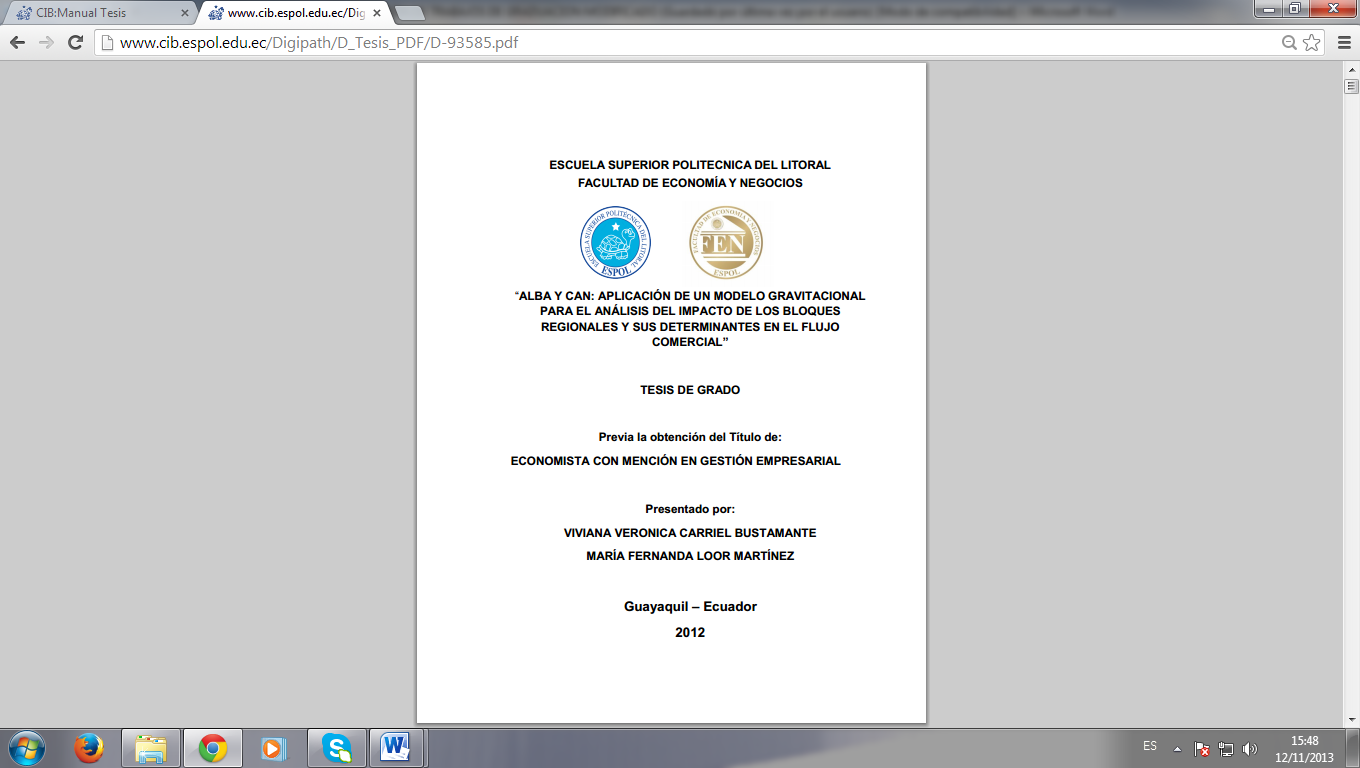
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA”**

**TESIS DE GRADO**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

MERCEDES MARIUXI FREIRE FRANCO

DIANA KATHERINE MEJIA INTRIAGO

**Guayaquil – Ecuador**

**2014**

# AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por haberme guiado en cada uno de los pasos de mi vida y por darme la fuerza para cumplir mis metas profesionales con éxito.

Agradezco a mis padres por enseñarme el valor de la educación, por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida sacrificando sus propias metas y por confiar firmemente en mis capacidades, dándome así la fortaleza para luchar por las mías.

Ing. Diana Katherine Mejía Intriago

**AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a mi Dios por permitirme cumplir esta meta la cual servirá para seguir creciendo y desarrollando en mi vida profesional.

Así mismo agradezco el apoyo incondicional de mi esposo que con sus acciones, palabras y detalles lograron que pueda culminar este desafío. A mis hijas que supieron entender y apoyarme en esta decisión. También agradecer a Diana y Mariela, buenas amigas y profesionales que aportaron con nuevos conocimientos y experiencia a mi vida.

Lcda. Mercedes Mariuxi Freire Franco

# DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado:

A mi compañero y esposo por comprender mi ausencia durante largas jornadas para lograr culminar la maestría, por brindarme su apoyo incondicional en el recorrido de esta tesis y sobre todo por haber sido mi fortaleza y el motor de mi vida.

A mi madre y hermanos por ser quienes me inspiran día a día a alcanzar mis metas planteadas, y en especial a mi madre por inculcarme los valores y principios que rigen mi vida.

Ing. Diana Katherine Mejía Intriago

**DEDICATORIA**

Dedico esta tesis para el honor y la gloria de mi Dios que proveyó en todo lo necesario.

Al amor de mi vida que tuvo la comprensión necesaria en los momentos que como esposa y mamá tuve que sacrificar, pero siempre estuviste con una palabra de aliento para seguir adelante y culminar este logro.

Lcda. Mercedes Mariuxi Freire Franco

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

M.Sc. Daniela Landivar

Presidente Delega del Decano

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

MBA. Jaime Lozada Loza.

Director del Trabajo

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

M.Sc. Jenny Tola Cisneros

Vocal

# DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde

exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA

SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

MARIUXI MERCEDES FREIRE FRANCO

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

DIANA KATHERINE MEJIA INTRIAGO

# ÍNDICE GENERAL

[AGRADECIMIENTO ii](#_Toc386369066)

[DEDICATORIA iv](#_Toc386369067)

[TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN vi](#_Toc386369068)

[DECLARACIÓN EXPRESA vii](#_Toc386369069)

[ÍNDICE GENERAL viii](#_Toc386369070)

[RESUMEN x](#_Toc386369071)

[LISTA DE CUADROS xi](#_Toc386369072)

[LISTA DE ILUSTRACIONES xii](#_Toc386369073)

[ABREVIATURAS xiii](#_Toc386369074)

[CAPITULO I: 1](#_Toc386369075)

[INTRODUCCIÓN 1](#_Toc386369076)

[1.1 GENERALIDADES 1](#_Toc386369077)

[1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA 3](#_Toc386369078)

[1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA 9](#_Toc386369079)

[1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO 15](#_Toc386369080)

[CAPITULO II: 16](#_Toc386369081)

[MARCO TEORICO 16](#_Toc386369082)

[2 .1 SITUACION ACTUAL 16](#_Toc386369083)

[2.2 CONCEPTO DE COMPETENCIA 19](#_Toc386369084)

[2.2.1 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS Y SU APLICACION EN RRHH 21](#_Toc386369085)

[2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS 26](#_Toc386369086)

[2.3.1 MODELO ICEBERG 27](#_Toc386369087)

[2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 31](#_Toc386369088)

[2.4.2 MÉTODO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90° 36](#_Toc386369089)

[2.4.3 METODO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 180° 37](#_Toc386369090)

[2.4.4 METODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° 37](#_Toc386369091)

[CAPITULO III: 39](#_Toc386369092)

[MODELO DE COMPETENCIAS 39](#_Toc386369093)

[3.1 METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS 39](#_Toc386369094)

[3.2 MODELO ACTUAL DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN 42](#_Toc386369095)

[3.3 MODELO PROPUESTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA IPSP 44](#_Toc386369096)

[3.3.1.1 PASOS PARA DESARROLLAR UN PERFIL POR COMPETENCIAS: 45](#_Toc386369097)

[3.4 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS 58](#_Toc386369098)

[3.4.1 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS 59](#_Toc386369099)

[3.4.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS 60](#_Toc386369100)

[3.4.1.2 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS 61](#_Toc386369101)

