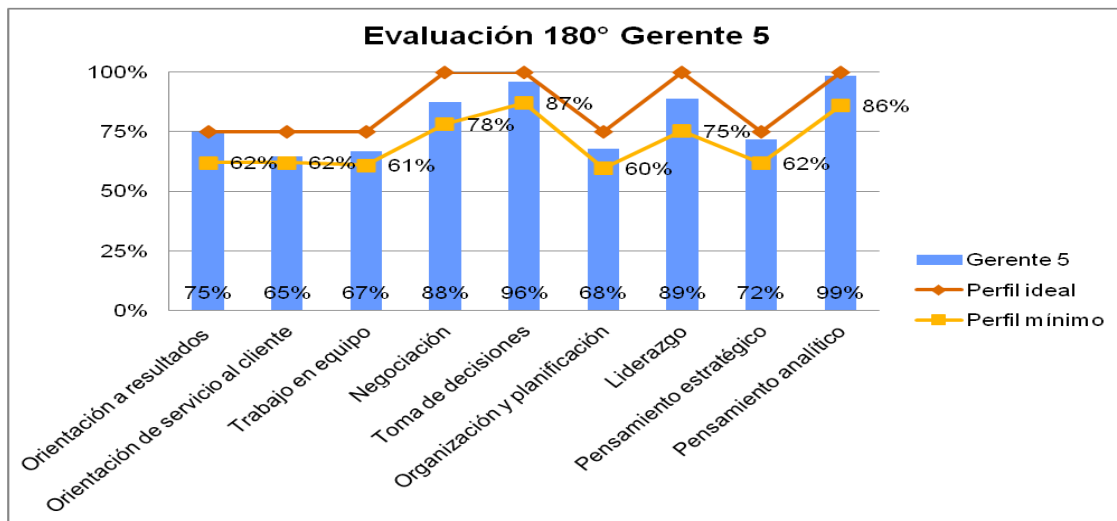
35. Gerente 5

- Entrevista por competencias



En base al análisis del siguiente cuadro, se observa que la competencia de Pensamiento estratégico se encuentra en el 50% del perfil real sobre el 75% del perfil ideal.

- Evaluación 180°



En base al análisis de la Evaluación 180° para la posición Gerente 5, se establece que el colaborador, posee desarrolladas las competencias de su cargo, ya que se encuentra en niveles superiores al perfil mínimo requerido.

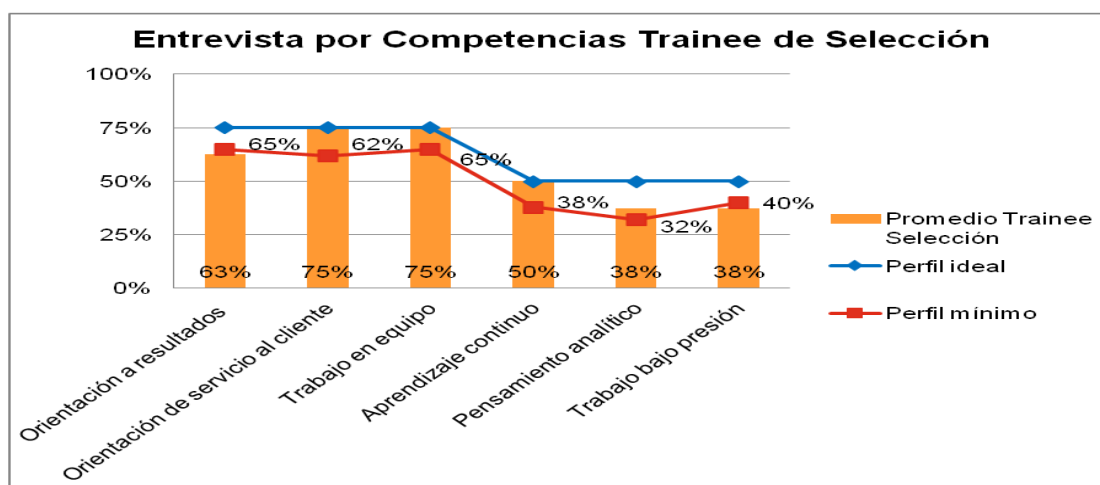
5.2 RESULTADOS POR CARGOS

Análisis de las entrevistas por competencias de las posiciones

A continuación se realizará el análisis del promedio de las Entrevistas por Competencias y Evaluación 180° según los cargos de cada departamento del área de Advisory.

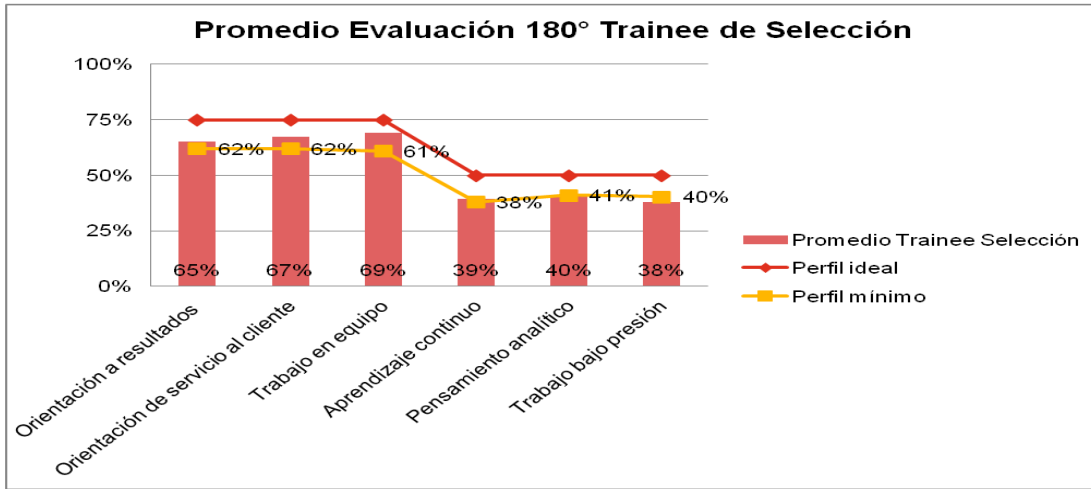
1. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Trainee de Selección.

- Entrevista por Competencias



En el análisis del promedio de las entrevistas por competencias efectuadas a los colaboradores que ocupan el cargo de Trainee de Selección, se observa que deben desarrollar la competencia de Orientación a resultados, ya que se encuentra en el 63%, sobre el 65% del porcentaje mínimo de cumplimiento de dicha competencia. Adicionalmente, Trabajo bajo presión se ubica en el 38%, sobre el 40% para el cumplimiento mínimo requerido de la competencia. Por lo cual, se concluye que dichas competencias deben ser desarrolladas de manera inmediata.

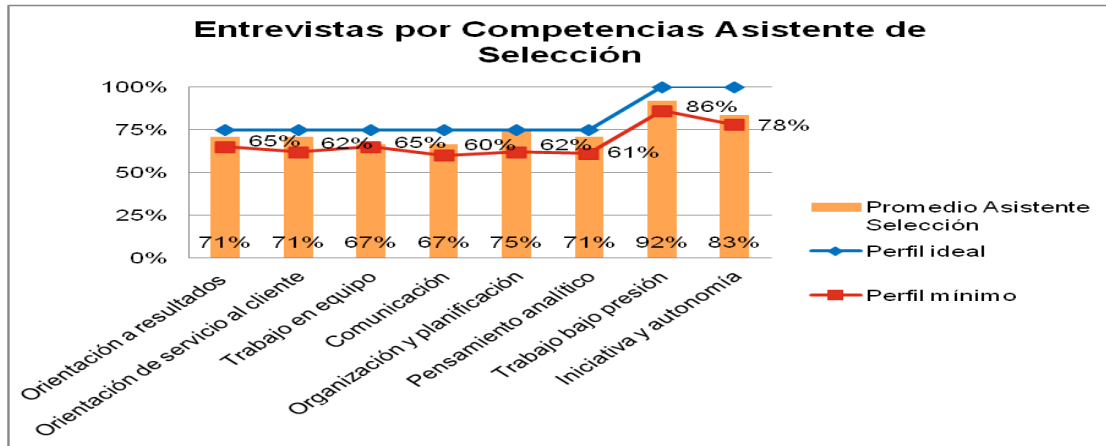
- **Evaluación 180°**



En base al análisis del Promedio de la Evaluación 180° para el cargo de Trainee de Selección, se determina que la competencia de Pensamiento analítico se encuentra en el 40% del perfil real, versus el 41% del perfil mínimo requerido. Adicionalmente, la competencia de Trabajo bajo presión se encuentra en el 38%, sobre el 40% del perfil mínimo de su cumplimiento. Razón por la cual, dichas competencias deben ser desarrolladas de manera inmediata.

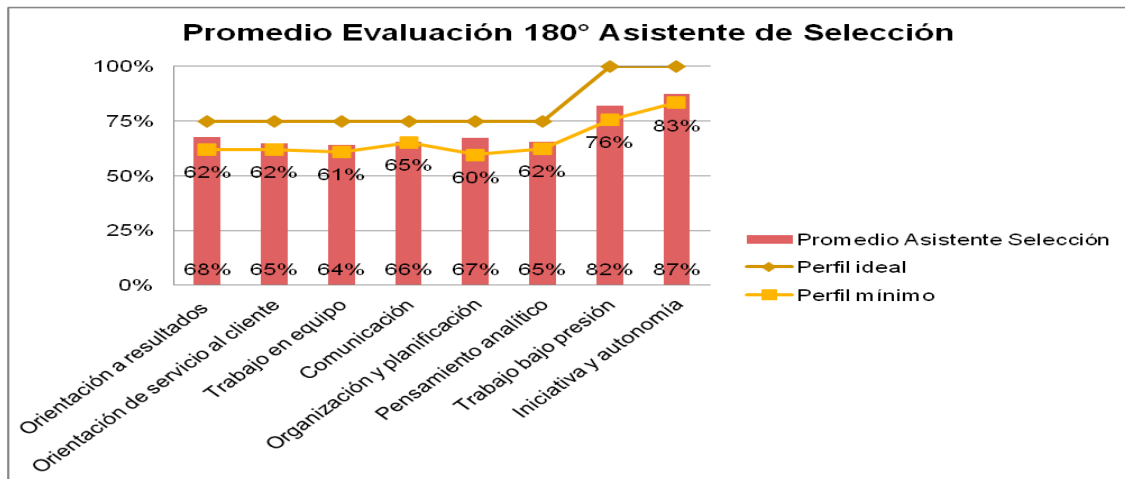
2. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Asistente de Selección

- Entrevista por Competencias



En el siguiente gráfico se observa, según la realización de entrevistas por competencias, que el promedio de las competencias de los colaboradores que ocupan el cargo de Asistente de Selección, no requiere desarrollo, puesto que se encuentran por encima del nivel mínimo del cumplimiento de las mismas.

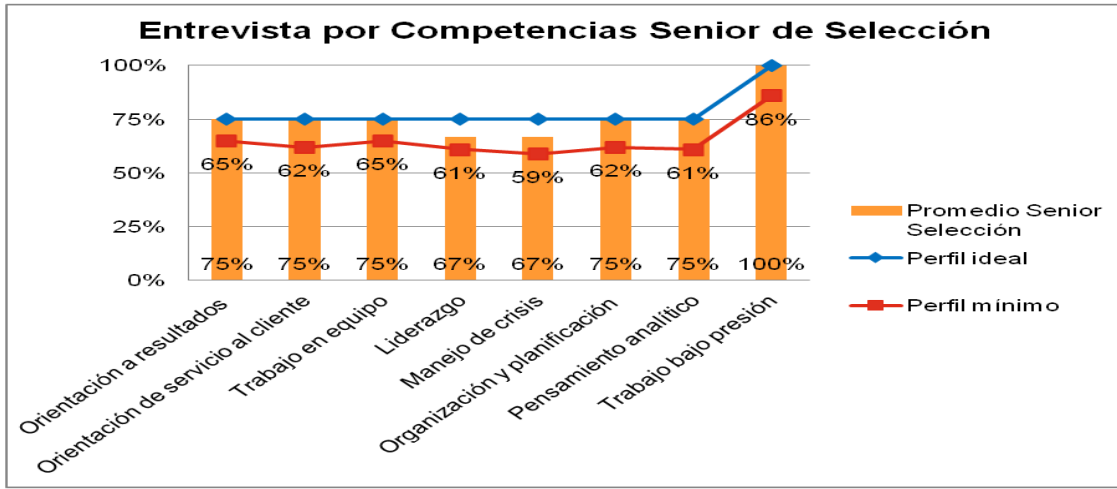
- Evaluación 180°



En base al análisis del promedio de las competencias para el cargo de Asistente de Selección, se determina que se encuentran en niveles superiores al perfil mínimo requerido.

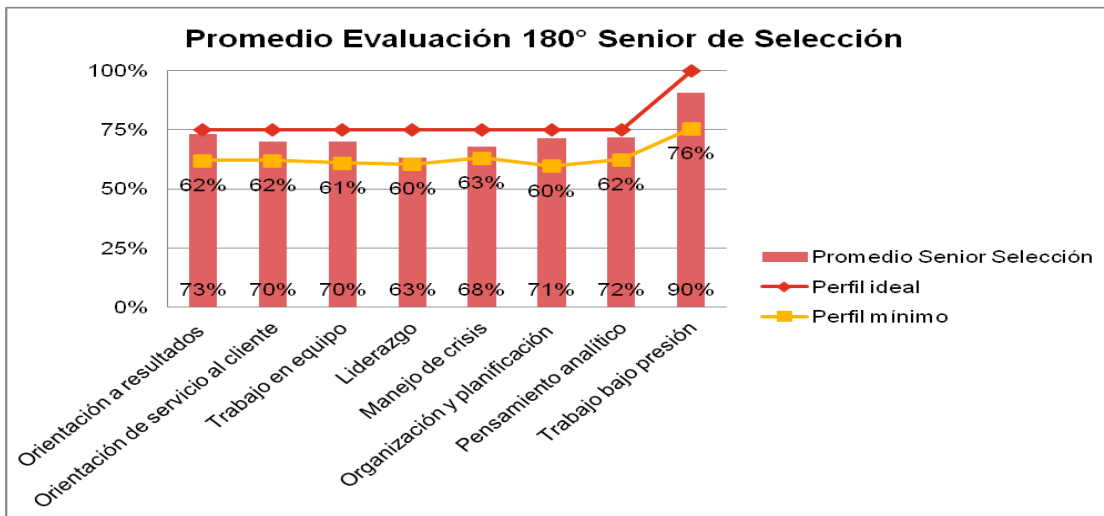
3. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Senior de Selección

- **Entrevista por Competencias**



En el análisis del siguiente gráfico se establece que las competencias de los colaboradores de la posición Senior del área de Selección se encuentran en un nivel superior al porcentaje mínimo del cumplimiento de las mismas.

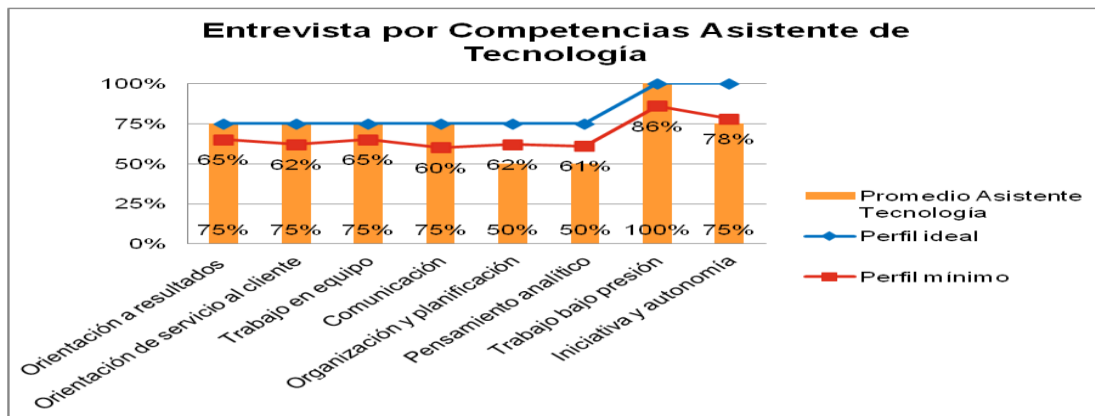
- **Evaluación 180°**



En base al análisis de las competencias promedio de la Evolución 180° para el cargo Senior de Selección, se observa que las competencias se encuentran en niveles superiores al mínimo requerido para su cumplimiento.

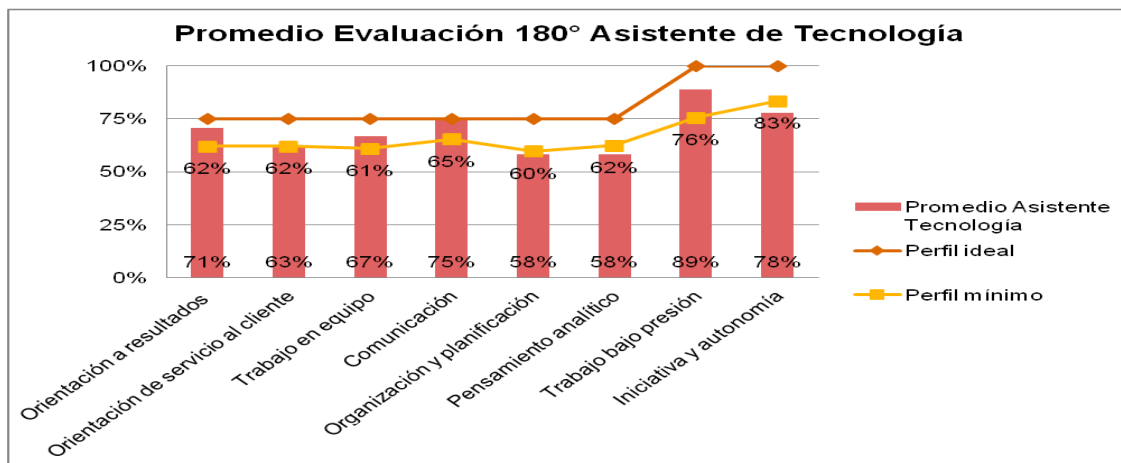
4. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Asistente de Tecnología

- Entrevista por Competencias



Mediante el análisis de las competencias del cargo de Asistente de Tecnología, el promedio de la competencia Organización y planificación se encuentra en el 50% sobre el 62% del perfil mínimo requerido de cumplimiento; adicionalmente, en Pensamiento analítico, se recomienda desarrollo, ya que se ubica en el 50% sobre el 61% del nivel mínimo para el cumplimiento de dicha competencia.

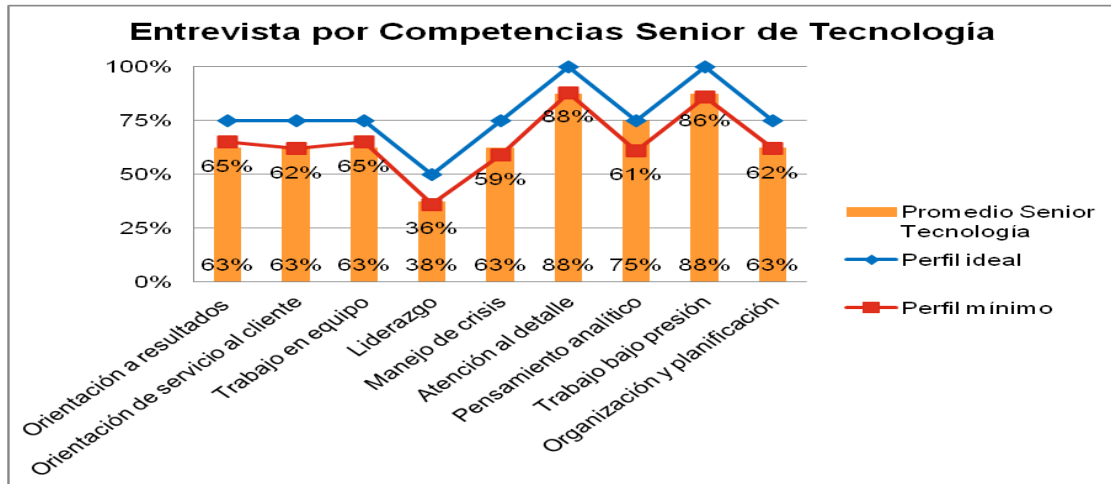
- Evaluación 180°



En base al análisis del promedio de las competencias de la Evaluación 180° realizada a la posición de Asistente de Tecnología, se constata que la competencia de Organización y planificación se encuentra en el 58%, sobre el 60% del perfil mínimo requerido. En Pensamiento analítico, posee 58%, versus el 62% del perfil mínimo. Adicionalmente, en Iniciativa y autonomía tiene el 78% sobre el 83% de cumplimiento mínimo.

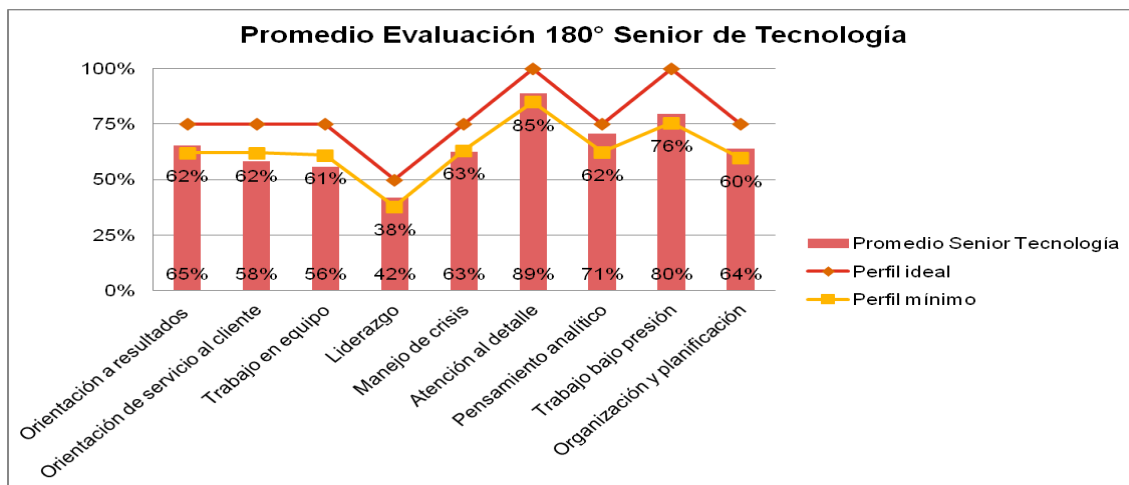
5. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Senior de Tecnología

- Entrevista por Competencias



Según las entrevistas por competencias realizadas a los colaboradores del cargo Senior de Tecnología, las competencias de dicha posición se encuentran por encima del nivel para el perfil de competencias del mínimo requerido.

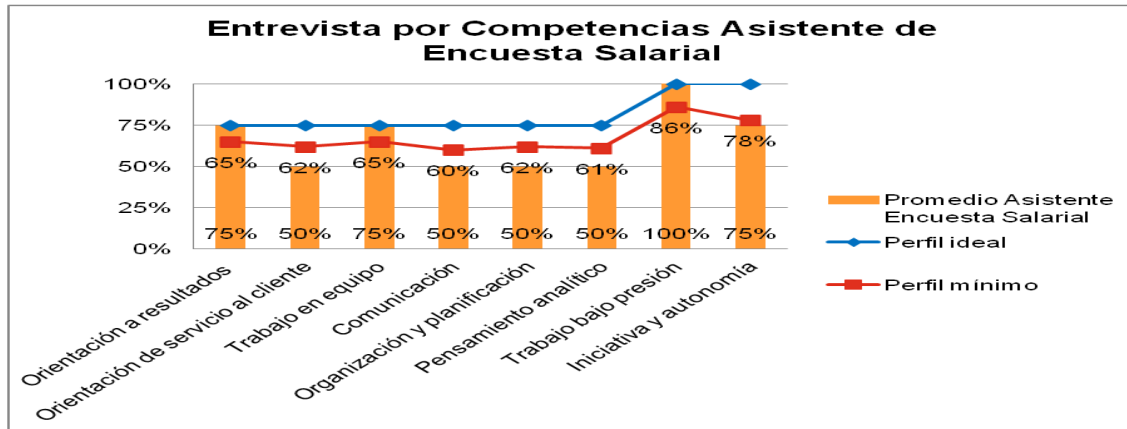
- Evaluación 180°



En base al análisis del promedio de la Evaluación 180° para el cargo Senior de Tecnología, se constata que la competencia de Orientación de servicio al cliente, tiene una brecha, ya que el perfil real se encuentra en 58%, sobre el 62% del perfil mínimo requerido. Adicionalmente la competencia de Trabajo en equipo, posee en 56%, sobre el 61% del cumplimiento mínimo de la misma.

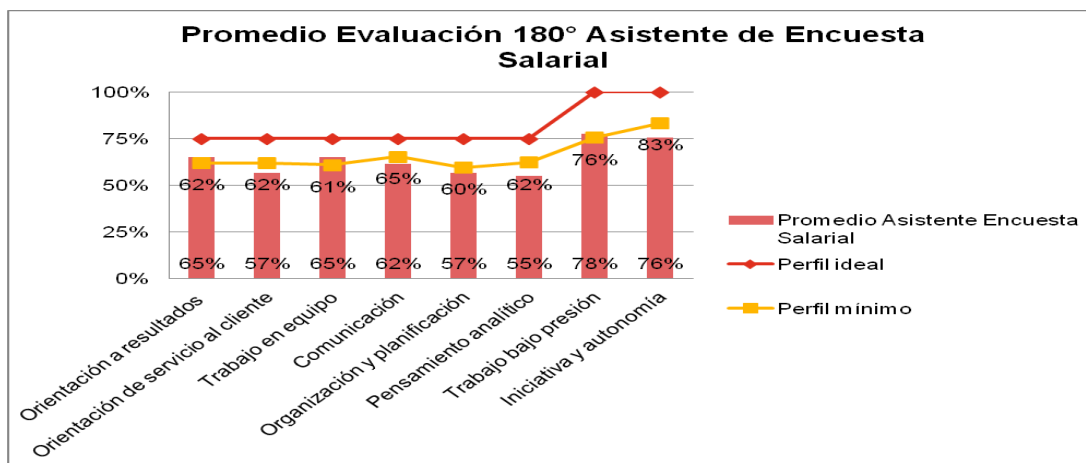
6. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Asistente de Encuesta Salarial

- Entrevista por Competencias



En el análisis del promedio del porcentaje de nivel de las competencias para el cargo de Asistente de Encuesta Salarial, se determina que las competencias de Orientación de servicio al cliente, Comunicación, Organización y planificación, Pensamiento analítico e Iniciativa y autonomía, se ubican por debajo de la línea de cumplimiento mínimo del perfil requerido.

- Evaluación 180°

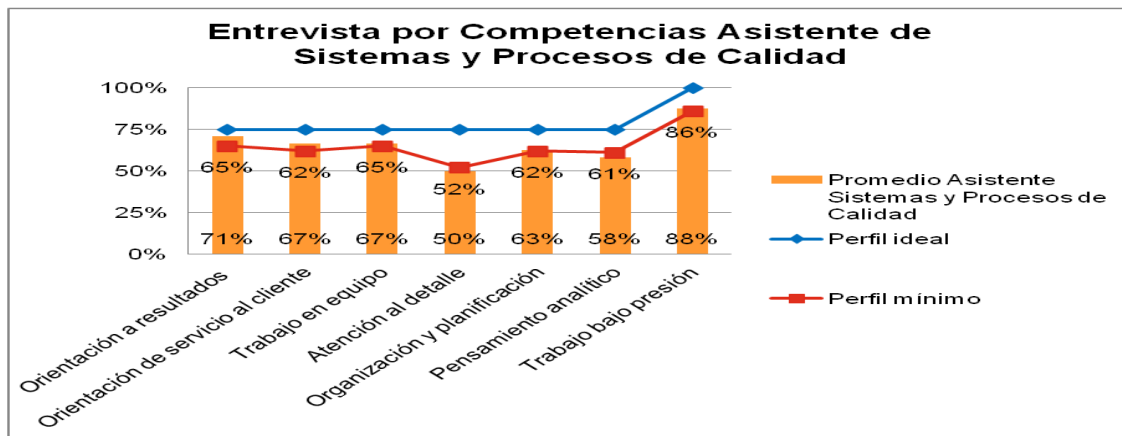


En base al análisis del perfil de la Evaluación 180°, se establece que para la posición Asistente de Encuesta Salarial, se debe el desarrollar, las competencias de Orientación de servicio al cliente, ya que posee en 57%, sobre 62% del perfil mínimo, Organización y planificación tiene en 57%, sobre el 50% del cumplimiento mínimo. En Pensamiento

analítico, tiene 55%, versus el 62% del perfil mínimo. Adicionalmente, la competencia de Iniciativa y autonomía se encuentra en el 76%, sobre el 83% del perfil mínimo de su cumplimiento.

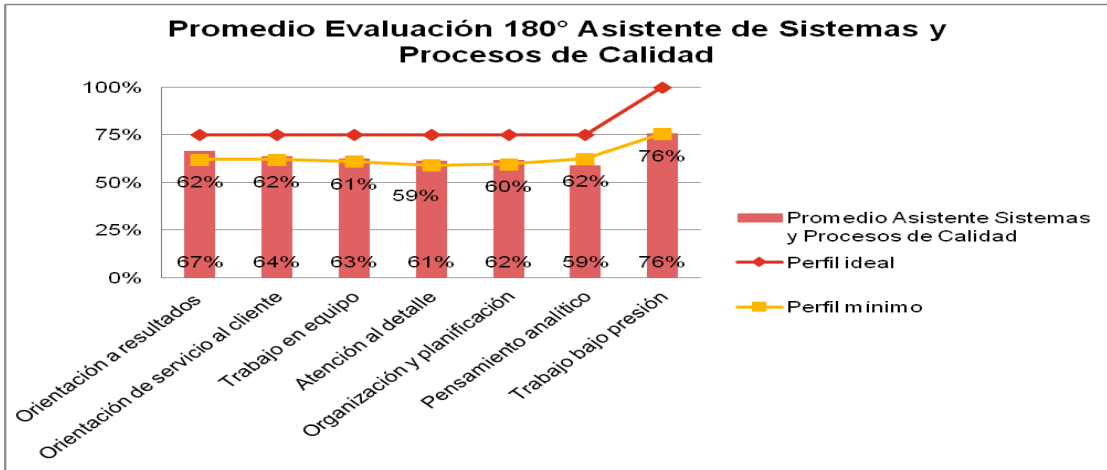
7. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad

- Entrevista por Competencias



En base al análisis de las competencias de los colaboradores que ocupan la posición de Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad, se observa que la competencia de Atención al detalle se encuentra en el 50%, por debajo del 52% que representa el nivel del perfil mínimo requerido para dicha competencia. Adicionalmente, Pensamiento analítico se ubica en el 58%, sobre el 61% del perfil mínimo requerido para su cumplimiento.

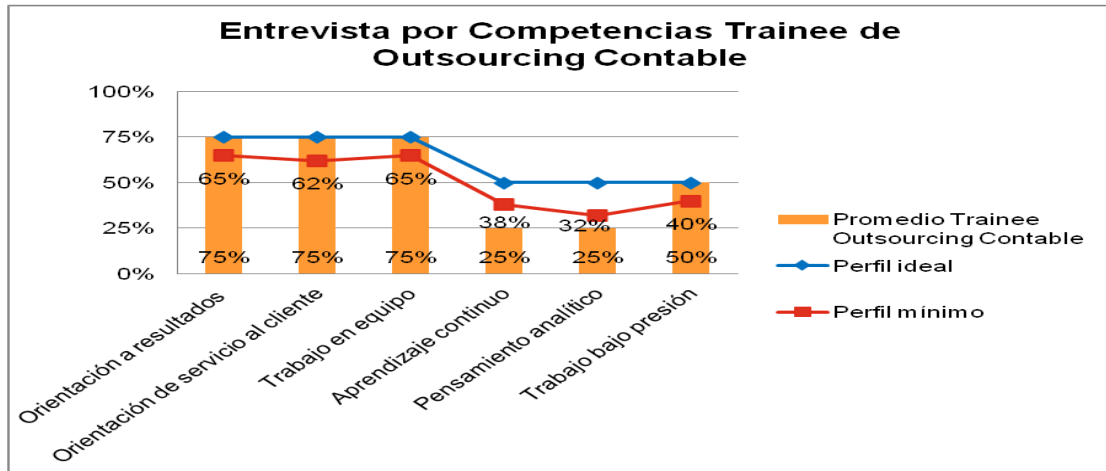
- Evaluación 180°



En el análisis de las competencias de la Evaluación de 180° para el cargo de Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad, se determina que se debe desarrollar con mayor énfasis la competencia de Pensamiento analítico, ya que se encuentra en 59%, sobre el 62% del perfil mínimo de cumplimiento de dicha competencia.

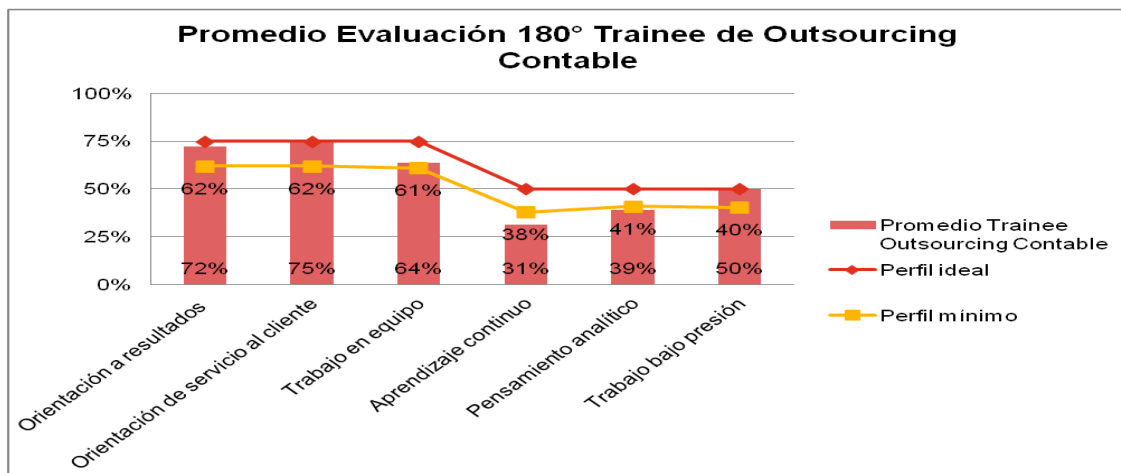
8. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Trainee de Outsourcing Contable

- Entrevista por Competencias



En el análisis de las competencias del cargo Trainee de Outsourcing Contable, se establece que las competencias de Aprendizaje continuo y Pensamiento analítico, se encuentran por debajo de los niveles del perfil mínimo requerido, para el cumplimiento de dichas competencias.

- Evaluación 180°

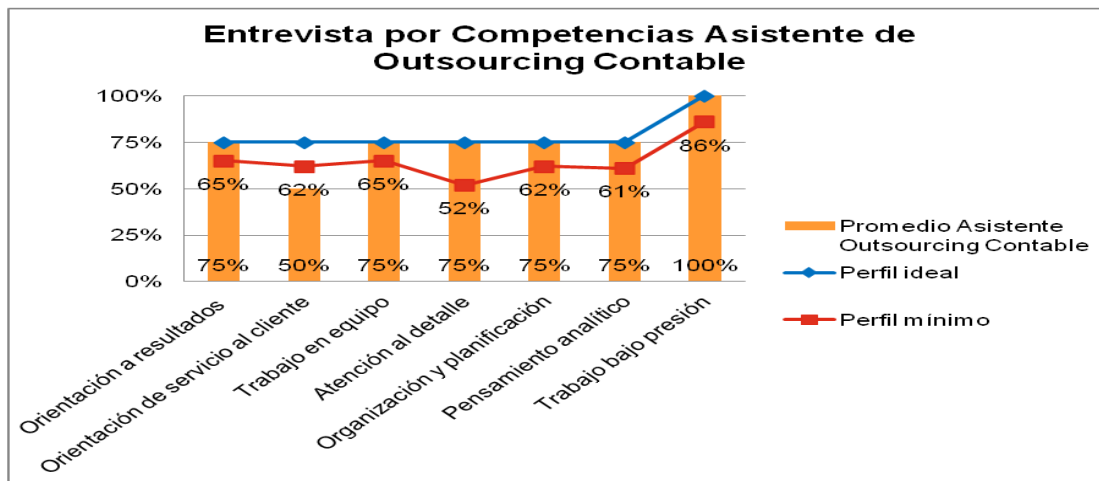


En base al análisis de las competencias en la Evaluación 180°, para el cargo Trainee de Outsourcing Contable, se observa que la competencia de Aprendizaje continuo se encuentra

en un nivel menor, siendo éste el 31% sobre el 38% del perfil mínimo. En Pensamiento analítico, posee el 39% del perfil real, sobre el 41% del cumplimiento mínimo.

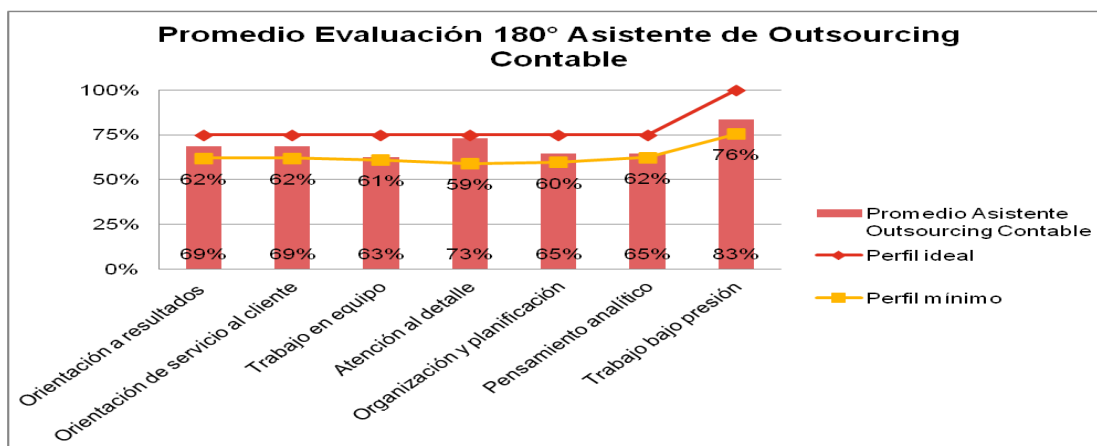
9. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Asistente de Outsourcing Contable.

- **Entrevista por Competencias**



Según la realización de la entrevista por competencias para la posición Asistente de Outsourcing Contable, se observa que la competencia de Orientación de servicio al cliente, se encuentra en el 50%, sobre el 62% del cumplimiento mínimo de la misma.

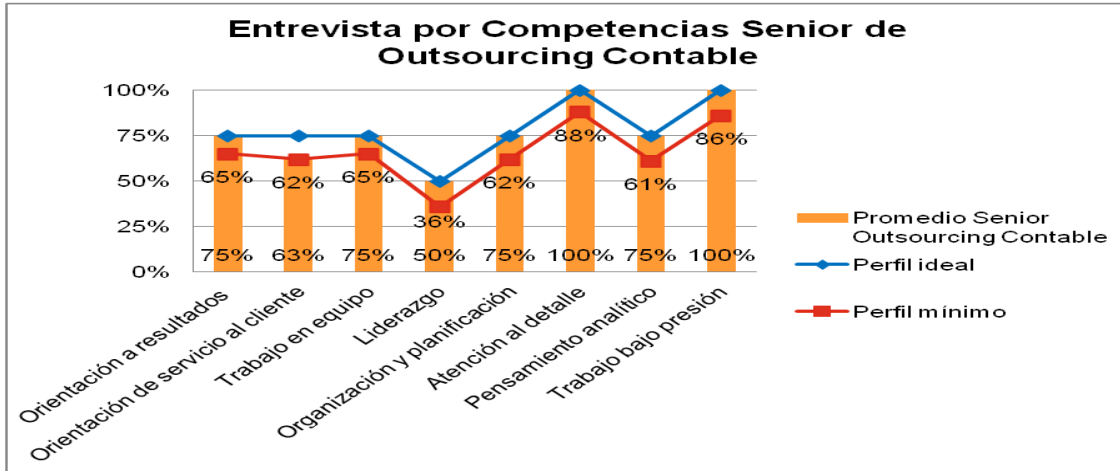
- **Evaluación 180°**



En base al análisis del promedio de la Evaluación 180° para el cargo Asistente de Outsourcing Contable, se puede observar que posee las competencias en niveles superiores al perfil mínimo de cumplimiento de las mismas.

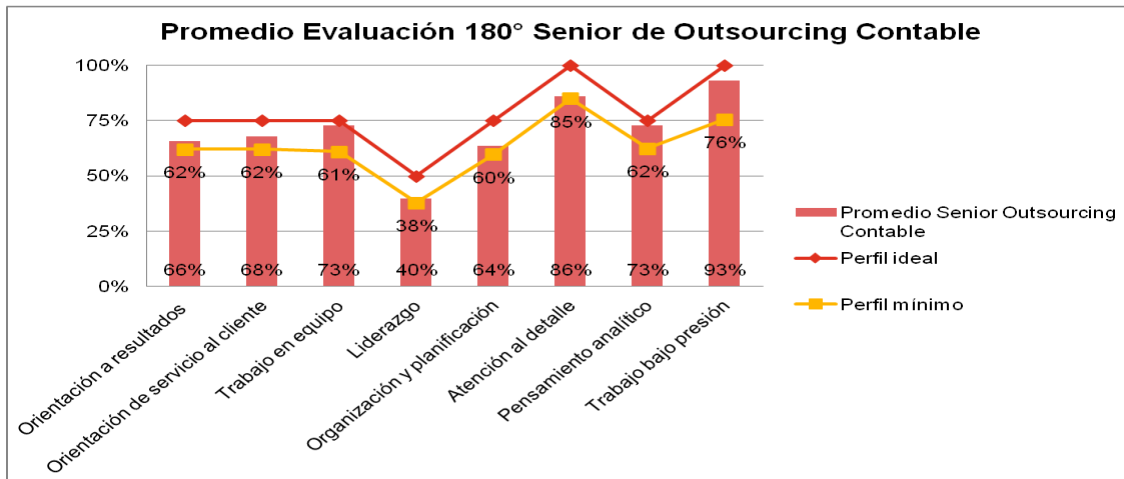
10. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Senior de Outsourcing Contable

- Entrevista por Competencias



Mediante el análisis de las entrevistas realizadas a los colaboradores que ocupan la posición Senior de Outsourcing Contable, se determina que las competencias se encuentran en niveles superiores al porcentaje del perfil mínimo requerido.