[3.4.2 HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS: 62](#_Toc386369102)

[3.5 PROCESO DE EVALUACIÓN 71](#_Toc386369103)

[3.5.1 COMPONENTES PARA DISEÑAR UNA EVALUACION POR COMPETENCIAS 73](#_Toc386369104)

[3.5.2 PARTES DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 77](#_Toc386369105)

[3.5.3 PASOS PARA EVALUAR: 78](#_Toc386369106)

[CAPITULO IV 85](#_Toc386369107)

[CONCLUSIONES 85](#_Toc386369108)

[ANEXOS 89](#_Toc386369109)

[REFERENCIAS 122](#_Toc386369110)

# RESUMEN

El objetivo de este proyecto es que la Industrial Pesquera Santa Priscila tenga una base para mejorar sus procesos de selección y generar planes de acción para sus colaboradores a través de las evaluaciones de desempeño, logrando atraer al personal idóneo y que su gente se desarrolle profesionalmente. Conforme se vaya mejorando esta cultura organizacional a través de estos subsistemas de Recursos Humanos se verán los resultados en los colaboradores. En el primer capítulo se da a conocer la historia de la empresa, es a través de un estudio de fortalezas y debilidades que se establecen los cambios en la mejora de la gestión del talento humano. En el segundo capítulo se puede observar los fundamentos que soportan establecer un proceso de selección y evaluación por competencias; donde expertos mencionan los diferentes estudios y recomendaciones por lo que es necesario comenzar a evaluar estas habilidades, destrezas, actitudes que son importantes en el desarrollo de la función que realiza el colaborador, tal como menciona Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de RRHH. Es así que en el tercer capítulo se desarrolla modelo de perfiles por competencias y un proceso de evaluación de desempeño. Al finalizar el proyecto se establecen los modelos de perfiles de competencias y de evaluación de desempeño del área contable para su aplicación.

# LISTA DE CUADROS

[Cuadro 1.1 FODA de Industria Pesquera Santa Priscila 6](#_Toc385964221)

[Cuadro 1.2 Detalle de Cargos en el Área Administrativa 7](#_Toc385964222)

[Cuadro 2.1 Conceptos de competencias 19](#_Toc385964223)

[Cuadro 2.2 Lo tradicional y lo nuevo en la Dirección de RRHH 23](#_Toc385964224)

[Cuadro 3.1 Panel de expertos 46](#_Toc385964225)

[Cuadro 3.2 Actividades del puesto 47](#_Toc385964226)

[Cuadro 3.3 Descripción del cuestionario 47](#_Toc385964227)

[Cuadro 3.4 Listado General de conocimientos 49](#_Toc385964228)

[Cuadro 3.5 Listado General de Conocimientos 50](#_Toc385964229)

[Cuadro 3.6 Competencias seleccionadas 51](#_Toc385964230)

[Cuadro 3.7 Competencias seleccionadas 52](#_Toc385964231)

[Cuadro 3.8 Descriptor de competencias por cargo para la selección 59](#_Toc385964232)

[Cuadro 3.9 Descripción del desarrollo de competencia 70](#_Toc385964233)

[Cuadro 3.10 Calificación de Evaluación Desempeño 77](#_Toc385964234)

[Cuadro 3.11 Escala de calificación Nivel Académico 78](#_Toc385964235)

[Cuadro 3.12 Escala de calificación de experiencia 79](#_Toc385964236)

[Cuadro 3.13 Escala de cumplimiento de objetivos 80](#_Toc385964237)

[Cuadro 3.14 Calificación del desarrollo de la competencia 80](#_Toc385964238)

[Cuadro 3.15 Lista de Acciones 81](#_Toc385964239)

[Cuadro 3.16 Resultados de Evaluación 82](#_Toc385964240)

[Cuadro 3.17 Escala de Resultados Finales de Evaluación 83](#_Toc385964241)

[Cuadro 3.18 Escala de Calificación Total Evaluación desempeño 84](#_Toc385964242)

# LISTA DE ILUSTRACIONES

[Ilustración 1.1 Evolución de las funciones de RRHH. 10](#_Toc385967633)

[Ilustración 2.1 Subsistemas de Recursos Humanos 17](#_Toc385967634)

[Ilustración 2.2 Pasos en el proceso de selección 18](#_Toc385967635)

[Ilustración 2.3 Gráfico sobre las competencias 21](#_Toc385967636)

[Ilustración 2.4 Ventajas de la Gestión de Competencias en la selección y evaluación 25](#_Toc385967637)

[Ilustración 2.5 Modelo Iceberg 27](#_Toc385967638)

[Ilustración 2.6 Fines de una evaluación 32](#_Toc385967639)

[Ilustración 2.7 Evaluación 90° 36](#_Toc385967640)

[Ilustración 2.8 Evaluación de desempeño 180° 37](#_Toc385967641)

[Ilustración 2.9 Evaluación desempeño 360° 38](#_Toc385967642)

[Ilustración 3.1 Pasos para elaboración de la herramienta de Selección y Evaluación por competencias 40](#_Toc385967643)

[Ilustración 3.2 Modelo actual de selección 42](#_Toc385967644)

[Ilustración 3.3 Modelo actual de evaluación de desempeño 43](#_Toc385967645)

[Ilustración 3.4 Entrevista de incidentes críticos 60](#_Toc385967646)

# ABREVIATURAS

IPSP Industrial Pesquera Santa Priscila

FDA (Food and Drug Administration: Agencia de Alimentos y Medicamentos o Agencia de Drogas y Alimentos

HACCP Análisis de puntos críticos de control

BRC Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium

INEC Instituto Nacional de Estadística y Censo

# CAPITULO I:

# INTRODUCCIÓN

# 1.1 GENERALIDADES

Este proyecto de tesis tiene la finalidad de aportar a la Industrial Pesquera Santa Priscila (IPSP) herramientas para llevar a cabo en proceso de selección y evaluación por competencias que contribuirá en el camino hacia la consecución de los objetivos y a su vez permitirá lograr beneficios para la empresa y sus colaboradores.

Esta herramienta facilitará que los directivos puedan alcanzar sus objetivos organizacionales, dándoles herramienta de soporte como el desarrollo del talento humano para que desempeñe sus funciones de manera eficiente y eficaz; ya permitirá medir el nivel de conocimientos, habilidades, experiencias, rasgos con los que ingresa una persona y los posee actualmente el talento humano que conforma la organización y a donde se quiere llegar.

También será de utilidad para mejorar los niveles de comunicación entre jefes y colaboradores siendo este el camino para mejorar el desempeño de toda la empresa, motivando a la gente ser parte de ellos pero también logrando que su gente se desarrolle.

Este modelo a implementar ayudara a que los jefes concienticen de cuán importante es desarrollar a su equipo de trabajo para superar las metas planteadas en cada área, de que es necesario que comiencen a empoderarse de su función, no solo en dar órdenes sino en que son aquellos que pueden lograr que su equipo se comprometa con la organización, ya que esta evaluación servirá para alimentar los planes de carreras, plan de capacitación, sucesiones y otros incentivos para sus colaboradores.

En la actualidad las personas en una empresa no buscan quedarse en un solo sitio sino que puedan crecer profesionalmente, es por esta razón que a través del uso correcto de esta herramienta cada persona podrá saber que acciones mejorar en el desarrollo de sus funciones no solo en la parte de conocimientos sino en su actitud con la empresa y compañeros de trabajo, así como también la empresa podrá seleccionar a personas que se acoplen a las necesidades de la compañía, a sus valores y cultura y poder hacer más fácil su retención.

Este proceso de cambio en la mentalidad de las personas que pertenecen a la empresa costará un poco, pero a través del trabajo en equipo entre directivos, jefes y colaboradores, se logrará un beneficio colectivo e individual que será evidenciado en los resultados óptimos de la empresa pero también en el sentido de pertenencia en los colaboradores

# 1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Industrial Pesquera Santa Priscila inició sus actividades como productora, empacadora y exportadora de camarón en el año de 1976.

Con 37 años de experiencia, produce productos del mar y exporta más de 900 contenedores al año. Son productores de camarón (Penaeus Vannamei), Tilapia (Oreochromis Niloticus) fresca y congelada. Actualmente despachan entre 45 y 50 contenedores mensuales de camarón.

Se encuentra concentrada en la exportación de su producto más que la venta a nivel local, y los productos que se venden en nuestro país generalmente son sin marca propia, por lo que el mercado internacional es su principal objetivo.

La calidad de sus productos está garantizada, porque los producen en sus propias plantas industriales modernas de pescado y camarón con las normas internacionales establecidas por la FDA, todo bajo control e instructivos del plan Análisis de puntos críticos de control con sus siglas en inglés HACCP y con certificación BRC (Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium).

Durante más de 30 años, fue fortalecida, cubriendo toda la industria acuícola desde el proceso de cría de larvas hasta el empaque y exportación del camarón, de igual forma con la tilapia, por esto creo varias divisiones complementarias como planta de balanceado, laboratorios, salas de maduración, plantas de empaque y exportaciones, logrando de esta manera distribuir en forma óptima los costos de producción y procesamiento y expandiéndose más cada año por lo que presenta necesidades diversas.

Las plantas y fincas están distribuidas en:

1. Guayaquil
2. Vía Taura
3. Santa Elena
4. Chanduy
5. El Golfo

Alcanzando en su nomina un total de 2200 trabajadores compuestos por 87.37% de obreros y 12.63% administrativos, la masa laboral está concentrada en las plantas de procesamiento y los departamentos de soporte (administrativos) están en Guayaquil centralizando de esta manera la información.

Santa Priscila ha logrado en estos dos últimos años ubicarse como la primera exportadora de camarón a nivel nacional, logrando captar más mercado a nivel Europeo y Asiático, dando como resultado aumento en las exigencias de los clientes, quienes piden acreditaciones internacionales, sometiendo a la empresa a múltiples auditorias.

Misión:

En Industrial Pesquera Santa Priscila nuestra misión es: Producir, procesar, comercializar y exportar camarones frescos y congelados, cumpliendo con estándares de calidad, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente, enfocada a la optimización y mejora continua.

Visión:

Incrementar la producción y exportación 30% en 5 años mediante la mejora continua en infraestructura, certificación de nuevos estándares internacionales, responsabilidad social, empresarial y tecnológica, para satisfacer a nuestros clientes y llegar a liderar el mercado nacional.

Valores:

* Calidad: En todos los procesos que se realizan de manera operativa y administrativa.
* Puntualidad: En el procesamiento y despacho de todos los pedidos de nuestros clientes internos y externos.
* Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los stakeholders.
* Confianza: En que desarrollamos nuestras actividades de la manera más idónea con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes.
* Honestidad: Actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos empresariales.
* Respeto: Entendemos y aceptamos la condición de las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.

Fuente: Industrial Pesquera Santa Priscila 2011

Cuadro 1.1 FODA de Industria Pesquera Santa Priscila

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| Primer exportador a nivel nacional. | Expansión en mercado internacional. |
| Expansión en infraestructura y maquinaria, mejora de la tecnología. | Talento humano más calificado técnicamente en el país. |
| Posee todo el proceso de la industria acuícola, desde el criado de larvas hasta el producto final el camarón, lo que disminuye sus costos | Aumento de la demanda de camarón a nivel local e internacional. |
| Mejora en la calidad del producto. Certificación BRC. | Alta elasticidad en el precio. |
| Brinda estabilidad laboral. | Exigencias de los clientes internacionales. |
| Formalización de los procesos en manuales e instructivos. |  |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| Talento humano con escasos conocimientos técnicos. | Aumento de las restricciones arancelarias en EEUU. |
| Rotación de los profesionales que tienen menos tiempo en la empresa. | Políticas cambiantes del gobierno. |
| Bajo posicionamiento en el mercado interno. | Mantener la certificación para poder vender a Europa. |
| No tiene una marca de empleo consolidada, debido a los horarios extendidos que no son atractivos ya que trabajan 365 días. | Nuevas normativas para las empresas ecuatorianas en , SSO, Medio ambiente, Calidad, Código de trabajo, etc. |
| Atrasos en la consecución de metas de los departamentos de soporte. | Competidores con mejores paquetes de beneficios para el talento humano. |

**Elaboración propia**

Como podemos ver dentro del FODA encontramos muchos de los motivos por lo que el cambio de estrategia a nivel de talento humano se hace indispensable, IPSP es una empresa familiar que ha tenido un gran desarrollo económico, pero como es común este hecho ha traído cierta resistencia al cambio**.**

En la actualidad la empresa es administrada por profesionales que no forman parte del grupo familiar, pero las grandes decisiones son tomadas por la directiva la cual si está formada por la familia dueña de la organización.

Cuadro 1.2 Detalle de Cargos en el Área Administrativa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | CARGOS | Nº PERSONAS |
| 1 | ADMINISTRADOR | 2 |
| 2 | ANALISTA | 24 |
| 3 | ASISTENTES | 63 |
| 4 | AUXILIAR | 6 |
| 5 | AYUDANTE | 21 |
| 6 | CHOFER | 25 |
| 7 | CONTADOR GENERAL | 1 |
| 8 | CONTADOR/COSTOS | 2 |
| 9 | CONTROL DE PESCA | 5 |
| 10 | COORDINADOR DE SUPERVISORES | 2 |
| 11 | DIGITADOR | 3 |
| 12 | DOCTOR/A | 2 |
| 13 | ELECTRICISTA | 9 |
| 14 | ENFERMERA/O | 4 |
| 15 | FACTURADOR | 1 |
| 16 | GERENTE | 3 |
| 17 | GERENTE GENERAL | 1 |
| 18 | JEFE | 18 |
| 19 | JEFE MANTENIMIENTO | 1 |
| 20 | LABORATORISTA | 1 |
| 21 | MECANICO | 4 |
| 22 | MENSAJERO | 3 |
| 23 | MONITOREO RADIO SEG | 3 |
| 24 | MONITORES LIDERES | 4 |
| 25 | OPERADOR | 12 |
| 26 | SOLDADOR | 4 |
| 27 | SUPERVISOR (A) | 50 |
| 28 | TRABAJADORA SOCIAL | 4 |
|  | **TOTAL** | **278** |

**Fuente: Departamento de Recursos Humanos IPSP**

# 1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas luchan por sobrevivir en un mundo globalizado donde las tendencias han cambiado en su aspecto geopolítico, escenario laboral (demanda de perfiles especializados y escases de los mismos), en el cual las exigencias del stakeholders son cada vez mayores y diferentes, comenzando por los proveedores y clientes que exigen más transparencia, controles y rendición de cuentas, un mejor servicio etc.

Debemos ser consientes que el mundo vive un cambio vertiginoso y Ecuador no se escapa de las tendencias cambiantes ya en el último censo 2010 realizado por el INEC las cifras indican que hay un relevante y sostenido crecimiento de la población. Sin embargo, la tasa de crecimiento intercensal se viene reduciendo. Es decir, la población del país está aumentando pero a una velocidad cada vez menor, lo que podría causar escasez de talento en algún momento en el tiempo, entonces preguntémonos ¿Qué es mejor para la organización, pelear por personas talentosas fuera de la empresa o desarrollar a su recurso humano? Pues la respuesta en la mayoría de los casos será el desarrollo ya que implica menos costo para la compañía, el talento fuera implica un salario más elevado, tiempo del área de RRHH, tiempo para que se adapte a la cultura, etc.

En el 2001 había 4,2 personas por hogar. Ahora hay 3,8 personas por hogar. Eso indica que los hogares se están reduciendo en tamaño, lo que podría ocasionar escases de talento, por lo que conveniente empezar a desarrollar el que ya tenemos dentro de la organización.

La expectativa de los ecuatorianos está cambiando, quieren una mejor calidad de vida, tienen acceso a más servicios y la longevidad ha aumentado, lo que debe ser un punto de atención para las áreas de RRHH ya que nos encontramos con individuos con nuevas demandas.