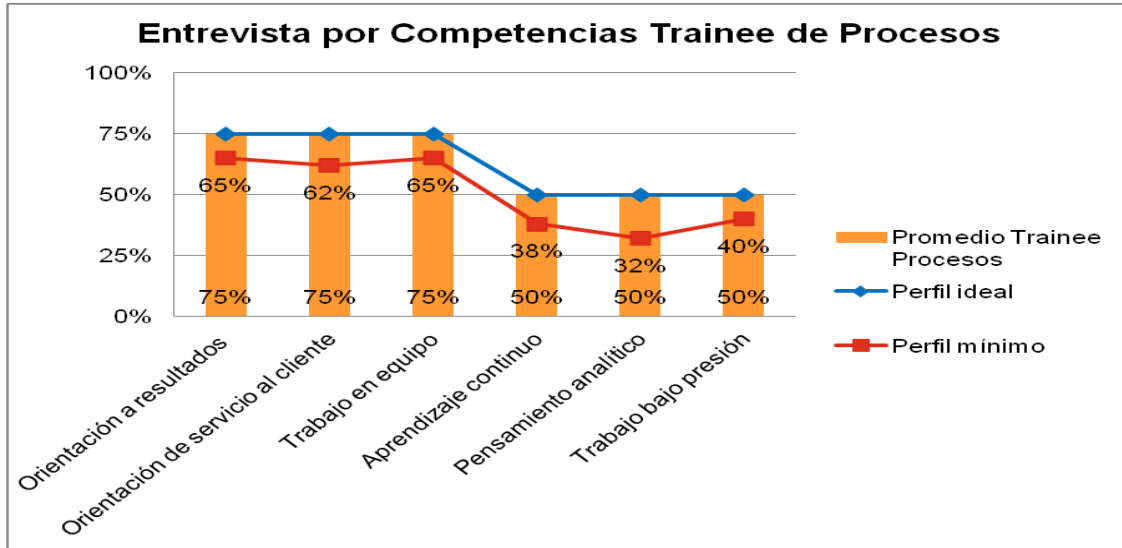
- Evaluación 180°



En base al análisis de las competencias para la posición Senior de Outsourcing Contable, se establece, que posee las competencias en un nivel superior al perfil mínimo requerido para su cumplimiento.

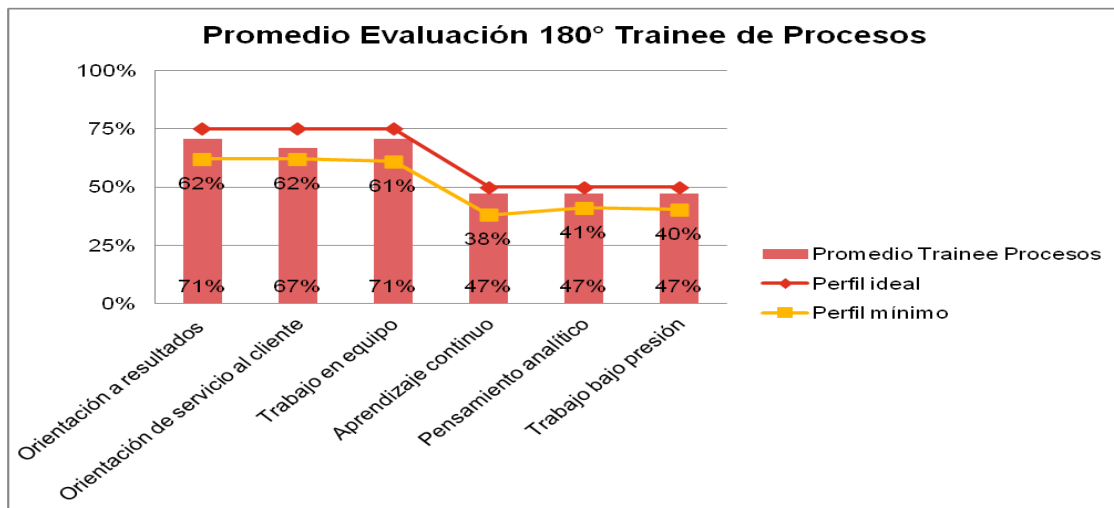
11. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Trainee de Procesos

- Entrevista por Competencias



Según la entrevista por competencias realizada a la posición Trainee de Procesos, se puede observar que cumple con el porcentaje del nivel de competencias para dicha posición.

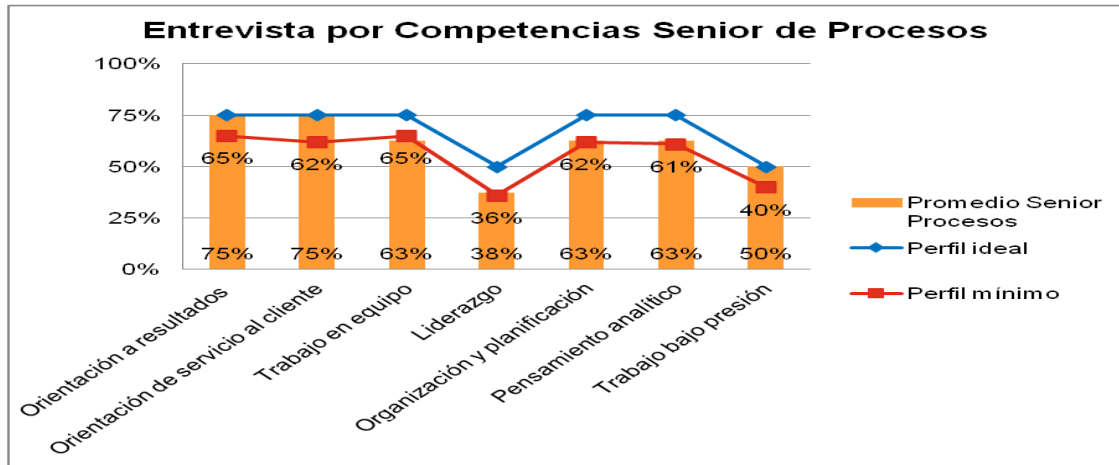
- Evaluación 180°



En base al análisis del promedio de la Evaluación 180° de las competencias para la posición Trainee de Procesos, se observa que posee desarrolladas en un nivel superior al perfil mínimo requerido.

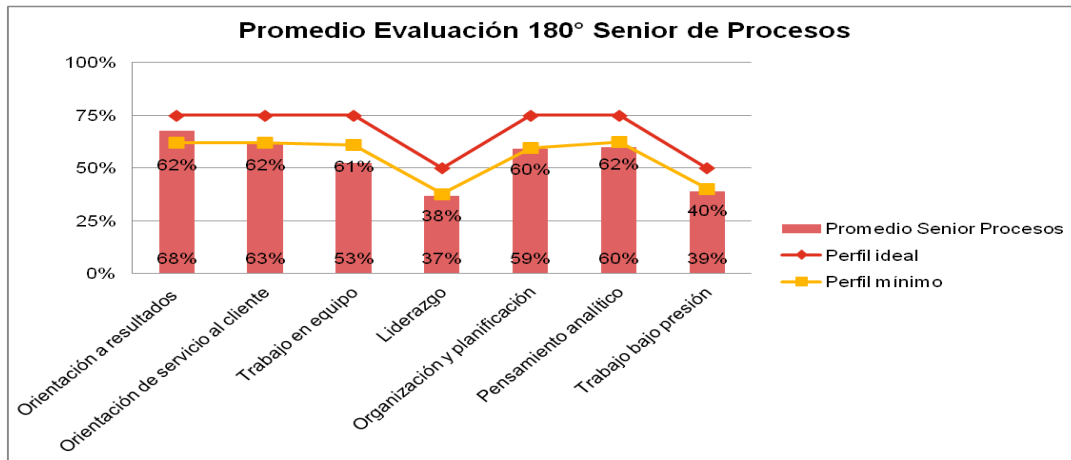
12. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Senior de Procesos

- Entrevista por Competencias



Mediante el análisis de las entrevistas del cargo Senior de Procesos, se establece que la competencia de Trabajo en equipo se ubica en el 63%, sobre el 65% de cumplimiento del perfil mínimo requerido para la posición.

- Evaluación 180°



En base al análisis del promedio de la Evaluación 180°, se constata que la competencia de Trabajo en equipo se encuentra en el 53% del perfil real, versus el 61% del perfil mínimo requerido. En Liderazgo posee el 37%, sobre el 38% del perfil mínimo. Adicionalmente, la competencia de Pensamiento analítico, está en el 60% del perfil real, sobre el 62% de

cumplimiento mínimo. En trabajo bajo presión tiene el 39%, versus el 40% de su cumplimiento.

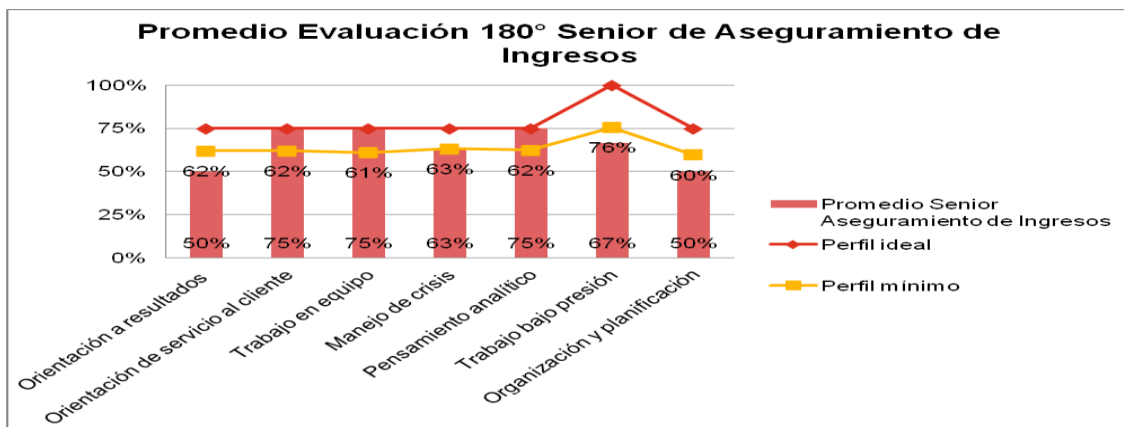
13. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Senior de Aseguramiento de Ingresos

- Entrevista por Competencias



Mediante el análisis de las entrevistas realizadas a los colaboradores Senior del área de Aseguramiento de Ingresos, se determina que la competencia de Orientación a resultados, que se encuentra ubicada en el 63%, sobre el 65% del nivel mínimo de cumplimiento de la competencia, requiere de su desarrollo.

- Evaluación 180°

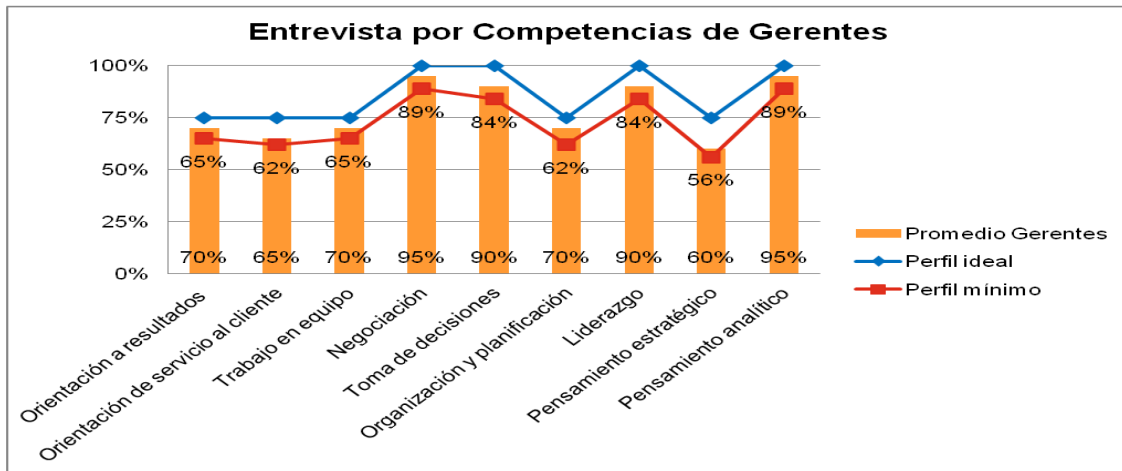


En base al análisis de la Evaluación 180° de la posición Senior de Aseguramiento de Ingresos, se establece que en la competencia de Orientación a resultados debe desarrollar de manera inmediata, ya que se encuentra en el 50% sobre el 62% del perfil ideal. En

Trabajo bajo presión posee el 67% del cumplimiento de la competencia sobre el 76% del perfil mínimo requerido. Adicionalmente, la competencia de Organización y planificación, está en el 50% sobre el 60% del perfil mínimo de cumplimiento.

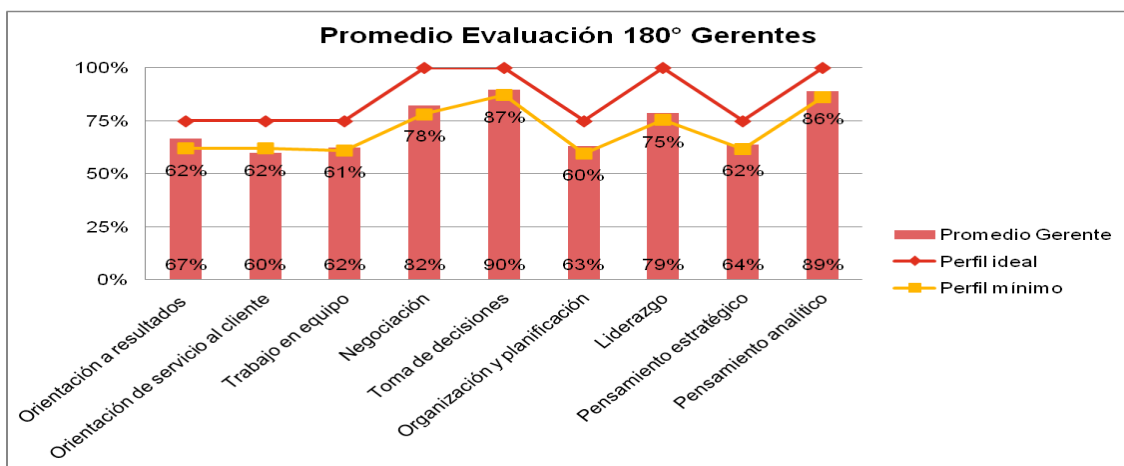
14. Análisis del promedio de las competencias del cargo: Gerentes.

- **Entrevista por Competencias**



Mediante el análisis del cuadro de entrevistas realizadas a los cargos gerenciales del área de Advisory o Consultoría Organizacional, se puede determinar que el nivel de cumplimiento de las competencias, se encuentra por encima del porcentaje mínimo de su cumplimiento.

- **Evaluación 180°**



En base al análisis del promedio de la Evaluación 180° realizada a los Gerentes, se puede observar que la competencia de Orientación de servicio al cliente, posee una brecha, ya que se encuentra en el 60% del perfil real, versus el 62% del perfil mínimo requerido.

6. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Diseño del Plan de Desarrollo Individual de Competencias

El diseño del Plan de Desarrollo Individual de Competencias será generado a todos los cargos y colaboradores del área de Advisory o Consultoría Organizacional. Los planes de Desarrollo están plasmados, según las necesidades individuales del personal, dependiendo su posición dentro de la Consultora. Dichos planes poseen la finalidad de generar una propuesta para mejorar las competencias de los colaboradores del área de Advisory en la Firma y fueron realizados en base a los resultados tanto de la Evaluación de Desempeño 180°, como la entrevista por competencias.

En el plan, se especifican herramientas para desarrollar las competencias tomando en cuenta el rango de la posición y el área a la cual pertenecen los colaboradores, de acuerdo a las necesidades grupales de los mismos.

Diseño del plan de desarrollo de competencias

Para el diseño del plan de desarrollo de competencias se tomó como referencia un formato estándar que fue utilizado por la Firma Consultora para trabajos de Consultoría externos en otras compañías; sin embargo, se lo adaptó para que pueda ser utilizado según las necesidades de este proyecto y los resultados obtenidos en base a las herramientas de Entrevista por Competencias y Evaluación 180°.

En el plan de desarrollo por competencias tanto individual como grupal se encuentran las variables como:

- Competencia a desarrollar
- Método de desarrollo de la competencia
- Actividades / Acciones
- Resultados / Objetivos

El plan de desarrollo de competencias grupal se lo realizó en base al análisis de las necesidades del cargo y área que se encuentra ocupando los colaboradores.

Diseño del Plan de Desarrollo por Cargo y Área

1. Trainee de Selección

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicador	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo 	Ofrecer ayuda a los demás, realizando aportes importantes, alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicador	Responsable	Fecha tentativa
Aprendizaje continuo – 50%	Asignación a nuevo proyecto	<p>en equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en un proyecto para atraer nuevos talentos a la base de datos de la Consultora. 2. Investigar y documentarse el tema a ejecutar. 3. Determinar los pasos a seguir. 4. Consecución de recursos humanos y materiales como proveedores, requeridos para el efecto. 	<p>Permanecer actualizado en nuevos conocimientos. Buscar y analizar información útil para la solución de problemas.</p>		Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico – 50%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores. 	<p>Analizar y comprender una situación desde un punto de vista multidimensional</p>	<p>Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.</p>	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo bajo presión – 50%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<p>Asistir al Senior del área en el trabajo; en actividades como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder la correspondencia por parte de los clientes. 2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Senior. 3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes. 4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Senior. 	<p>Laborar con vitalidad, manteniendo un elevado nivel de desempeño, en jornadas extensas e intensas.</p>	<p>Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.</p>	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

2. Asistente de Selección

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Senior y Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los demás, realizando aportes importantes, alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Comunicación – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Diseño Microcurricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición sobre comunicación efectiva. 2. Cómo vencer el 	Transmitir de manera clara las ideas a su interlocutor.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>miedo al ante exposiciones en público.</p> <p>3. Cómo prepara el discurso.</p> <p>4. La voz y el lenguaje corporal.</p> <p>5. Atención y persuasión dentro de una conversación.</p> <p>6. Técnicas para conversación y presentación oral.</p>				
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	<p>1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida.</p> <p>2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global.</p> <p>3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente.</p> <p>4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas).</p> <p>5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor).</p> <p>6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor).</p> <p>7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).</p>	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	<p>1. Buscar la pregunta clave que el autor enfoca.</p> <p>2. Identificar la información clave del artículo para exponer los argumentos principales.</p> <p>3. Interpretar las conclusiones más importantes.</p> <p>4. Determina las suposiciones que sustentan el autor. ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar?</p> <p>5. Establecer las implicaciones del razonamiento del autor.</p> <p>6. Interpretar, y sacar las propias conclusiones.</p>	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		7. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 8. Comentar el trabajo de otro compañero, compararlo con el de cada uno.				
Trabajo bajo presión – 100%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	Asistir al Senior del área en el trabajo; en actividades como: 1. Responder la correspondencia por parte de los clientes. 2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Senior. 3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes. 4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Senior.	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre
Iniciativa y autonomía – 100%	Asignación a nuevos proyectos	1. Trabajar en un proyecto para atraer nuevos talentos a la base de datos de la Consultora. 2. Investigar y documentarse el tema a ejecutar. 3. Determinar los pasos a seguir. 4. Consecución de recursos humanos y materiales como proveedores, requeridos para el efecto.	Actuar oportunamente evitando problemas, proponiendo y generando soluciones inmediatas.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Selección	Durante el próximo semestre

3. Senior de Selección

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Liderazgo – 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre 	Diseñar cursos de acción	Medición de los resultados de	Gerente de Selección	Durante el próximo