Por todos estos factores debe evolucionar en el modelo de administración del talento humano, dejar de verlo como un gasto y más bien tenerlo como un recurso estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales. Y como una fuente generadora de ventajas competitivas.

Ilustración 1.1 Evolución de las funciones de RRHH.

Formación, planes de carrera u sucesión.

Desarrollo de competencias.

Atracción, selección e incorporación.

Compensaciones

Liquidación de sueldos.

Resolución de problemas gremiales.

Contratar personal.

Control de cumplimiento de reglamentos internos.

EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE RRHH

**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar en el grafico las preocupaciones del área de talento humano han cambiado, hace pocos años se centraba en resolver problemas con los trabajadores, realizar la nomina etc, pero hoy por hoy tienen otras prioridades como desarrollo de personas que da como resultado:

* El compromiso de los colaboradores.
* Crear valor para la organización no solo reducir costos.
* Planes para que los colaboradores se alineen a la estrategia organizacional.

Industrial Pesquera Santa Priscila se ha visto en la necesidad de mejorar sus procesos y tecnificarlos, hasta hace dos años no se contaba con un departamento de talento humano, más bien era un departamento de nomina donde se procesaba información para roles de pago. Debido a las nuevas exigencias del talento humano y los clientes se vio la necesidad de transformar esta área, y desde entonces se han implementado nuevos procesos como el de capacitación anual, selección, incentivos y evaluación de clima laboral.

La fuerza laboral que compone la empresa se conforma de personas con un nivel de escolaridad de secundaria, quienes tienen en promedio 8 años en la organización, dieron sus primeros pasos laborales en esta empresa y ahí se quedaron ya que la misma tiene como beneficio brindar estabilidad y dentro de su cultura predominaba la contratación de bachilleres ya que eran menos costosos y disponían de más tiempo para la actividades diarias, pero con todo estos cambios y la necesidad de implementar nuevos sistemas de trabajo la visión de los dueños ha cambiado por lo que dentro de su nueva política exigen personal con mínimo tercer nivel y otras características que trataremos de definir en este proyecto.

En el análisis FODA podemos ver algunos de los motivos que nos llevan a diseñar el proceso de selección y evaluación por competencias como herramienta para apoyar solución de estas situaciones que detallaremos a continuación:

1. La escases de conocimiento técnico en el talento humano, lo cual se da en los de más antigüedad.
2. Lo difícil que ha resultado retener el talento en la organización en el caso de IPSP la rotación en los nuevos integrantes (jóvenes profesionales) es elevada, cabe mencionar que IPSP cuenta con colaboradores con mucha antigüedad y que se encuentran en su zona de confort por lo que se denota un desempeño promedio, sin cambios sustanciales en sus comportamientos.
3. Las personas poco comprometidas como resultado se van a la competencia con mejores paquetes de beneficios.
4. Aumento en las exigencias de los clientes en cuanto a normas internacionales, lo cual demanda competencias diferentes en el talento humano.
5. No se alcanzan las metas en los diferentes departamentos de soporte.
6. Otro problema es la inconformidad de muchos colaboradores, sienten que no saben que se espera de ellos y no tiene claro si su desempeño es el necesario, esto puede ser por la falta de feedback formal en la organización.

Todos estos efectos se engloban en un problema que es la falta de compromiso de la organización con su talento humano ya que no hay una visión de plan de carrera definida por la organización que motive al talento.

Se ha hecho imperioso trabajar en este problema debido a cambios que son exigidos por los clientes externos e internos en las múltiples auditorias a las que se ha visto sometida la empresa por parte de sus clientes; como principal foco de atención está que la empresa necesita certificar en una norma internacional BRC (Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium) solicitada por sus clientes Europeos para seguir manteniendo las relaciones, por lo que se hace imperioso determinar que competencias son necesarias para alcanzar los nuevos objetivos empresariales, tales como abarcar mercado local, cumplir con los normas internacionales para atraer nuevos clientes, etc.

BRC: La norma BRC es un sistema de seguridad alimentaria desarrollado por la distribución minorista británica. Básicamente surgió como necesidad de desarrollar una norma uniforme de calidad y seguridad alimentaria, entre los factores más determinantes para ello destacamos las demandas de los consumidores, la responsabilidad cada vez mayor de los distribuidores, el incremento de requisitos legales y la globalización del suministro de productos.

Por estos motivos se decidió que la nueva estrategia de recursos humanos seria facilitar herramientas que permitan a los lideres desarrollar el potencial estratégico de sus colaboradores, comenzando por un modelo de evaluación que permita un espacio de retroalimentación entre los jefes y su equipo, que permita determinar en qué nivel de desarrollo se encuentran las competencias que son necesarias en la actualidad, para así implementar un plan de acción que ayude a alcanzar los objetivos de la organización.

A través de esta herramienta se quiere dar un giro en el comportamiento de los jefes de poderles hacer tomar su papel de una manera más conscientes donde son ellos los llamados a desarrollar a su personal y que pueden hacerlo utilizando de manera adecuada esta valoración.

Pero es necesario como complemento de este sistema contar con un proceso de selección por competencias, cuyo objetivo es que ingrese personal que posea las competencias necesarias para el puesto en cualquier grado de medición, haciendo más fácil el desarrollo de las mismas ya que se necesitara menos tiempo y será menos costoso para la organización.

El papel de recursos humanos ha cambiado para alinearse a las nuevas necesidades, transformándose en un ente asesor y creando valor para la organización, la evolución hacia una gestión estratégica de Recursos Humanos juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias, el desarrollo de capacidades y asumir el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor; parte de esto, está comprendido en la evaluación por competencias que intenta revelar el estado actual de los conocimientos, actitudes, experiencia, comportamientos de todo el recurso humano de la organización.

# 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

* Proporcionar una herramienta que les facilite a la organización la atracción de personal idóneo y fomentar planes de acción que les permitan desarrollar a todo su talento humano.

Objetivos específicos

* Identificar las competencias organizacionales y específicas de la empresa.
* Levantar y validar perfiles de competencias.
* Lograr un espacio de retroalimentación formal acerca del desempeño del personal Administrativo.
* Diseñar una herramienta de selección y evaluación por competencias.

# CAPITULO II:

# MARCO TEORICO

# 2 .1 SITUACION ACTUAL

El mundo actualmente gira de una manera apresurada, lo cual se vuelve más complejo en sus exigencias, por esta razón los empleadores se vuelcan a través de sus colaboradores en cumplir con sus clientes.

En busca de ofrecer un servicio de calidad no solo en productos sino en la atención que brinda a su gente, busca concientizar en sus colaboradores a través de sus habilidades, destrezas, conocimientos para no solo generar cantidad de productos sino también calidad.

Es así que las empresas buscan gestionar al talento humano por lo que tratan de implementar la gestión por competencias dentro de su estrategia organizacional, siendo el fin de esta el desarrollo de sus colaboradores para que a su vez estos nos permitan obtener el éxito en su organización.

Es importante mencionar que la gestión por competencias involucra a todos los subsistemas de recursos humanos, tales subsistemas que se presentan en la grafica siguiente.

Ilustración 2.1 Subsistemas de Recursos Humanos

Fuente: Libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Martha Alles

Estos subsistemas son parte de la planificación estratégica de recursos humanos y aportan valor a la organización, ya que permiten el desarrollo del talento si es bien administrado así como un buen clima laboral.

Dentro de la propuesta a elaborar iniciaremos con el subsistema de selección de personal debido a que es aquí donde inicia el trabajo de administrar talento humano, con la finalidad de lograr determinar las características que la organización requiere en cada puesto de trabajo, lo cual nos facilitara el proceso de selección y permitirá que se escoja al candidato idóneo para el cargo disponible.

El proceso de selección está compuesto por varias etapas las cuales incluyen:

Ilustración 2.2 Pasos en el proceso de selección

Fuente: Según Werther y Davis (2002)

Hoy las organizaciones son desafiadas a identificar competencias claves que se alineen con la estrategia del negocio lo cual genera una ventaja competitiva, por esta razón es necesario que las personas que estén a cargo de los diferentes procesos analicen más que conocimientos, las actitudes necesarias para poder ejecutar el puesto vacante.

Esta nueva reorientación en las prácticas de recursos humanos nos lleva a buscar que las personas no solamente sean simples ocupantes en un puesto de trabajo sino que los desarrolla para que puedan dar lo mejor de sí mismos y que estos beneficios estén ligados a los objetivos de la organización.

# 2.2 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Nuestro trabajo consiste en las competencias por lo que es necesario conocer la definición que varios autores dan:

Cuadro 2.1 Conceptos de competencias

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **MARTHA ALLES** | **SPENCER Y SPENCER** | **McCLELLAND** | **FLEISHMAN/ MARELLI** |
| El término “competencia” hace referencia a características de la personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. | Ccompetencia es una característica subyacente que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y una performance superior en un trabajo.  Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo | Analiza la motivación humana, a base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.  Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. | Mezcla de conocimientos, capacidades, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.  Capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. |

**Fuente: ALLES, Martha (2006): Dirección Estratégica de Recursos Humanos. P.97**

Podemos mencionar que a través de estos conceptos, es un proceso que nos permite conocer de nuestros colaboradores sus habilidades y conocimientos en el desarrollo de sus funciones. Es decir conocer de la persona qué sabe hacer, cuánto sabe, cómo aplica ese conocimiento y cómo se comporta en su puesto de trabajo.

# 2.2.1 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS Y SU APLICACION EN RRHH

Ilustración 2.3 Gráfico sobre las competencias

**Elaborado: Libro de competencias Martha Alles**

Para nuestro proyecto utilizaremos la metodología de Martha Alles que nos ayudara paso a paso a lograr nuestro objetivo.

Es necesario establecer dentro de la organización que competencias se van a definir en cada perfil del cargo, lo cual nos permitirá analizar cuál es la brecha entre el perfil actual de mi colaborador y el perfil requerido, con la finalidad de trabajar en aquellas que no están totalmente desarrolladas.

Pensemos que, en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador de bajo desempeño.

A través de los perfiles que se tienen establecidos para el personal administrativo de Industrial Pesquera Santa Priscila podremos armar las herramientas tanto de selección como de evaluación por competencias que son procesos que van muy ligados, ya que el primero ayudara a la empresa a que el talento que ingrese tenga las competencias que el puesto necesita y el segundo nos permitirá trabajar con el talento que ya pertenece a IPSP y establecer el gap entre el grado de desarrollo de sus competencias y lo que necesita la organización, una vez reconocidos se deberá analizar cuáles de ellos se requiere tomar medidas en orden de prioridad para la empresa.

Es importante mencionar que la selección por competencias no quiere decir que no se realicen estos pasos que se utilizan en la selección tradicional sino que más bien esta nueva técnica lo que hace es complementar lo anteriormente aplicado, el cambio en la entrevista centrada en las competencias y otras técnicas grupales o individuales como el Assesment Center.

**Entrevista por competencias.-** Que podemos definirla como entrevista mas focalizada en descubrir ejemplos de conductas en la vida laboral, académica y/o personal del aspirante, información que nos puede mostrar las conductas futuras en el desempeño de sus funciones.

**Assesment Center.-** Este proceso se utiliza con la finalidad de poder evaluar conductas de los aspirantes en situaciones específicas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto.

A través de esta gráfica queremos evidenciar el cambio en la estrategia de los recursos humanos en los dos subsistemas que estamos aplicando en esta propuesta.

Cuadro 2.2 Lo tradicional y lo nuevo en la Dirección de RRHH

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Subsistema | Dirección de RRHH tradicional | Nueva Dirección de RRHH |
| Selección de Personal | Encontrar a la persona más adecuada según resultados pasados y coeficiente intelectual, valorando principalmente aspectos técnicos o profesionales. | Búsqueda de personas con capacidad de aprendizaje, teniendo en cuenta experiencias vividas y coeficiente emocional (valora facetas personales necesarias para hacer bien el trabajo) |
| Evaluación de Desempeño | Búsqueda de personas con capacidad de aprendizaje, teniendo en cuenta experiencias vividas y coeficiente  emocional (valora facetas personales  necesarias para hacer bien el trabajo) | Identificación de las áreas en las que se debe mejorar, así como de lo que se debe mantener e incluso potenciar,  Porque se está haciendo bien. Es necesario establecer una adecuada  retroalimentación que comunique a los interesados el resultado de las  evaluaciones y la posibilidad de discutir  o aclarar algunos aspectos con los  Evaluadores. |

**Elaboración propia**

Ilustración 2.4 Ventajas de la Gestión de Competencias en la selección y evaluación

**Fuente: Elaboración propia**

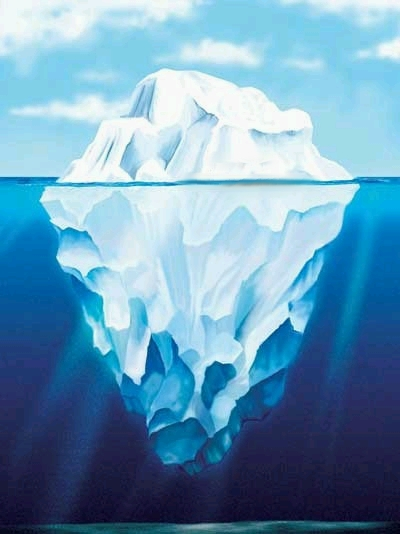
# 2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipo de competencias:

* **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
* **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
* **Concepto propio:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
* **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
* **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

# 2.3.1 MODELO ICEBERG

Ilustración 2.5 Modelo Iceberg



**Fuente: Spencer Lyle M. y Spencer Signe M., Competence at work, models for superior performance, Jhon Wiley & Sons, Inc., USA 1993.**

Nos introducimos al modelo del Iceberg donde podemos ver que se divide en dos partes, la parte superficial se encuentran los conocimientos y habilidades los cuales son fáciles de detectar y desarrollar y las parte que no se ve que son el rol social, autoimagen, rasgos y motivaciones pero que son una parte central que es muy difícil desarrollar, forman el núcleo de la personalidad.

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a la parte superficial y asumen que poseen las motivaciones y características necesarias para el puesto o que se pueden desarrollar con un buen líder. Probablemente lo contrario sea más económico. Las organizaciones deberían seleccionar en base a las características, motivaciones y rasgos ya que estas son las competencias que son más difíciles de trabajar, y desarrollar internamente las que son más fáciles como características y habilidades, ya que demandara menos tiempo y recursos y la probabilidad de cambio será mayor.

En los puestos claves las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas a la tarea, podemos encontrar en el mercado muchos profesionales con un coeficiente intelectual elevado, con las mejores notas de graduación, pero lo que los diferencia a uno de otros son las motivaciones y características personales eso es lo que garantizara el éxito en el puesto y el logro de los objetivos.