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.	asegurando la conducción y el desarrollo de personas, generando compromisos.	una Evaluación al jefe inmediato, pares y subordinados.		semestre
Manejo de crisis – 75%	Método de estudio de casos	1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.	Identificar y manejar situaciones adversas. Diseñar planes de acción o soluciones que permitan mejorar las situaciones.		Gerente de Selección	
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida. 2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global. 3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente. 4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.		Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		(no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).				
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar la pregunta clave que el autor enfoca. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer los argumentos principales. 3. Interpretar las conclusiones más importantes. 4. Determina las suposiciones que sustentan el autor. ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 5. Establecer las implicaciones del razonamiento del autor. 6. Interpretar, y sacar las propias conclusiones. 7. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 8. Comentar el trabajo de otro compañero, compararlo con el de cada uno. 	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo bajo presión – 100%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<p>Asistir al Senior del área en el trabajo; en actividades como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder la correspondencia por parte de los clientes. 2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Senior. 3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes. 4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Senior. 	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

4. Asistente de Tecnología

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Asignación a nuevos proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Método de estudio de casos	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Outdoor Training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decorando el árbol de Navidad: Integración, comunicación, trabajo en equipo. 2. Coincidencias bizarras: Conocer a nuestros compañeros, establecer cosas que nos unen. 3. El zoológico: Ver a la empresa desde otra perspectiva, de forma creativa. 4. El refugio nuclear: Prejuicios, toma de decisiones en grupo. 5. Llegar a la isla: Toma de decisiones en grupo. 6. Esquí alpino: Influencia del estatus en las interacciones. 7. Oraciones: Autoconocimiento. 8. Ordena mi desorden: Responsabilidad individual, trabajo en equipo, impacto de mis acciones en los demás. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre
Comunicación – 75%	Lecturas guiadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender el objetivo de la lectura 	Transmitir de manera clara		Senior de Tecnología	Durante el próximo

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>asignada y formular hipótesis.</p> <p>2. Durante la lectura verificar y reformular la hipótesis.</p> <p>3. Clarificar las inquietudes.</p> <p>4. Detectar incoherencias.</p> <p>5. Saber actuar delante de un problema.</p> <p>6. Relacionar los conocimientos previos con la información del texto.</p> <p>7. Identificar las ideas principales.</p> <p>8. Formular y responder preguntas.</p> <p>9. Comprobar el objetivo de la lectura.</p>	las ideas a su interlocutor sea de manera escrita u oral.			semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida.</p> <p>2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global.</p> <p>3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente.</p> <p>4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas).</p> <p>5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor).</p> <p>6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor).</p> <p>7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).</p>	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	<p>1. Buscar la pregunta clave que el autor enfoca.</p> <p>2. Identificar la información clave del artículo para exponer los argumentos principales.</p> <p>3. Interpretar las conclusiones más importantes.</p> <p>4. Determina las suposiciones que sustentan el autor.</p> <p>¿Qué da por sentado</p>	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>el autor, qué se puede cuestionar?</p> <p>5. Establecer las implicaciones del razonamiento del autor.</p> <p>6. Interpretar, y sacar las propias conclusiones.</p> <p>7. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones.</p> <p>8. Comentar el trabajo de otro compañero, compararlo con el de cada uno.</p>				
Trabajo bajo presión – 100%	Outdoor Training	<p>1. Decorando el árbol de Navidad: Integración, comunicación, trabajo en equipo.</p> <p>2. Coincidencias bizarras: Conocer a nuestros compañeros, establecer cosas que nos unen.</p> <p>3. El zoológico: Ver a la empresa desde otra perspectiva, de forma creativa.</p> <p>4. El refugio nuclear: Prejuicios, toma de decisiones en grupo.</p> <p>5. Llegar a la isla: Toma de decisiones en grupo.</p> <p>6. Esquí alpino: Influencia del estatus en las interacciones.</p> <p>7. Oraciones: Autoconocimiento.</p> <p>8. Ordena mi desorden: Responsabilidad individual, trabajo en equipo, impacto de mis acciones en los demás.</p>	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre
Iniciativa y autonomía – 100%	Asignación a nuevos proyectos	<p>1. Trabajar en un proyecto para atraer nuevos talentos a la base de datos de la Consultora.</p> <p>2. Investigar y documentarse el tema a ejecutar.</p> <p>3. Determinar los pasos a seguir.</p> <p>4. Consecución de recursos humanos y materiales como proveedores, requeridos para el efecto.</p>	Actuar oportunamente evitando problemas, proponiendo y generando soluciones inmediatas.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Tecnología	Durante el próximo semestre

5. Senior de Tecnología

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Outdoor Training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decorando el árbol de Navidad: Integración, comunicación, trabajo en equipo. 2. Coincidencias bizarras: Conocer a nuestros compañeros, establecer cosas que nos unen. 3. El zoológico: Ver a la empresa desde otra perspectiva, de forma creativa. 4. El refugio nuclear: Prejuicios, toma de decisiones en grupo. 5. Llegar a la isla: Toma de decisiones en grupo. 6. Esquí alpino: Influencia del estatus en las interacciones. 7. Oraciones: Autoconocimiento. 8. Ordena mi desorden: Responsabilidad individual, trabajo en equipo, impacto de mis acciones en los demás. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Liderazgo – 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Diseña cursos de acción asegurando la conducción y el desarrollo de personas, generando compromisos.	Medición de los resultados de una Evaluación al jefe inmediato, pares y subordinados.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Manejo de crisis – 75%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores. 	Identifica y maneja situaciones de adversas y diseña planes de acción o soluciones que permitan mejorar las situaciones.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Atención al detalle – 100%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Entregar información completa, ordenada y oportuna.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Tecnología	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor. ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar 	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>tus propias conclusiones.</p> <p>5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones.</p> <p>6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.</p>				
Trabajo bajo presión – 100%	Cursos formales de capacitación	<p>1. El stress y sus efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificando mi nivel de stress y los factores estresantes. • El equilibrio Productividad/Capacidad de productividad. • Las 4 necesidades básicas. <p>2. Ejercicios y técnicas de relajación mental y muscular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respiración completa y profunda. • Musicoterapia, aromaterapia, cromoterapia. <p>3. Administración efectiva de problemas personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proactividad. • Ejercicios para desarrollar la proactividad en la resolución de problemas. • Reactivo o proactivo? • Cómo convertir los problemas en oportunidades? 	Mantener el nivel de desempeño ante conflictos, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida.</p> <p>2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global.</p> <p>3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente.</p> <p>4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas).</p> <p>5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor).</p> <p>6. Lo que no es urgente ni importante</p>	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		(no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).				

6. Asistente de Encuesta Salarial

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Outdoor Training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decorando el árbol de Navidad: Integración, comunicación, trabajo en equipo. 2. Coincidencias bizarras: Conocer a nuestros compañeros, establecer cosas que nos unen. 3. El zoológico: Ver a la empresa desde otra perspectiva, de forma creativa. 4. El refugio nuclear: Prejuicios, toma de decisiones en grupo. 5. Llegar a la isla: Toma de decisiones en grupo. 6. Esquí alpino: Influencia del estatus en las interacciones. 7. Oraciones: Autoconocimiento. 8. Ordena mi desorden: Responsabilidad individual, trabajo en equipo, impacto de mis acciones en los demás. Asistir a los programas y cumplir con éxito cada 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Comunicación – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>actividad realizada.</p> <p>Diseño Microcurricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición sobre comunicación efectiva. 2. Cómo vencer el miedo al ante exposiciones en público. 3. Cómo prepara el discurso. 4. La voz y el lenguaje corporal. 5. Atención y persuasión dentro de una conversación. 6. Técnicas para conversación y presentación oral. 	Transmitir de manera clara las ideas a su interlocutor sea de manera escrita u oral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida. 2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global. 3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente. 4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado). 	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar la pregunta clave que el autor enfoca. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer los argumentos principales. 3. Interpretar las conclusiones más importantes. 4. Determina las suposiciones que sustentan el autor. ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 5. Establecer las implicaciones del 	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>razonamiento del autor.</p> <p>6. Interpretar, y sacar las propias conclusiones.</p> <p>7. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones.</p> <p>8. Comentar el trabajo de otro compañero, compararlo con el de cada uno.</p>				
Trabajo bajo presión – 100%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<p>Asistir al Gerente del área en el trabajo; en actividades como:</p> <p>1. Responder la correspondencia por parte de los clientes.</p> <p>2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Gerente.</p> <p>3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes.</p> <p>4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Gerente.</p>	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre
Iniciativa y autonomía – 100%	Tutoría – Mentoring	<p>1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor.</p> <p>2. Establecer metas a cumplir.</p> <p>3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente.</p> <p>4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.</p>	Actuar oportunamente evitando problemas, proponiendo y generando soluciones inmediatas.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Encuesta Salarial	Durante el próximo semestre

7. Asistente de Sistemas y Procesos de Calidad

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Asignación a equipos especiales	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Outdoor Training	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre
Atención al detalle – 75%	Tutoría - Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas 	Dar atención a la revisión de detalles. Ordena el trabajo y prevé errores.		Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.				
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida. 2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global. 3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente. 4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	1. Buscar la pregunta clave que el autor enfoca. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer los argumentos principales. 3. Interpretar las conclusiones más importantes. 4. Determina las suposiciones que sustentan el autor. ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 5. Establecer las implicaciones del razonamiento del autor. 6. Interpretar, y sacar las propias conclusiones. 7. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 8. Comentar el trabajo de otro compañero,	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		compararlo con el de cada uno. Participar activamente en la resolución de casos y generar soluciones mediante un análisis grupal.				
Trabajo bajo presión – 100%	Cursos formales de capacitación	<p>1. El stress y sus efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificando mi nivel de stress. • Identificando factores estresantes. • El equilibrio Productividad/Capacidad de productividad. • Las 4 necesidades básicas del ser humano. <p>2. Ejercicios y Técnicas de Relajación mental y muscular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relajación muscular. • Respiración completa y profunda. • Relajación mental. • Musicoterapia, aromaterapia, cromoterapia. <p>3. Administración efectiva de problemas personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proactividad. • Ejercicios para desarrollar la proactividad en la resolución de problemas • Reactivo o proactivo? • Cómo convertir los problemas en oportunidades? 	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Sistemas y Procesos de Calidad	Durante el próximo semestre

8. Trainee de Outsourcing Contable

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas a tratar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los demás, realizando aportes importantes, alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Aprendizaje continuo – 50%	Tutoría – Mentoring	1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.	Permanecer actualizado en nuevos conocimientos. Buscar y analizar información útil para la solución de problemas.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico – 50%	Método de estudio de casos	1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.	Analizar situaciones a problemas. Identificar las ventajas y desventajas de las decisiones.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Trabajo bajo presión – 50%	Tutoría – Mentoring	1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. Tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades.	Laborar con vitalidad, manteniendo un elevado nivel de desempeño, en jornadas extensas e intensas.		Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre

9. Asistente de Outsourcing Contable

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Atención al detalle – 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre 	Dar atención a la revisión de		Senior de Outsourcing	Durante el próximo

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.	detalles. Ordena el trabajo y prevé errores.		Contable	semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida. 2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global. 3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente. 4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>incluya las anteriores apreciaciones.</p> <p>6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.</p> <p>Participar activamente en la resolución de casos y generar soluciones mediante un análisis grupal.</p>				
Trabajo bajo presión – 100%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<p>Asistir al Senior del área en el trabajo; en actividades como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responder la correspondencia por parte de los clientes. 2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Senior. 3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes. 4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Senior. 	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre

10. Senior de Outsourcing Contable

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Outdoor Trainings	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Liderazgo – 75%	Tutoría – Mentoring	1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.	Diseña cursos de acción asegurando la conducción y el desarrollo de personas, generando compromisos.	Medición de los resultados de una Evaluación al jefe inmediato, pares y subordinados.	Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Atención al detalle – 100%	Cursos formales de Capacitación	Temas en base al diseño curricular: 1. Determinar los aspectos del trabajo en el cual, los detalles, se pasan por alto regularmente. 2. Examinar las razones por las que se pasan por alto los detalles. 3. Analizar el costo beneficio en relación a los detalles del trabajo. 4. Practicar e incrementar la atención en una tarea detallada. 5. Sintonizar con los retos de concentración. 6. Crear nuevos sistemas para incrementar la atención al detalle.	Entregar información completa, ordenada y oportuna.		Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de capacitación	Temas en base al diseño curricular: 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos.	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre
Pensamiento	Método de	1. Analizar un	Establecer	Medición por	Gerente de	Durante el

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
analítico - 75%	estudio de casos	artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.	situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Outsourcing Contable	próximo semestre
Trabajo bajo presión – 100%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	Asistir al Gerente del área en el trabajo; en actividades como: 1. Responder la correspondencia por parte de los clientes. 2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Gerente 3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes. 4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Gerente.	Mantener el nivel de desempeño en situaciones conflictivas, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Outsourcing Contable	Durante el próximo semestre

11. Trainee de Procesos

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Senior de Procesos	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Senior de Procesos	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los demás, realizando aportes importantes, alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Senior de Procesos	Durante el próximo semestre
Aprendizaje continuo – 50%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y 	Permanecer actualizado en nuevos		Senior de Procesos	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>mentor.</p> <p>2. Establecer metas a cumplir.</p> <p>3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente.</p> <p>4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.</p>	<p>conocimientos.</p> <p>Buscar y analizar información útil para la solución de problemas.</p>			
Pensamiento analítico – 50%	Método de estudio de casos	<p>1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo.</p> <p>2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales.</p> <p>3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar?</p> <p>4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones.</p> <p>5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones.</p> <p>6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.</p>	<p>Analizar situaciones a problemas.</p> <p>Identificar las ventajas y desventajas de las decisiones.</p>	<p>Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.</p>	Senior de Procesos	Durante el próximo semestre
Trabajo bajo presión – 50%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<p>Asistir al Senior del área en el trabajo; en actividades como:</p> <p>1. Responder la correspondencia por parte de los clientes.</p> <p>2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Senior.</p> <p>3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes.</p> <p>4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Senior.</p>	<p>Laborar con vitalidad, manteniendo un elevado nivel de desempeño, en jornadas extensas e intensas.</p>	<p>Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.</p>	Senior de Procesos	Durante el próximo semestre

12. Senior de Procesos

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Liderazgo – 50%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Proponer cursos de acción logrando compromiso. Desarrolla a su personal a cargo.	Medición de los resultados de una Evaluación al jefe inmediato, pares y subordinados.	Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida. 2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global. 3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente. 4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado). 	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.		Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar la pregunta clave que el autor enfoca. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer los argumentos principales. 3. Interpretar las conclusiones más importantes. 4. Determina las suposiciones que sustentan el autor. ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>5. Establecer las implicaciones del razonamiento del autor.</p> <p>6. Interpretar, y sacar las propias conclusiones.</p> <p>7. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones.</p> <p>8. Comentar el trabajo de otro compañero, compararlo con el de cada uno.</p>				
Trabajo bajo presión – 50%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	<p>Asistir al Gerente del área en el trabajo; en actividades como:</p> <p>1. Responder la correspondencia por parte de los clientes.</p> <p>2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Gerente</p> <p>3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes.</p> <p>4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Gerente.</p>	<p>Implementa planes de acción en situaciones complejas.</p> <p>Labora con vitalidad en contextos complejos y jornadas extensas.</p>	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Procesos	Durante el próximo semestre

13. Senior de Aseguramiento de Ingresos

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Manejo de crisis – 75%	Capacitación o cursos formales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo detectar un problema? 2. Determinar causas y efectos del 	Identifica y maneja situaciones de adversas y		Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		problema. 3. Presentación de soluciones. 4. Conclusiones y recomendaciones para su efectiva solución.	diseña planes de acción o soluciones que permitan mejorar las situaciones.			
Pensamiento analítico - 75%	Método de estudio de casos	1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.	Establecer situaciones de causa efecto. Planificar los pasos a seguir y desarrollar cursos de acción.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Trabajo bajo presión – 100%	Asignación como asistente de posiciones de dirección	Asistir al Gerente del área en el trabajo; en actividades como: 1. Responder la correspondencia por parte de los clientes. 2. Organizar y delegar funciones a los empleados bajo la dependencia del Gerente 3. Formar parte del Staff representativo ante reuniones con clientes. 4. Resolver los problemas que se generen en el área conjuntamente con la asistencia del Gerente.	Mantener el nivel de desempeño ante conflictos, durante jornadas prolongadas, estableciendo un adecuado clima laboral.	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre
Organización y planificación – 75%	Cursos formales de Capacitación	1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida. 2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global. 3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente.	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Gerente de Selección	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		4. Actividades urgentes no importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).				

14. Gerentes

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
Orientación a resultados - 75%	Tutoría – Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir. 	Superar los objetivos, cumpliendo con la calidad de trabajo esperada.	Medición de: Número de actividades satisfactorias sobre número de actividades totales.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre
Orientación de servicio al cliente – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición teórica de calidad en el servicio. 2. Diferencia entre la calidad y el servicio. 3. Influencia de los valores en el servicio y los valores en la empresa. 4. Diferentes actitudes del ser humano. 5. Componentes básicos del buen servicio. 6. Técnicas de manejo de conflictos. 	Brindar soluciones al cliente, estableciendo, relaciones duraderas y de confianza.	Medición de encuesta por parte de los clientes.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre
Trabajo en equipo – 75%	Cursos formales de capacitación	<p>Tratar los siguientes temas en base al diseño curricular:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de trabajo en equipo. 2. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. 3. Conociendo mis emociones. 4. La persona dentro del grupo. 5. Diferentes actitudes en la integración humana. 6. Beneficios del trabajo en equipo. 7. Calidad en el equipo. 8. Influencia de los valores en el trabajo en equipo. 9. Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo. 	Ofrecer ayuda a los consultores del área, realizando aportes y alcanzando las metas del proyecto.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre
Negociación – 100%	Método de estudio de casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el caso de estudio dado por el instructor. 2. Determinar las principales ideas para el debate. 	Logra cambios de opiniones, utilizando de argumentos sólidos y honestos.		Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		<p>3. Reconocer la importancia de la defensa de ideas frente a la contraparte.</p> <p>4. Repasar y mantener las ideas que permitirán facilitar el ganar la negociación.</p> <p>5. Analizar los puntos que podrían alegar la contraparte.</p> <p>6. Establecer el punto de quiebre donde no se podrá negociar.</p>	Diseñar estrategias para influenciar a otros y construir un ganar - ganar.			
Toma de decisiones - 100%	Juegos Gerenciales	<p>Resolver casos sobre el análisis de Juego de simulación.</p> <p>1. Presentación del caso.</p> <p>2. Analizar el caso a discutir.</p> <p>3. Visualizar las áreas de la empresa.</p> <p>4. Toma de decisiones, con restricción de tiempo, RRHH, financieros y de producción.</p> <p>5. Analizar el comportamiento del mercado.</p> <p>6. Analizar la influencia de la competencia y macro economía.</p> <p>7. Adaptar metas, políticas, estrategias, restricciones y presiones del entorno.</p> <p>8. Anticipar cambios dentro de los negocios.</p> <p>9. Permitir a los participantes adquirir táctica en la toma de decisiones.</p> <p>10. Crear interés en el aprendizaje activo y aceptar su responsabilidad por él.</p>	Establece mecanismo de selección de opciones múltiples. Prevé el alcance y la profundidad del impacto de sus decisiones.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre
Organización y planificación - 75%	Cursos formales de capacitación	<p>1. Definición de la importancia vs. urgencia y nuestros roles en la vida.</p> <p>2. Planes de acción en base a las necesidades de mi vida global.</p> <p>3. Revisión y explicación de los cuatro cuadrantes de lo importante y urgente.</p> <p>4. Actividades urgentes no</p>	Realizar las actividades de manera metódica, sistemática y organizada.	Medición de encuesta por parte de pares y jefaturas del área u otras áreas.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		importantes (actividades operativas). 5. Actividades importantes pero no urgentes (actividades que agregan valor). 6. Lo que no es urgente ni importante (no agrega valor). 7. Las actividades urgentes e importantes (trabajo no planificado).				
Liderazgo – 100%	Tutoría – Mentoring	1. Intercambio de experiencias entre colaborador y mentor. 2. Establecer metas a cumplir. 3. El tutelado ejecuta las metas establecidas anteriormente. 4. Mediciones periódicas en el desarrollo del proceso de las actividades a cumplir.	Utiliza el recurso para motivar, inspirar y conducir a sus colaboradores Genera un clima armónico y desafiante. Brinda retroalimentación.	Medición de los resultados de una Evaluación al jefe inmediato, pares y subordinados.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre
Pensamiento estratégico – 75%	Método de estudio de casos	1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.	Comprende los cambios del entorno y establece Analiza riesgos y beneficios, diseñando estrategias	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre
Pensamiento analítico – 100%	Método de estudio de casos	1. Analizar un artículo, identificando el propósito del mismo. 2. Identificar la información clave del artículo para exponer y los argumentos principales. 3. Determina las suposiciones del autor ¿Qué da por sentado el autor, qué se puede cuestionar? 4. Interpretar, y sacar tus propias	Comprende situaciones complejas Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados Desarrolla cursos de acción alternativos	Medición por medio de una encuesta por parte del jefe inmediato.	Socio del área Advisory - Consultoría Organizacional	Durante el próximo semestre

Competencia a desarrollar	Método de desarrollo	Actividades / Acciones	Resultados / Objetivos	Indicadores	Responsable	Fecha tentativa
		conclusiones. 5. Generar un documento que incluya las anteriores apreciaciones. 6. Comentar y comparar los trabajos entre los demás colaboradores.				

CONCLUSIONES

- En la aplicación de entrevistas por competencias y la evaluación 180°, se observó que los colaboradores del área de Advisory de la Consultora, demostraron interés y compromiso, para lo cual se tomó en cuenta los siguientes factores: puntualidad en la asistencia, cumplimiento en las fechas de entrevista y en los tiempos estimados para la entrega de información; evidencia que el personal desea conocer el desempeño que tiene y desarrollar sus competencias.
- La Consultora carece de un programa de evaluación de desempeño; por lo cual, éste marcará el inicio de una cultura de retroalimentación constante en la empresa, enfocando de manera objetiva el desarrollo de las personas, mediante la utilización de diferentes herramientas para el desarrollo de competencias.
- Los planes de desarrollo individual, permitirán tener una guía para que las competencias puedan desarrollarse, por lo cual se pueda ver reflejado en su crecimiento profesional, que intercede en el logro de objetivos y resultados del área de Advisory.
- En cuanto al desarrollo de competencias, se pudo detectar que en años anteriores la compañía no tenía como prioridad enfocarse en el progreso de las mismas, por ende los consultores desarrollaban sus competencias a medida que iban adquiriendo mayor experiencia y carecían de un programa formal de desarrollo; sin embargo, la finalidad de este proyecto, permitirá tener un formato inicial, objetivo y adecuado de manera individual y grupal según el cargo y área.
- En el formato de Matriz FODA, se pudo detectar que las principales fortalezas son la vasta experiencia de los altos ejecutivos como Gerentes del área de Advisory y el personal joven que posee potencial para formación en cuanto a conocimientos y experiencia; no obstante, el tener personal joven la Firma debe invertir mayor tiempo en desarrollar las competencias e ir formándolo en cuanto a conocimientos requeridos para el negocio.
- Dentro de las oportunidades del FODA, se pudo observar que la Consultora es reconocida en el mercado, lo cual permite mantener varios contratos con

compañías del sector privado y público. Se determina que las oportunidades de aprendizaje de los consultores es amplia, ya que manejan diferentes proyectos con cada cliente y la importancia de poseer las competencias necesarias para poder brindar un adecuado servicio de los clientes.

- En debilidades de la matriz FODA, es que existe una elevada carga laboral, por lo cual, es importante que los consultores tengan desarrolladas sus competencias y estén en la capacidad de cumplir con las metas organizacionales asignadas por el área.
- En cuanto a las amenazas que posee la Consultora, es la presencia de otras compañías de similar giro de negocio, que puedan atraer un mayor número de clientes mediante sus estrategias de marketing.
- Por medio de la evaluación 180° y las entrevistas por competencias, los directivos del área de Advisory de la Consultora, pudieron conocer de manera objetiva la brechas existentes entre el perfil real versus el perfil ideal de sus colaboradores.
- En la mayor parte de los colaboradores, se pudo observar que las competencias requeridas, poseen brechas; por lo cual, es de importancia que se pueda poner en práctica los planes de desarrollo para eliminar dichas brechas.

RECOMENDACIONES

- Es importante que el nivel directivo del área de Advisory de la Consultora, ponga en práctica tanto el plan de desarrollo individual como el plan de desarrollo grupal, ya que los colaboradores, podrán desarrollar sus competencias de manera adecuada, mediante diferentes herramientas, lo cual beneficiará a la organización en el logro de objetivos.
- El nivel directivo del área de Advisory de la Consultora debe continuar con la evaluación 180° de manera periódica (al menos cada seis meses), con el objetivo de fomentar una cultura enfocada al buen desempeño y desarrollo de competencias.
- Sería preciso que se tome en cuenta dichas evaluación para el plan de carrera que se ejecuta en la Firma, ya que son datos objetivos y permiten evaluar el desempeño de la gente.
- Los ejecutivos del área de Advisory de la Consultora conjuntamente con los del departamento de Recursos Humanos, deberán comprometerse en aplicar el plan de desarrollo tanto individual como grupal, de manera progresiva para el desarrollo de competencias, según el descriptivo de cargo y el nivel requerido de las mismas, generando mayor capacitación no solo en la parte de conocimientos técnicos, también en competencias para un buen desempeño.
- Es importante que los ejecutivos de la Firma indiquen de manera confidencial los resultados que cada colaborador ha obtenido en base a la entrevista por competencias y evaluación 180°, para que el personal conozca aquellas competencias que se encuentran bajas, cuáles son las competencias que están acorde al perfil ideal y pueda mantener o seguir desarrollando.
- Los máximos directivos de la Firma deberían expandir el plan de desarrollo individual y grupal para que se impulse el desarrollo de competencias de todo el personal, es decir, al área de Impuestos, Auditoría y Consultoría Organizacional, lo que permitirá el crecimiento del personal y de la Consultora, implementando nuevas ventajas

competitivas, basado en incremento de la productividad, calidad e innovación; al personal se le podrá exigir mayor rendimiento sustentado en el incremento de habilidades, capacitación y desarrollo permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de pregunta gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía Volumen 2*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas. La trilogía v.3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Elija al mejor como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Flor, G., & Alba, O. (2011). *Evaluación del impacto de la formación y capacitación profesional*. . Quito: Ecuador F.B.T.
- Freedman, D., Pisani, R., Purves, R., & Adhikari, A. (1993). *Estadística, 2a ed.* Barcelona: Antoni Bosch editor.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson de la Educación.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. . Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A.
- Mertens, L. (17 de Noviembre de 2012). *El enfoque de competencia laboral en la empresa*.
Obtenido de <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=34&cmd=content>
- Rabago, E. (2011). *Gestión por competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Coruña: Netbiblo, S.L.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Colombia: Ecoe.

INTERNET

PUCE. (20 de Octubre de 2012). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/42/simple-search?query=desarrollo+competencias>

Mertens, L. (17 de Noviembre de 2012). *El enfoque de competencia laboral en la empresa*. Obtenido de <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=34&cmd=content>

ANEXOS

ANEXO 1

DESCRIPTIVO DE CARGO

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Senior Manager de Selección			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Senior Manager de Selección					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina			
Supervisor Directo del cargo: Socio		Personal a cargo (Trainees y Asistentes): 11			
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Dirigir actividades de consultoría en Recursos Humanos que permitan posicionar a la firma como líder dentro de la consultoría de Recursos Humanos a nivel país					
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Prospectar, programar, coordinar y consolidar relaciones de largo plazo con los clientes, identificando necesidades del cliente y/o nuevas posibilidades de negocios para la compañía y presentando ofertas comerciales acordes a las mismas.		5	5	5	30
Planificar, ejecutar y controlar la gestión financiera del área de consultoría en Recursos Humanos elaborando reportes e informes internos que respalden dicha gestión.		5	5	4	25
Controlar la ejecución de los proyectos que se dirige dentro del área.		5	5	5	30
Programar y coordinar la imagen en medios del área que tiene a cargo.		2	4	4	18
Planear, dirigir, controlar y supervisar la gestión del personal a cargo.		5	5	5	30
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo			Competencias No - Técnicas Requeridas		
Prospectar y consolidar relaciones de largo plazo con los clientes, identificando necesidades del cliente y/o nuevas posibilidades de negocios para la compañía y presentando ofertas comerciales acordes a las mismas.			<i>Pensamiento analítico, Pensamiento estratégico, Orientación de servicio al cliente, Negociación, Toma de decisiones, Orientación a resultados.</i>		
Planificar, ejecutar y controlar la gestión financiera del área de consultoría en Recursos Humanos elaborando reportes e informes internos que respalden dicha gestión.			<i>Organización y planificación, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		
Controlar la ejecución de los proyectos que se dirige dentro del área.			<i>Liderazgo, Organización y planificación, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión.</i>		
Planear, dirigir, controlar y supervisar la gestión del personal a cargo.			<i>Trabajo en equipo, Organización y planificación, Pensamiento analítico</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Reclutamiento y Selección			x	
Manejo de entrevistas			x	
Análisis de perfiles			x	
Capacitación y Desarrollo Organizacional			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN	IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA			
Orientación a resultados	1 Básico			
Orientación de servicio al cliente	2 Intermedio			
Trabajo en equipo	3 Avanzado			
	4 Experto			
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo				x
Pensamiento estratégico			x	
Pensamiento analítico				x
Negociación				x
Toma de decisiones				x
Trabajo bajo presión				x
Organización y Planificación			x	
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años en Gerencias de Subsistemas de Recursos Humanos, con énfasis en Selección.				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistemas de RH: selección, capacitación, desempeño, clima laboral, entre otros.				
Debe tener experiencia específica en empresas de consultoría: de preferencia superior a 2 años				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin				
Universidad Completa	X	Psicología Industrial	Administración, Ingeniería Comercial, Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas	
Maestría / Post-Grado		X	Recursos Humanos	
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Manager en Consultoría de SPA (Sistemas y Procesos de Calidad)		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Manager en Consultoría de SPA (Sistemas y Procesos de Calidad)				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Socio		Personal a cargo (Asistentes): 6		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Desarrollar, ejecutar y brindar los proyectos en Auditoría y Sistemas a los clientes externos.				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad	CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
			Total = Importancia de la actividad	
			FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Negociar el presupuesto en el área de SPA y Auditoría a clientes o potenciales clientes de PWC para determinados productos de sistemas	3	5	5	28
Supervisar al personal del área de SPA Quito	4	4	3	16
Planificar las estrategias de auditoría que se basen en controles de aplicación	4	5	4	24
Elaborar propuestas	3	4	3	15
Revisar el cumplimiento de estrategias de auditoría y de los objetivos del equipo	4	5	4	24
Valorar el impacto de debilidades en sistemas de acuerdo a las estrategias de auditoría	3	5	4	23
Controlar la carga de horas de los diferentes proyectos de auditoría.	3	3	3	12
Capacitar del área de SPA	1	3	2	7
Contactar a otras oficina de La Consultora en caso que se requiera trabajo en Ecuador.	1	4	2	9
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Negociar el presupuesto en el área de SPA y Auditoría a clientes o potenciales clientes de PWC para determinados productos de sistemas		<i>Pensamiento analítico, Pensamiento estratégico, Orientación de servicio al cliente, Negociación, Toma de decisiones, Trabajo bajo presión.</i>		
Planificar las estrategias de auditoría que se basen en controles de aplicación		<i>Organización y planificación, Pensamiento analítico, Orientación a resultados.</i>		
Revisar el cumplimiento de estrategias de auditoría y de los objetivos del equipo		<i>Liderazgo, Organización y planificación, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico, Orientación a resultados, Trabajo bajo presión.</i>		
Valorar el impacto de debilidades en sistemas de acuerdo a las estrategias de auditoría		<i>Pensamiento analítico, Pensamiento Estratégico, Toma de decisiones, Orientación a resultados.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TECNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Auditoría			X	
Seguridad de la información			X	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TECNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo				x
Pensamiento estratégico			x	
Pensamiento analítico				x
Negociación				x
Toma de decisiones				x
Trabajo bajo presión				x
Organización y Planificación			x	
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
5 años				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistemas de: tecnología, auditoría de sistemas y soporte de auditoría financiera.				
Debe tener experiencia específica en empresas de consultoría: de preferencia superior a 2 años				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título				
Universidad Completa	X	Ingeniería en Sistemas		
Maestría / Post-Grado		X	MBA, Auditoría, Seguridad de la Información.	
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Senior Manager de Consultoría en Tecnología de Información			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Senior Manager de Consultoría en Tecnología de Información					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina			
Supervisor Directo del cargo: Socio		Personal a cargo (Seniors y Asistente): 3			
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Desarrollar y brindar servicios relacionados a la tecnología de la información.					
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Diseñar servicios de tecnología brindando adecuados servicios al cliente externo.		3	4	4	19
Preparar propuestas para los servicios de tecnología, acorde con las necesidades de cada cliente.		4	5	5	29
Ejecutar el servicio y el plan de continuidad de los servicios de tecnología para los clientes.		5	5	5	30
Emitir informes de los proyectos del área		3	4	5	23
Emitir facturas		3	3	3	12
Cumplir con el presupuesto anual establecido para el área		1	5	5	26
Supervisar al equipo del área de tecnología		5	4	4	21
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas			
Preparar propuestas para los servicios de tecnología, acorde con las necesidades de cada cliente.		Pensamiento analítico, Pensamiento estratégico, Orientación de servicio al cliente, Negociación, Toma de decisiones.			
Ejecutar el servicio y el plan de continuidad de los servicios de tecnología para los clientes.		Organización y planificación, Pensamiento analítico, Orientación a resultados.			
Emitir informes de los proyectos del área		Pensamiento analítico.			
Cumplir con el presupuesto anual establecido para el área		Pensamiento analítico, Pensamiento Estratégico, Toma de decisiones, Orientación a resultados, Trabajo bajo presión.			
Supervisar al equipo del área de tecnología		Liderazgo, Trabajo en equipo, Organización y planificación.			

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
SISA			x	
Estructuras organizacionales			x	
ISO 27001			x	
Seguridad ética de Hacking			x	
Administración de proyectos			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo				x
Pensamiento estratégico			x	
Pensamiento analítico				x
Negociación				x
Toma de decisiones				x
Trabajo bajo presión				x
Organización y Planificación			x	
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años en Gerencias afines (10 años en diferentes posiciones dentro del área, como mínimo requerido)				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistemas de: tecnología, planes de continuidad, seguridad de la información, auditoría de sistemas, soporte a la auditoría financiera				
Debe tener experiencia específica en la empresas de consultoría: de preferencia superior a 2 años				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título				
Universidad Completa	X	Ingeniería en Sistemas	Certificación en SISA, ISO 27001, Seguridad ética de hakin. Certificación en administración de proyectos.	
Maestría / Post-Grado		X	Maestría en procesos, MBA.	
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Gerente de Consultoría en Encuesta Salarial		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Senior Manager de Consultoría en Encuesta Salarial				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Socio		Personal a cargo (Asistente): 1 Quito		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Mejorar el desempeño organizacional de las empresas en Recursos Humanos y financiero				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades
				Total = Importancia de la actividad
				FORMULA: CO x CM + F
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Elaborar las propuestas para cada uno de los proyectos a manejar	3	4	4	19
Relevar información del proyecto, enfocado al requerimiento de cada cliente	3	4	4	19
Negociar el alcance del proyecto en cuanto a lo que se va a realizar y el costo del mismo	5	5	4	25
Ejecutar las actividades detalladas en el alcance de las propuestas	5	4	4	21
Evaluación económica del proyecto que se va a realizar con el cliente.	2	2	3	8
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo	Competencias No - Técnicas Requeridas			
Elaborar las propuestas para cada uno de los proyectos a manejar	Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Pensamiento Analítico, Pensamiento Estratégico.			
Relevar información del proyecto, enfocado al requerimiento de cada cliente	Orientación a resultados, Pasamiento Analítico.			
Negociar el alcance del proyecto en cuanto a lo que se va a realizar y el costo del mismo	Orientación de servicio al cliente, Pensamiento Analítico, Pensamiento Estratégico, Negociación, Toma de decisiones.			
Ejecutar las actividades detalladas en el alcance de las propuestas	Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Liderazgo, Trabajo bajo presión, Organización y planificación.			

6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Estadística			x	
Contabilidad		x		
Finanzas		x		
Administración de proyectos		x		
Balance Score Card			x	
Tecnología de la información		x		
Manejo de sistemas informáticos			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo				x
Pensamiento estratégico			x	
Pensamiento analítico				x
Negociación				x
Toma de decisiones				x
Trabajo bajo presión				x
Organización y Planificación			x	
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años en Gerencias afines (10 años en diferentes posiciones dentro del área, como mínimo requerido)				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistemas de Recursos Humanos: desarrollo organizacional, encuesta salarial				
Debe tener experiencia específica en la empresas de consultoría: de preferencia superior a 2 años				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin				
Universidad Completa	x	Ingeniería Comercial	Economía, Administración de Empresas, Finanzas	
Maestría / Post-Grado		x	MBA, Maestría Finanzas	
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Gerente de Consultoría de Organización Efectiva			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Senior Manager de Selección					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory			Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Associate Partner			Personal a cargo (Senior y Asistentes): 3		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Brindar apoyo a las empresas o clientes para el desarrollo y ejecución de los proyectos.					
4. EVALUACION DE ACITIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?	Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?			
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos	5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades			
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales	4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades			
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros	3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades			
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto	2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades			
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.	1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades			
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Elaborar el presupuesto individual de la gerencia.		1	3	4	13
Prospectar clientes para desarrollo de nuevas propuestas o proyectos.		4	3	4	16
Elaborar propuestas de los proyectos a realizar para los clientes.		4	3	5	19
Definir el equipo de trabajo según el tablero del área.		1	3	4	13
Elaborar el cronograma de trabajo para los proyectos a manejar		1	3	4	13
Elaborar la reunión con el equipo de trabajo y con el cliente o principales directivos a cargo del proyecto		2	3	4	14
Efectuar evaluaciones de riesgos de los clientes y las bases de documentación o papeles de trabajo.		1	5	4	21
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas			
Prospectar clientes para desarrollo de nuevas propuestas o proyectos.		<i>Orientación de servicio al cliente, Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Pensamiento estratégico, Negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión.</i>			
Elaborar propuestas de los proyectos a realizar para los clientes.		<i>Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Pensamiento estratégico, Negociación, Toma de decisiones, Organización y planificación, Trabajo bajo presión.</i>			
Elaborar la reunión con el equipo de trabajo y con el cliente o principales directivos a cargo del proyecto.		<i>Orientación de servicio al cliente, Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Liderazgo.</i>			
Efectuar evaluaciones de riesgos de los clientes y las bases de documentación o papeles de trabajo.		<i>Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Organización y planificación.</i>			