Según Dave Bartram las competencias las clasifica en las siguientes:

* **Liderar y dirigir:** Las personas que tienen esta competencia asumen el liderazgo y ejercen control sobre otros. Inician acciones, guían y asumen responsabilidades. Está presente en personas extrovertidas con necesidad de ejercer control sobre los demás.
* **Ayudar y cooperar:** Los sujetos con esta competencia comprenden las necesidades de otros y los ayudan en la medida de sus posibilidades, muestran respeto y agradecimiento en situaciones sociales. Trabajan eficientemente en forma individual y en grupos, con clientes y asesores. Tienen coherencia en su accionar. Poseen claridad en sus valores los cuales se complementan con los de la organización. Esta competencia se relaciona con la necesidad de desarrollar vínculos armónicos.
* **Interactuar y persuadir:** Los individuos con esta competencia comunican sus ideas en forma eficiente, tienen aptitud para comprender las motivaciones de los demás y para convencerlos, se vinculan con otros fácilmente mostrando confianza en ellos mismos. Esta competencia se relaciona con la extroversión y la capacidad general intelectual.
* **Analizar e interpretar:** Las personas con esta competencia desarrollan pensamientos analíticos claros y objetivos, rápidamente alcanzan el meollo de complejos problemas. Aplican su experiencia con sentido común. Se comunican eficientemente en forma escrita. Esta competencia se relaciona con la capacidad intelectual general y con una actitud positiva ante nuevas experiencias.
* **Crear y conceptualizar**: Los sujetos con esta competencia trabajan bien en situaciones que requieren estar abierto a nuevas ideas y experiencias. Estas personas están atentas a nuevas oportunidades de aprendizaje. Resuelven situaciones nuevas con ideas innovadoras y creativas. Piensan en forma estratégica. Apoyan y dirigen el cambio organizacional. Esta competencia se relaciona con la actitud abierta ante lo nuevo y con la capacidad intelectual general.
* **Organizar y ejecutar:** Las personas con esta competencia planifican sus actividades y prevén obstáculos en forma sistematizada y ordenada. Siguen direcciones y procedimientos. Se focalizan en la satisfacción del cliente y en brindar un servicio o producto con el estándar de la calidad esperada. Se relaciona esta competencia con la madurez de los impulsos y con la capacidad general intelectual.
* **Adaptabilidad:** Los individuos con esta competencia reaccionan en forma positiva ante situaciones de cambio. Las presiones que recibe las maneja asertivamente. Se relaciona con la inteligencia en las relaciones humanas y la estabilidad emocional.
* **Capacidad de emprender e implementar:** Las personas con esta competencia se focalizan en alcanzar los resultados esperados y los objetivos de su trabajo. Trabajan cómodamente por objetivos. Demuestran comprensión del mundo de los negocios, las finanzas y el comercio. Están atentos a nuevas oportunidades para su desarrollo y progreso en su carrera laboral. Esta competencia se relaciona con la motivación de logro

Todos los autores coinciden en que la supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad para desarrollar y crear conocimiento en sus recursos humanos y utilizarlos.

# 2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas  encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo**.**

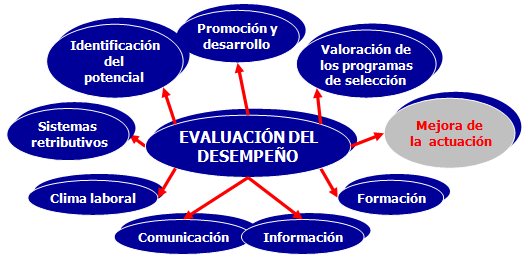
Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Según Martha Alles (2000) El análisis de desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal.

Ilustración 2.6 Fines de una evaluación



**Fuente: Autor: Vanessa Perdomo Rosales, Adilen Carpio Camacho y Nelly Baldán Rodríguez (2011)**

Esto nos da una clara evidencia que la evaluación o valoración de desempeño es una metodología necesaria para poder conocer al colaborador, es decir nos permitirá ver más allá de cuanto conocimiento tiene sino también sus actitudes que son igual de necesarias para el desarrollo de su trabajo en una organización.

Así mismo esta metodología o herramienta deberá estar ligada a la estrategia de la organización para que pueda dar los resultados que ésta quiere alcanzar. Es importante que el colaborador conozca qué objetivos se quieren lograr y cómo va aportar desde la función que realiza a este logro.

La evaluación de desempeño nos permite analizar cómo esta nuestro capital humano y así también levantar información que está ligada para desarrollar otros subsistemas de Recursos Humanos como compensaciones, capacitación, desarrollo de personas, etc.

**2.4.1 POR QUE ES IMPORTANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño es importante no solo desde el punto de vista de los directivos de la organización sino también de aquellos que tienen una jefatura y de los colaboradores.

Directivos: La aplicación de esta metodología es necesaria para los directivos por que le permitirá a través de los resultados poder identificar que talentos tienen dentro de la organización y así tomar decisiones para ubicarlos en puestos claves o estratégicos, que permitir contribuir en el alcance de los objetivos organizacionales.

Este proyecto de evaluación por competencias tiene como objetivo principal contribuir en el aumento de rentabilidad de la compañía, no como muchos pensaran que es un modelo paternalista y su única contribución será a los trabajadores, esto no deja de significar que es una relación ganara-ganar.

Así mismo le permitirá identificar por cada departamento el cumplimiento de resultados, y a su vez poder tomar decisiones sobre cambios en los objetivos en caso de ser necesarios.

Como indicamos previamente estos resultados los podemos ligar con otros subsistemas tales como el de compensaciones, sucesiones, selección, etc y establecer mi plan de capacitaciones.

Definitivamente un sinnúmero de beneficios genera esta modalidad a los directivos en la labor que desarrollan.

Jefes: esta herramienta también es enriquecedora para aquellos que tienen la función de tener gente a su cargo, porque será utilizada para desarrollar en ellos diferentes habilidades o capacidades en su liderazgo, a través de un feedback formal que permitirá entregar información a su grupo de trabajo sobre lo que se espera de ellos y alinearlos a los objetivos departamentales.

Les permitirá conocer las personas que tienen potencial de desarrollo, para así aplicar planes de acción acorde a las necesidades del área y lograr un contar con un equipo de alto desempeño.

Esta herramienta también delimitará aquellos colaboradores que aún cuando se haya realizado un trabajo cercano no se haya evidenciado un cambio en la ejecución de su trabajo, teniendo que tomar decisiones no tan agradables de separación del colaborador de la organización.

Es necesario poder capacitar a los jefes a la utilización correcta en la administración de esta herramienta porque es así como los niveles de comunicación a través del feedback desarrollará un mejor acercamiento con su grupo de trabajo. Es decir llegar a ser un instrumento con su gente para verlos crecer profesionalmente.

Colaboradores: Múltiples son los beneficios, aunque es necesario cambiar la manera de pensar que tienen los colaboradores en la implementación de este modelo, muchos aún piensan que se utiliza solo para "castigar" o más aún para "despedir"; por lo que es importante previamente socializar el propósito de la misma.

El colaborador podrá tendrá claro la finalidad de su trabajo y que aporta para logra la visión de la organización. Tendrá que tener una mentalidad abierta a escuchar cuáles son sus fortalezas y los aspectos a mejorar con la finalidad de que tanto él obtenga beneficios (sueldos, capacitaciones, nuevos proyectos, etc.) así como la organización cumpla con su estrategia.

El colaborador tendrá un desarrollo individual en sus habilidades que le servirán para muchos ámbitos de su vida, incluso si decidiera cambiarse de trabajo.

Es así que podemos mencionar que el alcance que tiene la evaluación de desempeño es con todos aquellos que la conforman la organización desde los más altos niveles hasta los más bajos de la organización.

Podemos detallar los diferentes beneficios para los participantes de toda la organización pero es necesario que los directivos también puedan prever ciertos riesgos en su implementación. Estos pueden estar delimitados en que no se establezcan las normas o reglas en su aplicación, que los evaluadores no estén totalmente capacitados para proporcionar un buen feedback ocasionando un malestar en el clima laboral, esto por ser subjetivos en la evaluación o no realistas.