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Utilitarios de Office			x	
Manejo de Lotus			x	
Administración			x	
Manejo de Procesos				x
Riesgos				x
Finanzas				x
Logística				x
Contable			x	
Administración de proyectos				x
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo				x
Pensamiento estratégico			x	
Pensamiento analítico				x
Negociación				x
Toma de decisiones				x
Trabajo bajo presión				x
Organización y Planificación			x	
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años en Gerencias similares				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistemas de: proyectos, procesos, logística, área financiera, riesgos				
Debe tener experiencia específica en empresas de consultoría: de preferencia superior a 2 años				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título				
Universidad Completa	x	Ingeniería Comercial	Administración de Empresas, Economía	
Maestría / Post-Grado		x	MBA, Certificación PMI (Máster en Project Management), Maestría en Administración de Finanzas	
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Trainee de Selección		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Trainee de Selección				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Senior de Selección		Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Brindar soporte en los proyectos del área de selección y llevar a cabo procesos de selección de personal para los clientes				
4. EVALUACION DE ACITIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad	CO = Consecuencia por omisión de la actividad	CM = Complejidad de la actividad		
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?	Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?		
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos	5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades		
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales	4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades		
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros	3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades		
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto	2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades		
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.	1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades		
		Total = Importancia de la actividad		
		FORMULA: CO x CM + F		
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Revisar las hojas de vida de candidatos en la base de datos	5	2	2	9
Realizar el reclutamiento de candidatos acorde al perfil mediante búsqueda en la base de datos y Head Hunting	4	3	3	13
Actualizar la información de los candidatos en la base de datos	4	2	2	8
Enviar al cliente la base de datos y hojas de vida de los candidatos preseleccionados según el perfil del cargo	4	3	2	10
Entrevistar a los candidatos seleccionados por el cliente, en base a entrevistas por competencias	4	2	3	10
Gestionar pruebas psicotécnicas a los candidatos opcionados	3	2	2	7
Realizar referencias laborales de los candidatos opcionados	3	3	1	6
Realizar informes de la terna de candidatos seleccionados para la posición	3	3	3	12
Brindar soporte ante necesidades de los demás compañeros del área.	2	2	3	8
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Realizar el reclutamiento de candidatos acorde al perfil mediante búsqueda en la base de datos y Head Hunting		<i>Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		
Enviar al cliente la base de datos y hojas de vida de los candidatos preseleccionados según el perfil del cargo		<i>Orientación de servicio al cliente, Pensamiento analítico.</i>		
Entrevistar a los candidatos seleccionados por el cliente, en base a entrevistas por competencias		<i>Orientación a resultados, Aprendizaje continuo, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		
Realizar informes de la terna de candidatos seleccionados para la posición		<i>Orientación a resultados, Aprendizaje continuo, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Reclutamiento y Selección	x			
Manejo de entrevistas	x			
Análisis de perfiles	x			
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Aprendizaje continuo		x		
Pensamiento Analítico		x		
Trabajo bajo presión		x		
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
No aplica				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
No aplica				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin				
Universidad Completa	x	Psicología Organizacional	Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Asistente de Selección		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Asistente de Selección				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Senior de Selección		Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Realizar procesos de selección de personal para los clientes externos y brindar soporte en los proyectos de Desarrollo				
4. EVALUACION DE ACITIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?	Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?		
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos	5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades		
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales	4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades		
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros	3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades		
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto	2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades		
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.	1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades		
				Total = Importancia de la actividad
				FORMULA: CO x CM + F
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Relevar el perfil del cargo con el cliente	3	2	3	9
Revisar las hojas de vida de candidatos en la base de datos	4	2	3	10
Realizar el reclutamiento de candidatos acorde al perfil mediante búsqueda en la base de datos y Head Hunting	4	4	4	20
Actualizar la información de los candidatos en la base de datos	4	3	3	13
Presentar al cliente la base de datos y hojas de vida de los candidatos preseleccionados en los límites de tiempo establecidos	3	4	4	19
Entrevistar a los candidatos escogidos por el cliente mediante entrevistas por competencias	4	4	4	20
Aplicar y evaluar las pruebas psicotécnicas de cada candidato opcionado	3	2	3	9
Realizar referencias laborales de cada candidato opcionado para la posición	3	2	2	7
Realizar informes de los candidatos finalistas o de la terna de candidatos opcionados para la posición.	4	4	3	16
Presentar al cliente los informes de los candidatos finalistas o de la terna de candidatos opcionados para la posición	3	3	4	15
Mantener contacto con el cliente para responder inquietudes y dar a conocer el avance de cada etapa del proceso	5	3	3	14
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Realizar el reclutamiento de candidatos acorde al perfil mediante búsqueda en la base de datos y Head Hunting		Comunicación, Orientación a resultados, Trabajo bajo presión, Pensamiento analítico		
Presentar al cliente la base de datos y hojas de vida de los candidatos preseleccionados en los límites de tiempo establecidos		Comunicación, Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo bajo presión, Organización y planificación.		
Entrevistar a los candidatos escogidos por el cliente mediante entrevistas por competencias		Comunicación, Pensamiento analítico, Organización y planificación.		
Realizar informes de los candidatos finalistas o de la terna de candidatos opcionados para la posición.		Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Reclutamiento y Selección			x	
Manejo de entrevistas			x	
Análisis de perfiles			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Comunicación			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
Iniciativa y autonomía				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
1 año				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Selección de Personal o demás Subsistemas de Recursos Humanos				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin				
Universidad Completa	x	Psicología Organizacional	Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Consultor Senior de Selección		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Consultor Senior de Selección				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Senior Manager de Selección		Personal a cargo (Asistentes y Trainees): 7		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Brindar y ejecutar los servicios de selección de personal a los clientes externos.				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?	Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?		
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos	5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades		
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales	4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades		
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros	3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades		
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto	2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades		
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.	1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades		
				Total = Importancia de la actividad
				FORMULA: CO x CM + F
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Coordinar el servicio de selección de personal con el cliente externo y el equipo del área de Selección	4	5	4	24
Distribuir la carga de trabajo de manera equitativa	5	4	3	17
Revisar que el producto entregado al cliente cumpla con los estándares de calidad de la empresa	5	4	4	21
Realizar procesos de selección para cargos gerenciales	4	5	4	24
Mantener relación fluida con los clientes, respondiendo a dudas e inquietudes de los mismos	5	5	5	30
Supervisar el cumplimiento de las actividades realizadas por los Asistentes y Trainees	5	5	4	25
Asesorar a los consultores ante el manejo de los procesos de selección	5	4	4	21
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Coordinar el servicio de selección de personal con el cliente externo y el equipo del área de Selección		<i>Pensamiento analítico, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Liderazgo, Organización y planificación.</i>		
Realizar procesos de selección para cargos gerenciales		<i>Organización y planificación, Pensamiento analítico, Orientación a resultados, Trabajo bajo presión</i>		
Mantener relación fluida con los clientes, respondiendo a dudas e inquietudes de los mismos		<i>Pensamiento analítico, Manejo de crisis, Orientación de servicio al cliente.</i>		
Supervisar el cumplimiento de las actividades realizadas por los Asistentes y Trainees		<i>Pensamiento analítico, Liderazgo, Organización y planificación, Manejo de crisis.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Reclutamiento y Selección			x	
Manejo de entrevistas			x	
Análisis de perfiles			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo			x	
Manejo de crisis			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años que haya efectuado las funciones de Consultoría interna o externa en los Subsistemas de Recursos Humanos				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistema de Recursos Humanos: selección de personal				
Debe tener experiencia específica en: funciones o cargos de Consultoría o Asesoría dentro de una compañía				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin				
Universidad Completa	x	Psicología Organizacional	Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Trainee de Outsourcing Contable		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Trainee de Outsourcing Contable				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory			Locación: Oficina	
Supervisor Directo del cargo: Senior de Outsourcing Contable			Personal a cargo: No aplica	
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Ejecutar y analizar información financiera, contable y fiscal, para la emisión de estados financieros de los clientes.				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad	CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
			Total = Importancia de la actividad	
			FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Recibir la información contable y tributaria por parte del cliente.	4	3	2	10
Ingresar la información en dos sistemas: contable y tributario.	5	4	2	13
Revisar que la información del sistema contable del IESS y roles de pagos, sean iguales y correctos.	2	3	2	8
Revisar la leyes y normas con respecto a lo tributario	1	2	2	5
Ingresar la nómina del cliente en el sistema contable	2	3	3	11
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Recibir la información contable y tributaria por parte del cliente.		<i>Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo.</i>		
Ingresar la información en dos sistemas: contable y tributario.		<i>Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico, Aprendizaje continuo, Trabajo bajo presión.</i>		
Revisar que la información del sistema contable del IESS y roles de pagos, sean iguales y correctos.		<i>Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico, Aprendizaje continuo, Trabajo bajo presión.</i>		
Ingresar la nómina del cliente en el sistema contable		<i>Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Trabajo bajo presión.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Leyes fiscales		x		
Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs	x			
Contabilidad		x		
Auditoría	x			
Nómina		x		
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Pensamiento analítico		x		
Aprendizaje continuo		x		
Trabajo bajo presión		x		
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
No aplica				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
No aplica				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato	x	Contador Básico Autorizado	Contador Bachiller en Administración y Comercio	
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título		x	Contabilidad y Auditoría	
Universidad Completa				
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Asistente de Outsourcing Contable			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Asistente de Outsourcing Contable					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory			Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Senior de Outsourcing Contable			Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Ejecutar y analizar información financiera, contable y fiscal para la emisión de estados financieros de los clientes					
4. EVALUACION DE ACITIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y	
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Verificar y analizar la información contable, tributaria y financiera.		5	3	3	14
Verificar la información de nómina.		2	2	3	8
Receptar la información de facturas, nómina, aumentos de sueldo y renunciaciones,		2	2	2	6
Ingresar la información de nómina, aumentos de sueldo y renunciaciones en el sistema contable y tributario.		2	2	3	8
Ingresar la información de facturas en el sistema contable y tributario.		5	4	3	17
Ejecutar la conciliación de impuestos y nómina.		2	3	3	11
Analizar las cuentas del cliente.		2	3	3	11
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas			
Verificar y analizar la información contable, tributaria y financiera.		Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo.			
Ingresar la información de nómina, aumentos de sueldo y renunciaciones en el sistema contable y tributario.		Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo.			
Ejecutar la conciliación de impuestos y nómina.		Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación, Trabajo bajo presión.			
Analizar las cuentas del cliente.		Orientación de servicio al cliente, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación, Trabajo bajo presión.			

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Leyes fiscales		x		
Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs	x			
Índices financieros	x			
Estadística	x			
Contabilidad			x	
Auditoría	x			
Matemática financiera	x			
Nómina		x		
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Atención al detalle			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
1 año				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en el área Financiera: nómina, ingreso de facturas en el sistema contable, cartera de clientes.				
Debe tener experiencia específica en función de: Asistente Contable				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título	x	Contabilidad y Auditoría	Administración de Empresas, Finanzas	
Universidad Completa		x	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Senior de Outsourcing			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Senior de Outsourcing					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina			
Supervisor Directo del cargo: Associate Partner Advisory		Personal a cargo (Asistente y Trainee): 2			
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Supervisar, analizar y elaborar los estados financieros de los clientes					
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Revisar y analizar el contrato del cliente y el alcance del contrato o proyecto a ejecutar.		2	4	2	10
Aplicar las leyes relacionadas concernientes al proyecto y giro de negocio del cliente		5	2	5	15
Planificar las actividades según el proyecto y cliente		2	4	4	18
Supervisar las actividades y los resultados del área		5	4	5	25
Revisar las normas y reglamentos fiscales específicos relacionados al proyecto, empresa o industria.		2	4	3	14
Entregar datos contables, financieros y fiscales en función al alcance del proyecto		2	4	5	22
Presentar la información al cliente		2	4	5	22
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas			
Planificar las actividades según el proyecto y cliente		<i>Organización y planificación, Trabajo en equipo.</i>			
Supervisar las actividades y los resultados del área		<i>Organización y planificación, Liderazgo, Trabajo en equipo.</i>			
Entregar datos contables, financieros y fiscales en función al alcance del proyecto		<i>Orientación a resultados, Atención al detalle, Pensamiento Analítico, Trabajo bajo presión.</i>			
Presentar la información al cliente		<i>Orientación de servicio al cliente, Orientación a resultados, Pensamiento analítico.</i>			

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Leyes fiscales			x	
Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs			x	
Índices financieros		x		
Estadística	x			
Contabilidad			x	
Auditoría			x	
Matemática financiera		x		
Nómina			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo		x		
Organización y planificación			x	
Atención al detalle				x
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en los Subsistemas el área Financiera: nómina, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, elaboración de estados financieros				
Debe tener experiencia específica en función de: Consultor o Asesor del área Financiera				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin				
Universidad Completa	x	Contabilidad y Auditoría	Administración de Empresas.	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Asistente de Auditoría Interna		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Asistente de Auditoría Interna				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Senior de Auditoría Interna		Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Brindar apoyo tanto al Senior como a la Grenecia del área en los procesos de auditoría interna.				
4. EVALUACION DE ACITIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad	CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
			Total = Importancia de la actividad	
			FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Ejecutar programa de trabajo	5	4	4	21
Revisar auditorías operacionales	5	4	4	21
Evaluar controles internos	5	4	5	25
Detectar fraudes, errores u omisiones	2	3	5	17
Revisar del cumplimiento y control de gestión de los procesos	3	2	3	9
Identificar riesgos, debilidades y desviaciones de los procesos	5	2	4	13
Elaborar matrices e informes gerenciales	2	4	4	18
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Ejecutar programa de trabajo		<i>Trabajo en equipo, Comunicación, Organización y planificación</i>		
Revisar auditorías operacionales		<i>Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo, Organización y planificación, Pensamiento analítico</i>		
Evaluar controles internos		<i>Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo, Organización y planificación, Pensamiento analítico</i>		
Elaborar matrices e informes gerenciales		<i>Iniciativa y autonomía, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Comunicación, Pensamiento analítico</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Auditoría				x
Contabilidad			x	
Legislación			x	
Manejo de procesos				x
Estructuras organizacionales			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Comunicación			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
Iniciativa y autonomía				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
1 año				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Auditoría, Procesos				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título	x	Auditoría y Contabilidad	Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas	
Universidad Completa		x	Finanzas, Contabilidad y Auditoría,	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	2	2	2	2
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Senior Auditoría Interna			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Senior Auditoría Interna					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory			Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Senior Manager de Consultoría en			Personal a cargo (Asistente): 1		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Realizar la revisión de documentación necesaria para ejecutar una auditoría interna, detectando fraudes e inconsistencias en los procesos del negocio del cliente externo					
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 – Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 – Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Solicitar los programas de auditoría asociados a cada revisión, manejo según las políticas y procedimientos que están implementadas para normar el proceso a revisar.	1	4	4	4	17
Delegación del trabajo a los asistentes del área.	4	3	3	4	16
Coordinación con los dueños del proceso o con personas ejecutoras de los procesos la revisión (Coordinar aspectos logísticas, según la ciudad en la que se realiza la revisión).	5	3	3	4	17
Realizar trabajo de campo en la lectura y entendimiento de las políticas de los procedimientos	3	3	3	3	12
relevar la operatividad de los procesos en la realidad.	5	3	3	4	17
Verificar y solicitar a los ejecutores de los procesos, la información y documentación soporte de los procesos auditados.	5	3	3	3	14
Evaluar el cumplimiento de la realidad del proceso vs la normatividad interna (políticas y procedimientos).	5	4	4	4	21
Identificar debilidades, errores, desviaciones o incumplimientos en los procesos auditados.	5	4	4	5	25
Evaluar las justificaciones que los ejecutores o autorizadores proveen ante debilidades.	2	4	4	5	22
Identificar la posibilidad que esa debilidad se convierta en una observación o hallazgo en auditoría.	3	4	4	5	23
Elaboración de los informes de auditoría interna, para la revisión de la línea de supervisión.	2	4	4	5	22
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas			
Evaluar el cumplimiento de la realidad del proceso vs la normatividad interna (políticas y procedimientos).		Orientación a resultados, Manejo de crisis, Trabajo bajo presión, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación.			
Identificar debilidades, errores, desviaciones o incumplimientos en los procesos auditados.		Orientación a resultados, Manejo de crisis, Trabajo bajo presión, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación.			
Evaluar las justificaciones que los ejecutores o autorizadores proveen ante debilidades.		Liderazgo, Orientación a resultados, Manejo de crisis, Trabajo bajo presión, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación, Trabajo en equipo, Orientación de servicio al cliente			
Identificar la posibilidad que esa debilidad se convierta en una observación o hallazgo en auditoría.		Orientación a resultados, Manejo de crisis, Trabajo bajo presión, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación.			
Elaboración de los informes de auditoría interna, para la revisión de la línea de supervisión.		Liderazgo, Orientación a resultados, Manejo de crisis, Trabajo bajo presión, Pensamiento analítico, Atención al detalle, Organización y planificación, Trabajo en equipo.			

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Auditoría			x	
Contabilidad			x	
Manejo de procesos		x		
Estructuras organizacionales		x		
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo		x		
Manejo de crisis			x	
Organización y planificación			x	
Atención al detalle				x
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años que haya efectuado las funciones de Auditoría Interna o Externa				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Auditoría				
Debe tener experiencia específica en: funciones o cargos de Consultoría o Auditoría Interna dentro de una compañía				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título				
Universidad Completa	x	Auditoría y Contabilidad	Administración de Empresas	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Trainee de Procesos		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Trainee de Procesos				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory			Locación: Oficina	
Supervisor Directo del cargo: Senior Procesos			Personal a cargo: No aplica	
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Estandarizar y optimizar los procesos operativos de los clientes.				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?	Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?		
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos	5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades		
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales	4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades		
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros	3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades		
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto	2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades		
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.	1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades		
				Total = Importancia de la actividad
				FORMULA: CO x CM + F
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Revisar el paso a paso de los procesos con la finalidad de obtener información con los colaboradores del cliente.	5	3	2	11
Documentar la información obtenida por parte de los colaboradores del cliente.	5	4	2	13
Identificar riesgos operativos en las actividades realizadas por los colaboradores del cliente	5	4	3	17
Realizar talleres de trabajo y Focus Group, para el manejo de conversaciones con los colaboradores del cliente, con la finalidad de obtención de información sobre los procesos del área	4	4	3	16
Ejecutar el manejo operativo, en base a recolección y tabulación de la información tanto cualitativa como cuantitativa.	5	4	3	17
Relevar y analizar la información de datos estadísticos cuantitativos y/o cualitativos, ya sea dentro del área o departamento de Procesos, Financiero, Recursos Humanos, Comercial, Operaciones, Producción, Logística.	5	4	3	17
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Identificar riesgos operativos en las actividades realizadas por los colaboradores del cliente		<i>Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo.</i>		
Realizar talleres de trabajo y Focus Group, para el manejo de conversaciones con los colaboradores del cliente, con la finalidad de obtención de información sobre los procesos del área		<i>Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Orientación de servicio al cliente.</i>		
Ejecutar el manejo operativo, en base a recolección y tabulación de la información tanto cualitativa como cuantitativa.		<i>Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo.</i>		
Relevar y analizar la información de datos estadísticos cuantitativos y/o cualitativos, ya sea dentro del área o departamento de Procesos, Financiero, Recursos Humanos, Comercial, Operaciones, Producción, Logística.		<i>Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Orientación de servicio al cliente.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Estadística			x	
Contabilidad			x	
Finanzas			x	
Visio		x		
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Comunicación			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
Iniciativa y autonomía				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
No aplica				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica de preferencia en Consultoría y/o Contabilidad				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título	x	Ingeniería Comercial	Finanzas, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y Auditoría	
Universidad Completa		x	Finanzas, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil					
CARGO:		Senior de Procesos			
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo: Senior de Procesos					
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina			
Supervisor Directo del cargo: Gerente de Proyecto		Personal a cargo: No aplica			
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)					
Velar por el cumplimiento en tiempo y calidad de los proyectos.					
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y	
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad	
				FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo		F	CO	CM	Total
Mantener reuniones con los clientes eficientes, es decir optimizar el tiempo y obtener información de calidad		5	4	3	17
Realizar informes cumpliendo con los estándares de calidad de la firma		3	5	4	23
Coordinar el trabajo entre los miembros del equipo.		4	3	3	13
Brindar soluciones óptimas a los problemas suscitados.		5	5	5	30
Relevar y analizar la información ya sea de procesos, financiera, recursos humanos, comercial, operaciones, producción, logística datos estadísticos cuantitativos cualitativos.		4	4	3	16
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES					
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)					
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas			
Mantener reuniones con los clientes eficientes, es decir optimizar el tiempo y obtener información de calidad		Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Liderazgo, Organización y planificación, Pensamiento Analítico			
Realizar informes cumpliendo con los estándares de calidad de la firma		Organización y planificación, Orientación a resultados, Orientación de servicio al cliente, Trabajo bajo presión			
Brindar soluciones óptimas a los problemas suscitados.		Orientación de servicio al cliente, Trabajo en equipo, Pensamiento Analítico			
Relevar y analizar la información ya sea de procesos, financiera, recursos humanos, comercial, operaciones, producción, logística datos estadísticos cuantitativos cualitativos.		Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Organización y planificación, Trabajo bajo presión			

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Estadística				
Finanzas				
Utilitarios de Office				
Internet para investigación				
Comunicación asertiva				
Objetivo realista				
Pensamiento Analítico Global				
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo		x		
Organización y planificación			x	
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión		x		
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en de preferencia en Logística, Finanzas, estrategia.				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MÍNIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título				
Universidad Completa	x	Administración de Empresas, Ingeniería Financiera, Negocios Internacionales, Economía.	Administración de Empresas, Ingeniería Financiera, Negocios Internacionales, Economía.	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Asistente de Encuesta Salarial		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Asistente de Encuesta Salarial				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Gerente de Consultoría de Encuesta Salarial		Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Generar el estudio general y específicos de las empresas consultoras y solución ante inquietudes de la encuesta salarial hacia los				
4. EVALUACION DE ACITIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
				Total = Importancia de la actividad
				FORMULA: CO x CM + F
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Visitar a clientes a nivel Gerencial dando a conocer servicios del área de Encuesta Salarial	3	4	3	15
Recopilar información salarial mediante levantamiento de perfiles.	4	2	3	10
Realizar preguntas estructuradas al cliente para conocer el organigrama organización y el alcance de cada cargo.	2	3	3	11
Homologar los cargos, mediante la comprensión de variables como: responsabilidades, tamaño de la empresa y salario.	2	4	1	6
Analizar el muestreo de los rangos salariales de cada cargo, mediante la utilización y comparación de la encuesta del año anterior.	2	4	3	14
Manejar estadígrafos mediante datos estadísticos, obteniendo un prorrateo de la remuneración de cada cargo.	4	4	3	16
Revisar y monitorear la información de cada cargo puesto en la Encuesta Salarial.	1	3	3	10
Manejar la logística para la presentación de la encuesta salarial.	2	3	1	5
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Visitar a clientes a nivel Gerencial dando a conocer servicios del área de Encuesta Salarial		<i>Orientación a resultados, Orientación al cliente, Comunicación, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Iniciativa y autonomía, Organización y planificación.</i>		
Realizar preguntas estructuradas al cliente para conocer el organigrama organización y el alcance de cada cargo.		<i>Orientación al cliente, Comunicación, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Iniciativa y autonomía.</i>		
Analizar el muestreo de los rangos salariales de cada cargo, mediante la utilización y comparación de la encuesta del año anterior.		<i>Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		
Manejar estadígrafos mediante datos estadísticos, obteniendo un prorrateo de la remuneración de cada cargo.		<i>Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Estadística			x	
Contabilidad			x	
Finanzas			x	
Visio	x			
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Comunicación				x
Organización y planificación			x	
Pensamiento analítico				x
Trabajo bajo presión				x
Iniciativa y autonomía				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
2 años que haya efectuado las funciones similares de manejo de base de datos estadísticas				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica de preferencia en Consultoría y/o Gestión legal del área de Recursos Humanos				
Debe tener experiencia específica en: funciones o cargos de Consultoría de Encuesta Salarial				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título	x	Ingeniería Comercial	Finanzas, Administración de Empresas, Economía.	
Universidad Completa		x	Finanzas, Administración de Empresas, Economía.	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Asistente de SPA (Sistemas y Procesos de Calidad)		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Asistente de SPA (Sistemas y Procesos de Calidad)				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Gerente de SPA (Sistemas y Procesos de Calidad)		Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Realizar el relevamiento y manejar los procesos de información de sistemas de los clientes.				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad	CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad	
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?	Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?	
5 – Todos los días	5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades	
4 – Al menos 1 vez por semana	4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades	
3 – Al menos una vez cada 15 días	3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades	
2 – Una vez al mes	2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades	
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)	1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades	
			Total = Importancia de la actividad	
			FORMULA: CO x CM + F	
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Realizar evaluación de tecnología del cliente.	4	4	4	20
Segregar funciones de los perfiles de los usuarios.	4	4	3	16
Relevar la información tecnológica del cliente y del área, en base a que sistemas posee la empresa y como se encuentra estructurada el área.	5	4	3	17
Corroborar información tecnológica, mediante evaluaciones y muestras.	5	4	3	17
Emitir el criterio o recomendaciones que son enviadas al gerente del departamento o persona encargada, tanto en la Firma como al cliente externo.	3	4	5	23
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Realizar evaluación de tecnología del cliente.		<i>Orientación a resultados, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Atención al detalle, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.</i>		
Relevar la información tecnológica del cliente y del área, en base a que sistemas posee la empresa y como se encuentra estructurada el área.		<i>Orientación a resultados, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Atención al detalle, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Organización y planificación.</i>		
Corroborar información tecnológica, mediante evaluaciones y muestras.		<i>Atención al detalle, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Organización y planificación.</i>		
Emitir el criterio o recomendaciones que son enviadas al gerente del departamento o persona encargada, tanto en la Firma como al cliente externo.		<i>Orientación a resultados, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Atención al detalle, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión, Organización y planificación.</i>		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
Conocimientos técnicos de sistemas			x	
Base de datos (Oracle, Db2, Sybase)			x	
Sistemas operativos (Linux, Windows, Solaris)			x	
Infraestructura (redes y telecomunicaciones)			x	
Herramientas de tecnología			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Atención al detalle			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
2 años que haya efectuado las funciones de similares de manejo de auditoría informática				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica de preferencia en Consultoría y Auditoría de Sistemas				
Debe tener experiencia específica en: funciones o cargos de Auditor o Consultor de Sistemas				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título	x	Egresado de Ingeniería en Sistemas	Tecnología en Análisis de Sistemas, Tecnología en Redes y Telecomunicaciones	
Universidad Completa		x	Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica en Redes y	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

Descripción de Funciones y Análisis de Perfil				
CARGO:		Senior de Aseguramiento de Ingresos		
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: Senior de Aseguramiento de Ingresos				
Área o Departamento al que pertenece: Advisory		Locación: Oficina		
Supervisor Directo del cargo: Socio		Personal a cargo: No aplica		
3. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO (Escriba cual es la misión de su puesto o la razón de ser dentro de la organización)				
Buscar proyectos relacionados con la colaboración de las organizaciones a optimizar ingresos identificar fugas para aumentar los ingresos.				
4. EVALUACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
F = Frecuencia de la actividad		CO = Consecuencia por omisión de la actividad		CM = Complejidad de la actividad
Con qué frecuencia se ejecuta la tarea?		Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?		Qué grado de conocimientos y habilidades se requieren para realizar la actividad?
5 – Todos los días		5 – Muy graves: afecta a toda la organización en múltiples aspectos		5 – Máxima complejidad: alto nivel de conocimientos y habilidades
4 – Al menos 1 vez por semana		4 – Graves: afecta a resultados, procesos, áreas funcionales		4 - Considerable complejidad: importante nivel de conocimientos y habilidades
3 – Al menos una vez cada 15 días		3 – Considerables: afecta al trabajo de otros		3 - Moderada complejidad: nivel medio de conocimientos y habilidades
2 – Una vez al mes		2 – Menores: afecta a resultados o actividades del mismo puesto		2 – Baja complejidad: bajo nivel de conocimientos y habilidades
1 – Otro (Bimestral, trimestral, semestral)		1 – Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados, se corrigen fácilmente.		1 – Mínima complejidad: mínimo nivel de conocimientos y habilidades
				Total = Importancia de la actividad
				FORMULA: CO x CM + F
Actividades esenciales del cargo	F	CO	CM	Total
Diseñar el plan anual dentro del proyecto de actividades específicas en una cadena de ingreso para revisar facturación, inventario, comisiones y cobros.	1	4	5	21
Realizar el seguimiento de las actividades del proyecto.	4	4	5	24
Definir las tareas y los tiempos de las actividades.	1	4	4	17
Asistir a las reuniones con el cliente para el seguimiento de las actividades.	3	5	5	28
Realizar las propuestas de proyectos de Aseguramiento de Ingresos a los clientes.	1	5	5	26
Crear la línea de negocio de aseguramiento de ingresos con propuestas específicas y sectores específicas.	1	5	5	26
5. IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES				
ACTIVIDADES QUE REALIZA DENTRO DEL CARGO (Escriba únicamente las funciones que realiza generalmente para el cumplimiento de su trabajo.)				
Actividades esenciales del cargo		Competencias No - Técnicas Requeridas		
Realizar el seguimiento de las actividades del proyecto.		Organización y planificación, Orientación a resultados.		
Asistir a las reuniones con el cliente para el seguimiento de las actividades.		Organización y planificación, Orientación de servicio al cliente.		
Realizar las propuestas de proyectos de Aseguramiento de Ingresos a los clientes.		Pensamiento analítico, Orientación de servicio al cliente.		
Crear la línea de negocio de aseguramiento de ingresos con propuestas específicas y sectores específicas.		Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Liderazgo, Manejo de crisis, Pensamiento analítico, Trabajo bajo presión.		

6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo.)				
IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
COMPETENCIA	1	2	3	4
ERP Oracle		x		
Lenguaje SQL			x	
Aseguramiento de ingresos			x	
6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
COMPETENCIAS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
Orientación a resultados		1 Básico		
Orientación de servicio al cliente		2 Intermedio		
Trabajo en equipo		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Orientación a resultados			x	
Orientación de servicio al cliente			x	
Trabajo en equipo			x	
Liderazgo			x	
Manejo de crisis			x	
Organización y planificación			x	
Pensamiento Analítico			x	
Trabajo bajo presión				x
7. EXPERIENCIA				
General (EXPERIENCIA LABORAL OBTENIDA SEA EN EL AREA DE INTERES O EN OTRAS):				
3 años en posiciones de Manejo de proyectos (8 años en diferentes posiciones dentro del área, como mínimo requerido)				
Específica (EXPERIENCIA ORIENTADA ESPECIFICAMENTE HACIA EL AREA DE INTERES EN DONDE ESTA TRABAJANDO AL MOMENTO):				
Debe tener experiencia específica en Subsistemas de: tecnología, del área financiera, proyectos.				
Debe tener experiencia específica en la empresas de consultoría: de preferencia superior a 2 años				
8. REQUERIMIENTOS DE EDUCACION DEL CARGO				
Estudios / Instrucción que es requisito para desempeñarse en el cargo				
NIVEL	MINIMO REQUERIDO	PREFERENCIA	AREA DE ESTUDIO	
Bachillerato				
Tecnología / Técnico Superior / Egresado sin título				
Universidad Completa	x	Ingeniería en Sistemas	Ingeniería Electrónica con mención en Telecomunicaciones.	
Maestría / Post-Grado				
Doctorado / PhD				
9. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Otros requerimientos que son necesarios para desempeñarse en el cargo				
IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA				
1 Básico				
2 Intermedio				
3 Avanzado				
4 Experto				
	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
1. Idiomas: Inglés	3	3	3	3
2. Otros:				

ANEXO 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla para sí mismo y la organización en su conjunto la orientación y superación de resultados, fijando estándares retadores de calidad. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora los altos niveles de rendimiento, agregando valor al negocio, mejorando la calidad. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su actuación y la del área a su cargo al logro o superación de objetivos y resultados, cumpliendo con los estándares de calidad. • Sus resultados superan los niveles esperados y su rendimiento anterior. • Revisa el cumplimiento de los objetivos y desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento al utilizar las herramientas otorgadas por la organización. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra preocupación constante por alcanzar los logros y superar los resultados. • Realiza un seguimiento de sus tareas de acuerdo a los lineamientos establecidos por el área y organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos previstos en situaciones de presión. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante, cumpliendo con los objetivos que se plantea satisfactoriamente. • Controla adecuadamente su trabajo, evalúa los procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando se está desviando de su objetivo. • Se encuentra dispuesto en asumir metas realistas, pero desafiantes. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Considera que con los que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización, no posee intenciones de adquirir destrezas o nuevos conocimientos. • No se preocupa por mejorar su desempeño u optimizar sus métodos de trabajo. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Orientación de servicio al cliente interno/externo	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, estableciendo una relación a largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia a todos los clientes, logrando reconocimiento en el mercado. • Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar constantemente los índices de satisfacción de los clientes. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los pedidos del cliente y busca la forma de resolver las necesidades. • Propone acciones de mejora en su área incrementando, el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente. • Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientado a la satisfacción del cliente. • Comprende y se mantiene atento a las necesidades del cliente. • Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas y responde de manera efectiva en tiempo y forma. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente. • Soluciona los problemas y atiende las inquietudes del cliente; sin embargo, al no tener a su alcance la solución adecuada, busca asesoramiento. • Revisa periódicamente la satisfacción del cliente. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • No responde a las demandas del cliente en tiempo y forma. • No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente. • No utiliza herramientas para verificar el grado de satisfacción del cliente. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, apoyando el trabajo de todas las áreas de la organización. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, destacándose por su comprensión a los demás, generando y manteniendo un buen clima de trabajo. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo. • Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu y colaboración en su sector. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto y mediano plazo; apoya al trabajo de otras áreas de la organización. • Es un ejemplo por su estilo positivo de cooperación, manteniendo un buen clima de trabajo. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con su equipo de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya al trabajo de otras áreas. • Cooperar y establece un buen trato con los demás. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con su equipo de trabajo o demás área, siempre y cuando sus superiores se lo solicitan. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, cuando surge un conflicto de intereses. • No es un ejemplo por su cooperación y buen trato con las personas. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, logrando cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto de ganar - ganar. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas la partes, procurando utilizar técnicas basadas en el concepto ganar - ganar. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a las personas de las que necesita colaboración a través de acciones concretas, argumentaciones adecuadas y honestas. • Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Convince a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que son de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas. • Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra escasa preocupación por elaborar estrategias personales que le permitan lograr un impacto positivo en otras personas. • Influencia a otros para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Establece un mecanismo de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Anticipa y prevé el alcance y la profundidad del impacto que sus decisiones puedan tener en el cumplimiento de la estrategia y objetivos organizacionales. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones estableciendo para obtener el mejor resultados, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra a determinar acciones a seguir. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales. Evita tomar decisiones, delegando esta responsabilidad a otra persona. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Organización y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y de ese modo, aplicar las medidas correctivas necesarias. • Es un referente en el ámbito de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos. • Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. • Es metódico, sistemático y organizado. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos de su área. • Utiliza mecanismo de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo y aplica las medidas correctivas necesarias. • En su área es considerado como ejemplo por su habilidad de planificación y organización. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos fijados. • Aplica mecanismo de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo e implementar las medidas correctivas. • Estructura y planifica su trabajo, logrando la consecución de objetivos. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. • El seguimiento y control que realiza del grado de avance de las etapas de la tarea o proyecto, no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas. • Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que posee a cargo. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza el recurso del ejemplo para motivar, inspirar y conducir a sus colaboradores a través de sus propias acciones. • Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. • Brinda retroalimentación para que sus colaboradores tengan claras las expectativas sobre su desempeño, reciban reconocimiento por el logro de resultados y conozcan las áreas de mejora que deben cubrir. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Propone, diseña procesos y cursos de acción asegurando la conducción y el desarrollo de personas, generando compromisos. • Promueve y sostiene un clima laboral armónico y desafiante. • Es un ejemplo a seguir por su capacidad de liderazgo y desarrollo de talento. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo a su mando. • Es ejemplo para su entorno por su liderazgo y capacidad para desarrollar a su personal a cargo. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene el compromiso y respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos de su equipo. • Es bien considerado en su entorno por su capacidad de liderar y desarrollar a otros. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • No es eficaz para obtener el respaldo de sus superiores para el logro de los objetivos grupales. • No es un ejemplo a seguir por su capacidad para liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Es considerado en el mercado como una autoridad en materia de pensamiento estratégico. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Analiza riesgos y beneficios, diseñando estrategias rápidas y apropiadas para alcanzar los objetivos del negocio. Identifica y define ventajas competitivas para su negocio, actuales y futuras. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Reconoce la importancia de sus acciones como las de su grupo y la repercusión sobre los resultados corporativos. • Lleva a cabo los planes organizacionales y del negocio, para el logro de los objetivos grupales. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Se adecúa a los cambios del entorno. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el resultado corporativo. • Utiliza los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y colaborar con el objetivo final de la empresa. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • No se adecua a los cambios del entorno. • No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo en sus tareas y en alcanzar sus objetivos. • Realiza sus tareas sin ser consciente de la repercusión en los resultados. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, determinando su impacto. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir. • Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones problema de mediana complejidad. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Reconoce las consecuencias de una acción. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Posee dificultad para reconocer un problema, no logra identificar sus causas o generar una solución. • No logra reconocer los componentes de una situación, por lo cual no define la relación causa - efectos. • No desarrolla ni utiliza cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Trabajo bajo presión	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas. • Labora con energía y mantienen un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas. • Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivas, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo un adecuado y productivo clima laboral. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes para su área en contextos difíciles. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados. • Es ejemplo para su área en cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores en obrar del mismo modo, estableciendo un clima laboral armónico. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procedimientos y métodos laborales para implementar planes para su área en situaciones complejas. • Labora con vitalidad y mantiene un elevado nivel de desempeño en contextos complejos y cambiantes, con su equipo de trabajo o clientes externos. Labora en jornadas extensas e intensas. • Cuida de las relaciones interpersonales en momentos conflictivos o momentos difíciles, motivando a los demás a obrar de igual manera. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aún en situaciones de gran exigencia. • Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica las indicaciones de sus superiores sin tomar en cuenta si se están respetando los procedimientos y métodos de trabajo establecidos. • Utiliza los mismos recursos, frente a situaciones exigentes o cambiantes, no se ofrece a colaborar cuando se requiere una dedicación mayor en el trabajo. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Manejo de crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia o conflicto para la organización. • Ante situaciones de crisis o contingencia, considera siempre los objetivos de la organización. • Crea soluciones oportunas que resultan adecuadas para el alcance de los objetivos organizacionales. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y administra apropiadamente situaciones de presión, conflicto o contingencia, y propone y diseña procesos, planes de acción y métodos de trabajo que permitan mejorar las situaciones. • Busca estar siempre atento a los objetivos que persigue la organización al enfrentar una situación de crisis. • Ofrece soluciones oportunas y adecuadas a la organización. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra capaz de identificar y manejar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización, buscando estrategias y medios alternativos para optimizar la administración de dichas situaciones. • Maneja situaciones de crisis, tomando en cuenta los objetivos organizacionales. • Propone soluciones oportunas, sin descuidar su adecuación al marco organizacional. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y administra adecuadamente las situaciones de presión, contingencia o conflicto. • Al enfrentar una crisis, siempre considera los objetivos organizacionales. • Busca soluciones que resulten adecuadas al marco organizacional. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultad en identificar las contingencias o situaciones de crisis, sin lograr administrar satisfactoriamente estas situaciones. • Ante el manejo de situaciones de conflicto, no logra mantener la visión de los objetivos organizacionales. • Ante problemas, las soluciones que aporta no son adecuadas al marco organizacional. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite de forma clara y oportuna la información requerida, facilitando la consecución de objetivos organizacionales. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permitan crear un ámbito positivo de intercomunicación. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos que se requiera. • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona métodos de comunicación adecuados logrando intercambios efectivos. • Utiliza canales de comunicación formales e informales. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Adecúa su discurso a las características de su interlocutor. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no se adapta ni responde a las características de su interlocutor. • No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con su equipo de trabajo. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Iniciativa y autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • En su desempeño diario actúa atinadamente en tiempo y forma, frente a vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas. • Propone a los demás integrantes modos de acción acertados ante los problemas que surgen. • Genera soluciones inmediatas ante los problemas que su puedan generar. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Idea soluciones a nuevas problemáticas o retos con independencia. • Promueve la habilidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. • Es un referente en su pareja por su iniciativa. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Propone soluciones a nuevos problemas o retos, con decisiones e independencia de criterio. • Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez eficacia y eficiencia. • Aporta con ideas que contribuyen a mejorar los procesos y actuar proactivamente. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda soluciones a problemas o retos. • Responde con rapidez eficacia y eficiencia ante nuevo requerimientos y aprovecha las oportunidades de su entorno. • Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, alcanzando los objetivos. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra poco interés por optimizar su trabajo y brindar soluciones novedosas. • No logra responder en tiempo y forma ante nuevo requerimientos. • Realizar su trabajo de la misma manera, sin aportar con ideas que contribuyan a los objetivos previstos. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Es un reconocido experto en su especialidad, a nivel internacional. • Tiene una permanente actitud de aprendizaje y un espíritu investigativo, y explora, implementa y administra nuevas prácticas y tecnologías. • Crea alternativas diferentes de solución a los problemas o retos del entorno. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza respecto de las últimas metodologías y prácticas de su especialidad, y se fija nuevas metas de aprendizaje. • Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías y metodologías en la organización. • Coopera con otras áreas de la organización cuando sus conocimientos son requeridos para solucionar problemas de éstas. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector. • Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos. • Busca oportunidades de crecimiento 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra poco interés por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos. • Tiene dificultades para adaptarse a los cambios; prefiere trabajar con los métodos que ya conoce. • Es poco abierto a buscar nuevas metodologías y formas de trabajo. 	0%	Nivel E

Competencia	Concepto según el grado y nivel de la competencia	Grado de porcentaje de la competencia	Nivel de competencia
Atención al detalle	<ul style="list-style-type: none"> • Informa sobre las consecuencias, para la organización y clientes, de los errores en el trabajo. • Busca concientizar a los demás sobre la importancia de los procesos y la entrega de información completa, ordenada y oportuna. • Entrena sobre nuevas y mejores prácticas de trabajo. 	100%	Nivel A
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando identifica un error, ingenia manera de preverlo e implementando dicha alternativa. • Es detallista y ordenado en su trabajo. • Da especial atención a la revisión de detalles. 	75%	Nivel B
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa planes de acciones que se le prevé, realiza ajustes al trabajo. • Aplica herramientas para mantener organizada la información. 	50%	Nivel C
	<ul style="list-style-type: none"> • Registra sus procedimientos de manera adecuada. • Se apega a las normas y procedimientos que son establecidos y que permiten mantener su trabajo organizado. 	25%	Nivel D
	<ul style="list-style-type: none"> • Genera información inexacta y poco confiable. • Se conduce con ambigüedad e imprecisión. 	0%	Nivel E

ANEXO 3

PREGUNTAS POR COMPETENCIAS

Preguntas por competencias

Orientación al cliente externo e interno

- ¿Quiénes son sus clientes fuera y dentro de la organización? ¿De qué forma determina sus necesidades? ¿Cómo es su relación con el cliente?
- Describa una situación en la que haya tenido dificultad en satisfacer el pedido de un cliente ¿Qué realizó? ¿Cómo resolvió la situación? ¿Cuál fue el resultado?
- Cuénteme de una mejora que haya tenido que implementar para brindar mayor satisfacción a un cliente.

Organización y planificación

- Cuénteme de un proyecto que usted era el responsable de ejecutarlo. Especifique los pasos, tiempo que le demandaron. ¿Se cumplió con los planes establecidos? ¿Cómo realizó la planificación?
- Cuénteme como usted en la cotidianidad planifica sus actividades.
- Coménteme de una anécdota en la que usted haya dirigido algo planeado por otras personas en su equipo de trabajo.

Trabajo bajo presión

- Describa la situación laboral o académica más tensa que tenía que resolver. ¿Qué realizó?
- Coménteme una situación en la que ha tenido carga de estudios o de trabajo relevantes. ¿Qué hizo para resolverlos?

- Cuénteme una anécdota en la que tenía que cumplir con una tarea en un límite de tiempo determinado ¿Logró culminar la tarea? ¿Cómo planeó su estrategia para cumplir con la tarea en el periodo determinado?

Aprendizaje continuo

- ¿Qué tema le resultó más fácil aprender?
- Describa una situación en la que haya tenido mayor dificultad en aprender.
- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios que se dan en su campo de estudios?