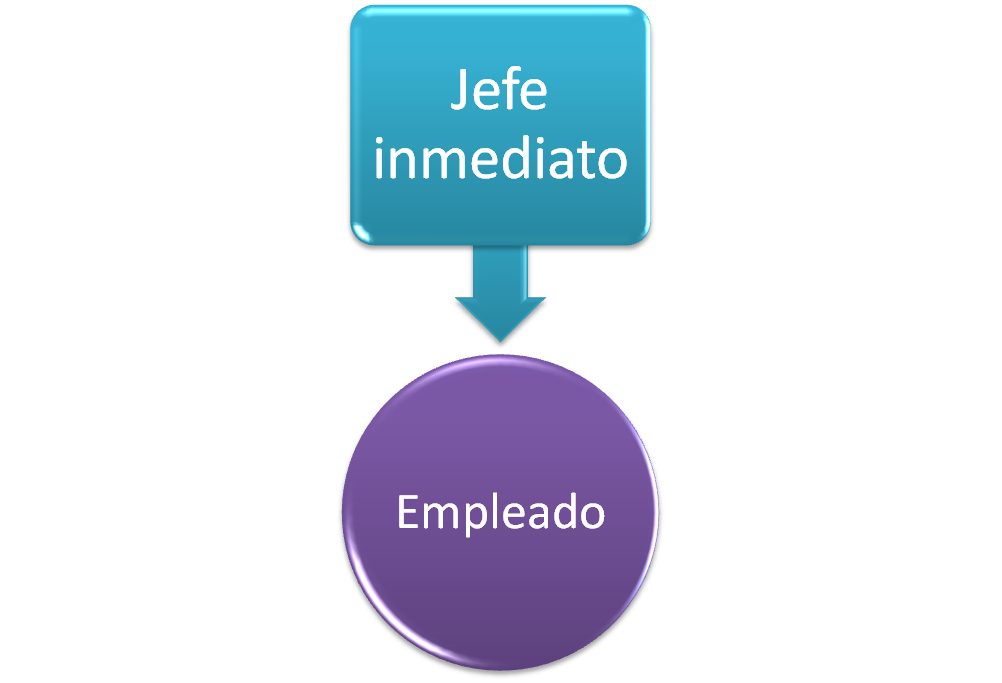
La falta de difusión de esta evaluación a todos los niveles de la organización, lo cual pudiera ocasionar resistencia a la misma, desmotivación por creer que es un medio para despedir, o incredulidad de cambio.

Falta de compromiso de los mandos medios, dándole poca importancia en el momento de evaluar, dando resultados sesgados o subjetivos.

# 2.4.2 MÉTODO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

La Evaluacion de desempeño de 90 grados es una herramienta que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerarquico superior hacia un inferior, es decir, jefes a subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

Ilustración 2.7 Evaluación 90°

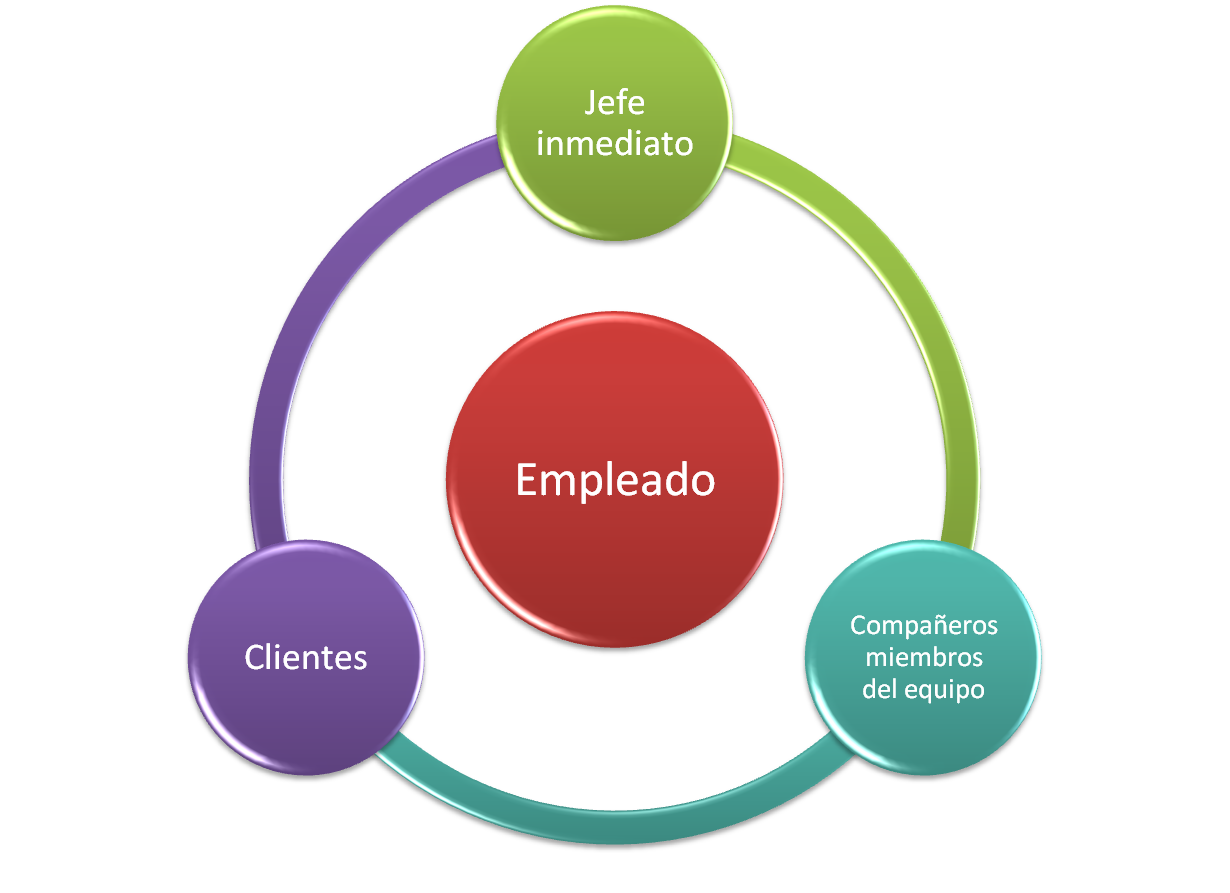


**Fuente:** [**http://hablandopsicologia.wordpress.com/**](http://hablandopsicologia.wordpress.com/)

# 2.4.3 METODO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 180°

Según Martha Alles este método es en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por sus clientes. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