Trabajo en equipo

- Coménteme una anécdota en la que sus compañeros hayan aportado con una idea; usted ¿Qué realizó? ¿Puso la idea en práctica?
- Al momento que asiste a reuniones ¿quiénes son las personas que aportan con ideas? ¿ha aportado con alguna idea? cuénteme una anécdota.
- Cuénteme una situación en la que usted haya realizado un aporte
- ¿Cómo recibe o analiza las opiniones de sus compañeros durante discusiones?

Comunicación

- Cuénteme de una situación en la que usted no haya estado de acuerdo con una decisión. ¿Qué hizo?
- Coménteme una situación en la que usted estuvo en una reunión con otras personas, y no se encontraba de acuerdo con lo expuesto, además tenía algo positivo para aportar. ¿Qué hizo?
- Al momento que se encuentra en una reunión y usted no entiende algo ya sea por distracción o falta de conocimiento o simplemente no le fue claro. ¿Qué hace?

Adaptabilidad y flexibilidad

- Cuénteme de una situación en la que haya tenido que asumir una nueva tarea.
- ¿Cuál ha sido el cambio más significativo que ha realizado la organización en la que trabaja o estuvo trabajando, que lo haya afectado directamente?
- ¿Cuán exitosa cree que fue la realización de ese cambio?

Iniciativa

- Cuénteme los problemas del día a día que tiene que resolver de su sector como impactan en su gestión o desempeño. ¿Qué realiza para resolver estas dificultades?
- ¿Cómo toma decisiones cuando no hay una persona supervisando o cuando exceden sus atribuciones?
- ¿Qué hace cuando tiene dificultad en resolver un problema?

Innovación y creatividad

- Cuénteme de algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión
- Coménteme de alguna vez que implementó una solución nueva que no solo haya estado involucrado su puesto de trabajo sino también su área, y además se la pudo implementar en las demás áreas de la organización.
- ¿En los últimos dos años has identificado alguna necesidad que tenga su área? ¿Qué hizo al respecto?
- Coménteme una ocasión en la que diseñó nuevos y diferentes métodos de trabajo para su área.
- Coménteme una ocasión en la que propuso una solución innovadora que haya agregado valor a su empresa.

- Cuénteme la última vez que realizó una propuesta novedosa y original para uno de sus clientes.

Orientación a resultados

- Coménteme de alguna ocasión en la que participó proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para sí como para sus colaboradores.
- ¿Cuénteme cuál fue la última vez que tomo una decisión en la que intervenía a su equipo de trabajo y a usted?
- ¿Cuál fue su nivel de logros en el último período de evaluación?
- Comente alguna ocasión en la que dio seguimiento a su trabajo, ¿cuáles fueron los resultados?
- Deme un ejemplo de cuando usted se fijó alguna meta retadora que intervenía en su rutina laboral

Liderazgo

- Cuénteme una situación en la que utilizó alguna estrategia para que su equipo realice su trabajo eficientemente.
- Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
- ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas?
- ¿Cómo hace para que las personas que trabajan con usted logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
- Cuénteme una ocasión que logro alcanzar niveles de productividad y a la vez tener motivado a su equipo de trabajo.

Pensamiento analítico

- ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Presenta datos estadísticos en sus informes?
- Coménteme una anécdota en el cual tenía que resolver un problema, el cual implicaba recoger información y obtener datos de otras personas. ¿Cómo lo realizó? ¿A quién acudió para obtener la información? ¿Cuál fue el motivo para que acuda a ciertas personas?
- Coménteme una situación problemática que tuvo que solucionar recientemente. ¿Qué fue lo que pasó?, ¿Cómo lo resolvió?, ¿Cómo lo analizó?

Pensamiento estratégico

- ¿Cuáles son las áreas o negocios más estratégicos de su organización que usted controla actualmente?
- ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el negocio de su organización? ¿En qué información se basó para hacerlo? ¿Cómo logro identificar qué negocio había que dejar?
- ¿Qué nuevos objetivos ha definido dentro de la organización que hayan aportado a la consecución de objetivos organizacionales?

Atención al detalle

- Cuando te han asignado una tarea que tiene información compleja y distorsionada ¿Qué has hecho con esa información?
- Te ha pasado una situación en la cual has encontrado un error en un compilado de información numérica.
- ¿Has tenido alguna consecuencia con un cliente por errores cometidos en el trabajo o por tener errores en la información enviada?

Integración de valores

- ¿En alguna ocasión se ha visto en la necesidad de quebrantar alguna política? ¿En qué situación? ¿Cuál fue su necesidad para infringir dicho procedimiento? ¿Qué sucedió? ¿Cuál fue el impacto de aquella decisión?

Manejo de crisis

- ¿Cuénteme una anécdota en la que haya tenido una situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo, evitando presiones, contingencias y conflictos? ¿Qué hizo? ¿Se logró resolver el problema? ¿Qué solución dio usted que haya aportado al problema?
- Coménteme una situación crítica que haya identificado y que se haya anticipado a las posibles consecuencias que se podían generar en el área u organización. ¿Cómo logró identificar el problema? ¿Qué medios o herramientas utilizó para la identificación? ¿Qué hizo ante esa situación?
- ¿Dentro de su experiencia laboral, alguna vez enfrentó problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo manejar? ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Cómo procedió usted?

ANEXO 4

EJEMPLO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Ejemplo de Entrevista por Competencias

Trainee de Selección 2

1. Orientación a resultados

El colaborador demuestra interés por alcanzar los objetivos previstos del área a pesar de las adversidades que se puedan presentar en el camino. Se preocupa por que el trabajo cumpla con los estándares de calidad requeridos. Sin embargo, sus resultados no superan el rendimiento normal de su perfil; adicionalmente, no se preocupa por la medición de su rendimiento mediante indicadores de gestión.

2. Orientación de servicio al cliente

Se anticipa a los pedidos del cliente y busca la forma de resolver las necesidades del mismo; adicionalmente, mantiene informado al cliente y realiza seguimiento de los proyectos que maneja con los mismos. Busca soluciones ante los problemas que se pueden generar, por lo cual fomenta con los clientes, relaciones basadas en la confianza.

3. Trabajo en equipo

SE preocupa por colaborar con los demás, ya que ofrece ayuda constante al equipo de trabajo. Aporta con ideas innovadoras para la consecución de objetivos del área. Genera un ambiente laboral adecuado, ya que establece relaciones basadas en la confianza y empatía.

4. Aprendizaje continuo

Busca aprender constantemente y se mantiene actualizado ante los conocimientos requeridos para su posición. Busca investigar para solucionar los problemas dentro de su área.

5. Pensamiento analítico

Desagrega las situaciones en sus principales componentes e identifica las relaciones entre los elementos dentro de un problema específico relacionado a su cargo. Sin embargo, requiere reconocer las consecuencias tomar planes de acción ante el análisis de los hechos y reconocer el impacto de sus decisiones.

6. Trabajo bajo presión

Se preocupa por generar nuevos métodos de acción para realizar las actividades cotidianas. Trabaja adecuadamente, con energía y dinamismo. Sin embargo, requiere desarrollar su habilidad para implementar nuevos métodos efectivos, frente a situaciones de alta presión.

ANEXO 5

ENCUESTA EVALUACIÓN 180°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO <i>Trainee - SELECCIÓN</i>	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES
1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Aprendizaje continuo (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector.			
Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización.			
Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área.			
5- Pensamiento analítico (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia.			
Reconoce las consecuencias de una acción.			
Analiza situaciones problema de mediana complejidad.			
6- Trabajo bajo presión (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Implementa procedimientos y métodos laborales para implementar planes para su área en situaciones complejas.			
Labora con vitalidad y mantiene un elevado nivel de desempeño en contextos complejos y cambiantes, con su equipo de trabajo o clientes externos. Labora en jornadas extensas e intensas.			
Cuida de las relaciones interpersonales en momentos conflictivos o momentos difíciles, motivando a los demás a obrar de igual manera.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO <i>Trainee - OUTSOURCING CONTABLE</i>	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES
1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Aprendizaje continuo (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector.			
Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización.			
Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área.			
5- Atención al detalle (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trabaja con rapidez y minuciosidad detectando y corrigiendo errores que pueden interferir o identificar los procedimientos.			
Se cerciora y verifica permanentemente que su trabajo quede libre de errores.			
6- Trabajo bajo presión (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Implementa procedimientos y métodos laborales para implementar planes para su área en situaciones complejas.			
Labora con vitalidad y mantiene un elevado nivel de desempeño en contextos complejos y cambiantes, con su equipo de trabajo o clientes externos. Labora en jornadas extensas e intensas.			
Cuida de las relaciones interpersonales en momentos conflictivos o momentos difíciles, motivando a los demás a obrar de igual manera.			
Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore			

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO <i>Trainee - ENCUESTA SALARIAL</i>	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES
<p>1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.</p> <p>2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.</p> <p>3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.</p> <p>4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.</p>

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando <u>diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.</u>			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de <u>calidad requeridos para su cargo.</u>			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de <u>alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.</u>			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Aprendizaje continuo (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector.			
Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados <u>de la organización.</u>			
Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área.			
5- Pensamiento analítico (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las <u>opciones según su importancia.</u>			
<u>Reconoce las consecuencias de una acción.</u>			
Analiza situaciones problema de mediana complejidad.			
6- Trabajo bajo presión (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Implementa procedimientos y métodos laborales para implementar planes para su <u>área en situaciones complejas.</u>			
Labora con vitalidad y mantiene un elevado nivel de desempeño en contextos complejos y cambiantes, con su equipo de trabajo o clientes externos. Labora en <u>jornadas extensas e intensas.</u>			
Cuida de las relaciones interpersonales en momentos conflictivos o momentos <u>difíciles, motivando a los demás a obrar de igual manera.</u>			
Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore			

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ASISTENTE - ENCUESTA SALARIAL	ÁREA	PERIODO
	EVALUADO:	EVALUADORES:

LOS EVALUADORES
<p>1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.</p> <p>2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.</p> <p>3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.</p> <p>4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.</p>

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Comunicación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos que se requiera.			
Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.			
Selecciona métodos de comunicación adecuados logrando intercambios efectivos.			
5- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			
6- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Empieza diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			
7- Trabajo bajo presión (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantiene un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivos, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo			
8- Iniciativa y autonomía (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
En su desempeño diario actúa atinadamente en tiempo y forma, frente a vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.			
Propone a los demás integrantes modos de acción acordes ante los problemas que surgen.			
Genera soluciones inmediatas ante los problemas que su puedan generar.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ASISTENTE - SISTEMAS Y PROCESOS DE CALIDAD	ÁREA	PERIODO
	EVALUADO:	EVALUADORES:

LOS EVALUADORES

1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.

2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.

3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.

4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Atención al detalle (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Da especial atención a la revisión de detalles.			
Es detallista y ordenado en su trabajo.			
Cuando identifica un error, ingenia manera de preverlo e implementando dicha alternativa.			
5- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			
6- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			
7- Trabajo bajo presión (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantienen un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivos, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ASISTENTE - OUTSOURCING CONTABLE	ÁREA	PERIODO
	EVALUADO:	EVALUADORES:

LOS EVALUADORES
1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			

2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			

3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			

4- Atención al detalle (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Da especial atención a la revisión de detalles.			
Es detallista y ordenado en su trabajo.			
Cuando identifica un error, ingenia manera de preverlo e implementando dicha alternativa.			

5- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			

6- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			

7- Trabajo bajo presión (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantiene un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivos, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ASISTENTE - SELECCIÓN	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES

1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
3- Comunicación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos que se requiera.			
Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.			
Selecciona métodos de comunicación adecuados logrando intercambios efectivos.			
4- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			
5- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Empieza diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			
7- Trabajo bajo presión (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantienen un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivos, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo			
8- Iniciativa y autonomía (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
En su desempeño diario actúa atinadamente en tiempo y forma, frente a vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.			
Propone a los demás integrantes modos de acción acerbados ante los problemas que surgen.			
Genera soluciones inmediatas ante los problemas que su puedan generar.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

--

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ASISTENTE - AUDITORÍA INTERNA	AREA	PERIODO
	EVALUADO:	EVALUADORES:

LOS EVALUADORES
1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Produce en mayor cantidad de lo programado, es muy rápido, con frecuencia sobrepasa las tareas asignadas.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega sus trabajos antes del tiempo programado.			
Máxima afición y entusiasmo por el trabajo, desea cada vez nuevas responsabilidades y su esfuerzo es ejemplo para el grupo.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
Cuida los recursos disponibles: equipos, materiales, tiempo, etc.			

2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área, incrementando el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			

3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			

4- Comunicación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos que se requiera.			
Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.			
Selecciona métodos de comunicación adecuados logrando intercambios efectivos.			
Utiliza canales de comunicación formales e informales.			

5- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			

5- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			

7- Trabajo bajo presión (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantienen un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivos, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo			

8- Iniciativa y autonomía (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
En su desempeño diario actúa atinadamente en tiempo y forma, frente a vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.			
Propone a los demás integrantes modos de acción acordes ante los problemas que surgen.			
Genera soluciones inmediatas ante los problemas que su puedan generar.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SENIOR - SELECCIÓN	ÁREA	PERIODO
	EVALUADO:	EVALUADORES:

LOS EVALUADORES

1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.

2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.

3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.

4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando <u>diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.</u>			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área incrementando, el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Liderazgo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Propone, diseña procesos y cursos de acción asegurando la conducción y el desarrollo de personas, generando compromisos.			
Promueve y sostiene un clima laboral armónico y desafiante.			
Es un ejemplo a seguir por su capacidad de liderazgo y desarrollo de talento.			
5- Manejo de crisis (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Identifica y administra apropiadamente situaciones de presión, conflicto o contingencia, y propone y diseña procesos, planes de acción y métodos de trabajo que permitan mejorar las situaciones.			
Busca estar siempre atento a los objetivos que persigue la organización al enfrentar una situación de crisis.			
Ofrece soluciones oportunas y adecuadas a la organización.			
6- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			
7- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			
8- Trabajo bajo presión (nivel 4)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantienen un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivos, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo un adecuado y productivo clima laboral.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SENIOR - OUTSOURCING CONTABLE	ÁREA	PERIODO
	EVALUADO:	EVALUADORES:

LOS EVALUADORES

1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.

2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.

3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.

4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
1- Orientación a resultados (nivel 3)			
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)			
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área incrementando, el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)			
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Liderazgo (nivel 2)			
Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo a su mando.			
Es ejemplo para su entorno por su liderazgo y capacidad para desarrollar a su personal a cargo.			
5- Organización y planificación (nivel 3)			
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			
6- Atención al detalle (nivel 4)			
Informa sobre las consecuencia, para la organización y clientes, de los errores en el trabajo.			
Busca concientizar a los demás sobre la importancia de los procesos y la entrega de información completa, ordenada y oportuna.			
Entrena sobre nuevas y mejores prácticas de trabajo.			
7- Pensamiento analítico (nivel 3)			
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			
8- Trabajo bajo presión (nivel 4)			
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantiene un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivas, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo un adecuado y productivo clima laboral.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SENIOR - CONSULTORÍA DE PROCESOS	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES
<p>1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.</p> <p>2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.</p> <p>3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.</p> <p>4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.</p>

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			

2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área incrementando, el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			

3- Trabajo en equipo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			

4- Liderazgo (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo a su mando.			
Es ejemplo para su entorno por su liderazgo y capacidad para desarrollar a su personal a cargo.			

5- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			

6- Pensamiento analítico (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			

7- Trabajo bajo presión (nivel 2)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Implementa procedimientos y métodos laborales para implementar planes para su área en situaciones complejas.			
Labora con vitalidad y mantiene un elevado nivel de desempeño en contextos complejos y cambiantes, con su equipo de trabajo o clientes externos. Labora en jornadas extensas e intensas.			
Cuida de las relaciones interpersonales en momentos conflictivos o momentos difíciles, motivando a los demás a obrar de igual manera.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SENIOR - AUDITORÍA INTERNA	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES

1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
1- Orientación a resultados (nivel 3)			
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)			
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área incrementando, el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
3- Trabajo en equipo (nivel 3)			
Ofrece ayuda a los demás. En equipos de trabajo realiza aportes importantes.			
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales a corto o mediano plazo.			
Se destaca por su comprensión a otros, generando un buen clima de trabajo.			
4- Liderazgo (nivel 2)			
Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo a su mando.			
Es ejemplo para su entorno por su liderazgo y capacidad para desarrollar a su personal a cargo.			
5- Manejo de crisis (nivel 3)			
Identifica y administra apropiadamente situaciones de presión, conflicto o contingencia, y propone y diseña procesos, planes de acción y métodos de trabajo que permitan mejorar las situaciones.			
Busca estar siempre atento a los objetivos que persigue la organización al enfrentar una situación de crisis.			
Ofrece soluciones oportunas y adecuadas a la organización.			
6- Atención al detalle (nivel 4)			
Informa sobre las consecuencia, para la organización y clientes, de los errores en el trabajo.			
Busca concientizar a los demás sobre la importancia de los procesos y la entrega de información completa, ordenada y oportuna.			
Entrena sobre nuevas y mejores prácticas de trabajo.			
7- Pensamiento analítico (nivel 3)			
Interrelaciona los componentes de una situación estableciendo situaciones de causa efecto.			
Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema identificando sus componentes y planifica los pasos a seguir.			
Reconoce las consecuencias de una acción y desarrolla cursos de acción alternativos.			
8- Trabajo bajo presión (nivel 4)			
Diseña políticas y procedimientos que faciliten llevar a cabo los planes organizacionales en situaciones complejas.			
Labora con energía y mantienen un elevado nivel de desempeño en situaciones conflictivas y cambiantes, ya sea con su equipo de trabajo o clientes en cortos espacios de tiempo, durante jornadas prolongadas y extensas.			
Es un modelo a seguir en la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos conflictivas, motiva a otros a obrar de la misma manera, estableciendo un adecuado y productivo clima laboral.			
9- Organización y planificación (nivel 3)			
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.			
Es metódico, sistemático y organizado.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

--

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAS	ÁREA	PERIODO
EVALUADO:	EVALUADORES:	

LOS EVALUADORES

1. La evaluación es importante para el empleado; ya que, le ayuda a clarificar en qué está bien y en qué puede mejorar, en relación con su trabajo. Las respuestas permanecerán anónimas (salvo si es el supervisor o jefe del empleado); el empleado recibirá sólo un compendio de la información.
2. Cuando se evalúe sea justo e imparcial al máximo.
3. Considere, para clarificar, sólo el desempeño del período que está evaluando, no períodos o años anteriores. Recuerde que una persona siempre puede mejorar o empeorar. No considere exclusivamente el desempeño de los últimos días, previos a la evaluación.
4. La evaluación es importante para usted, porque le permite brindar información a su colaborador que le ayudará a su crecimiento. Recuerde que con un adecuado "feedback" (información que le permite mejorar) usted puede construir un equipo eficiente.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Califique marcando con una X en el cuadro correspondiente a la frecuencia con la que el colaborador evaluado mostró el comportamiento definido.

1- Orientación a resultados (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Desempeña en forma excelente las funciones que le son asignadas demostrando diligencia y aplicación, resultados plenamente satisfactorios.			
Cumple satisfactoriamente, siempre entrega en el tiempo programado.			
Demuestra empeño por alcanzar los resultados establecidos con los niveles de calidad requeridos para su cargo.			
2- Trabajo en equipo	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Contribuye con su tiempo y recursos para ayudar a otros a lograr objetivos importantes.			
Participa y promueve la colaboración de los miembros de su equipo en actividades tanto de su área, como de otros equipos de la organización.			
Maneja conflictos y propone alternativas dentro del equipo para facilitar resultados que beneficien a todos (ganar-ganar).			
3- Orientación de servicio al cliente interno/externo (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.			
Propone acciones de mejora en su área incrementando, el nivel de satisfacción y brindando soluciones al cliente.			
Establece con los clientes relaciones duraderas y basadas en la confianza.			
4- Negociación 4	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, logrando cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.			
Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto de ganar -			
5- Toma de decisiones 4	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Establece un mecanismo de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos			
Anticipa y prevé el alcance y la profundidad del impacto que sus decisiones puedan tener en el cumplimiento de la estrategia y objetivos organizacionales			
6- Organización y planificación (nivel 3)	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.			
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos instrumentando las herramientas de			
7- Liderazgo 4	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Utiliza el recurso del ejemplo para motivar, inspirar y conducir a sus colaboradores a través de sus propias acciones.			
Brinda retroalimentación para que sus colaboradores tengan claras las expectativas sobre su desempeño, reciban reconocimiento por el logro de resultados y conozcan las áreas de mejora que deben cubrir.			
Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante.			
8- Pensamiento estratégico 3	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.			
Analiza riesgos y beneficios, diseñando estrategias rápidas y apropiadas para alcanzar los objetivos del negocio. Identifica y define ventajas competitivas para su negocio, actuales y futuras.			
8- Pensamiento Analítico 4	3 De acuerdo	2 Medianamente de acuerdo	1 En desacuerdo
Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.			
Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, determinando su impacto.			
Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.			

Qué aspectos le sugeriría al evaluado para que mejore

--