Ilustración 2.8 Evaluación de desempeño 180°

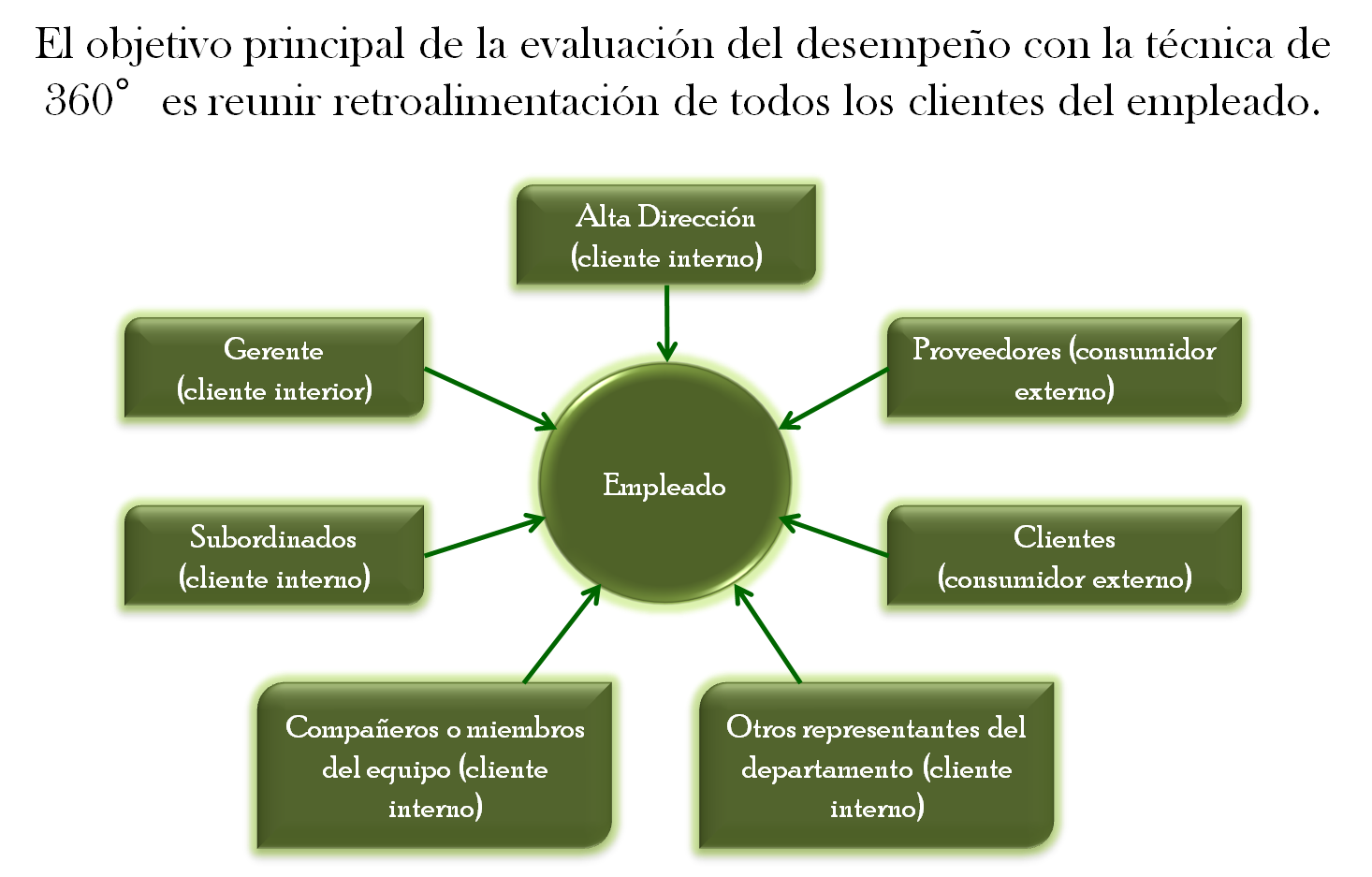


**Fuente: http://hablandopsicologia.wordpress.com/**

# 2.4.4 METODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

Es un esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como clientes y proveedores, con esta metodología la evaluación 360° es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar en su entorno laboral.

Ilustración 2.9 Evaluación desempeño 360°



**Fuente: http://hablandopsicologia.wordpress.com/**

# CAPITULO III:

# MODELO DE COMPETENCIAS

# 3.1 METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS

Para poder llegar al producto final que es la herramienta para selección y evaluación por competencias, debemos empezar por la base que es el análisis y descripción de puestos, es decir determinar el perfil por competencias.

Como parte de la recolección de información necesaria para nuestro análisis, formaremos diversos grupos, esto será a través de una investigación descriptiva ya que es lo más factible en este tipo de procesos, en los que se quiere determinar competencias validas para generar un mejor desempeño.

Ilustración 3.1 Pasos para elaboración de la herramienta de Selección y Evaluación por competencias

**Beneficios para el colaborador**

**Fuente: Elaboración propia.**

Este grafico nos muestra de manera sencilla el proceso que se llevara a cabo para conseguir el producto final que es la herramienta de selección y evaluación por competencias, empezaremos haciendo una selección de las competencias que se alineen a las necesidades de la organización las cuales deben ser validadas para verificar su idoneidad y si se ajusta a las necesidades actuales, así con esta información podremos armar el perfil de competencias de los puestos de análisis para dar paso al producto final.

Dentro de IPSP se tiene definida una matriz por niveles donde se incluyen todos los cargos existentes dependiendo de su nivel jerárquico (ver Anexo 1); para nuestro análisis nos enfocaremos en un cargo de cada nivel del área contable de tallados a continuación:

* Auxiliar
* Asistente
* Jefe
* Contador General

Población y muestra: Lo colaboradores que corresponden al área administrativa de los niveles 3-4-5 y 6, de los cuales se seleccionara la muestra adecuada para nuestro análisis.

# 3.2 MODELO ACTUAL DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN

Ilustración 3.2 Modelo actual de selección



Ilustración 3.3 Modelo actual de evaluación de desempeño



Como podemos ver el proceso de selección y evaluación son bastante generales; para la selección de los puestos a los que vamos a referirnos en la actualidad se toman entre 10 a 20 días en la contratación, se aplican pruebas iguales a todo el nivel administrativo a excepción de la técnica sin considerar si se necesitan habilidades diferentes para carda área.

El proceso de evaluación tiene como objetivo principal la renovación o no del contrato, no se utiliza para planes de acción para mejorar el desempeño de los trabajadores.

# 3.3 MODELO PROPUESTO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA IPSP

**3.3.1 MÉTODO MOLDEADO DE PERFIL DE COMPETENCIAS:**

El perfil de competencias está formado por las habilidades, conocimientos, actitudes y competencias que se requieren para desempeñarse en un puesto de trabajo, este se basa en las competencias y descripciones de ciertas pautas de comportamiento dentro de un puesto de trabajo. Por esto es que no funciona en todas las empresas el mismo perfil ya que depende de diversos factores internos.

Un buen perfil se construye a partir del que se hace (funciones), como lo hacen y para que (objetivos), complementando con las condiciones y cultura de la organización, esto ayudara a obtener un mayor rendimiento dentro de la organización.

Este es el punto de partida para llegar al proceso de selección y evaluación ya que es aquí donde se deciden que competencias son idóneas para cada cargo por lo que empezaremos definiendo el perfil requerido para los puestos a analizar ya que esto nos dará información relevante sobre lo que la empresa necesita y también le dará al talento humano una idea clara de los que se espera de ellos.

# 3.3.1.1 PASOS PARA DESARROLLAR UN PERFIL POR COMPETENCIAS:

1. Formar panel de expertos: El panel se conformara por personas que tengan un conocimiento más amplio de los puestos de trabajo en IPSP, por lo que se selecciono mediante entrevistas al Gerente General y el área de RRHH para determinar la personas idóneas en base a tiempo laborado y rotación por diversas áreas ya que mientras más sepa de varios puestos mejor información proporcionara.

El panel de expertos deberá reunir ciertos requisitos como: tener mínimo un tercer nivel, más de tres años trabajando en la organización y amplio conocimiento de los cargos a analizar.

El panel de expertos será el responsable de determinar las actividades esenciales del puesto las cuales no pueden ser mayor a cuatro, de estas actividades se determinara que competencias técnicas y de personalidad son necesarias para el cargo que se está analizando.

Se realizara un seminario para introducirlos en el tema y la importancia que este proyecto tiene para la organización así como sus múltiples beneficios, a fin de alinearlos al objetivo general y que su colaboración nos proporcione información veraz.

Cuadro 3.1 Panel de expertos

|  |
| --- |
| **PANEL DE EXPERTOS** |
| JEFE DE RRHH |
| CONTADOR GENERAL |
| GERENTE DE VENTAS |
| JEFE DE COMPRAS |
| JEFE DE EXPORTACIONES |

Para el análisis del puesto se utilizara un cuestionario que se entregara al panel este nos facilitara la información requerida para elaborar el perfil, en donde se detallaran las actividades que se realiza en el puesto estas actividades o funciones ya están definidas en IPSP por lo que el proceso será más corto y se calificara la frecuencia y la importancia de la misma en una escala del 1 al 4, para llenar este formulario dispondrán de 30 minutos.

**Definición:**

Frecuencia: nos referimos a cuan continuamente realiza dicha actividad.

Importancia: el grado de afectación que tiene sobre los demás procesos en la organización.

Dificultad: grado de complejidad de la tarea que realiza.

Indicador: Formula que nos permite medir el grado de ejecución de una actividad.

Cuadro 3.2 Actividades del puesto

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ACTIVIDADES DEL PUESTO | FRECUEN. | IMPORT. | DIFICU. | TOTAL | INDICADOR |
| 1. |  |  |  |  | SE DEFINIRA PARA LAS 4 ACTIVIDADES ESCENCIALES DE MAYOR PUNTAJE. |
| 2. |  |  |  |  |
| n. |  |  |  |  |

Cuadro 3.3 Descripción del cuestionario

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CALIFICACION** | **FRECUENCIA** | **IMPORTANCIA** | **DIFICULTAD** |
| 1 | CADA DOS O TRES MESES | ES CONTROLABLE Y SU AFECTACION ES MINIMA. | FACIL |
| 2 | UNA VEZ AL MES | EL RESULTADO AFECTA SOLO AL AREA DONDE SE DESEMPEÑA. | MODERADA |
| 3 | UNA VEZ A LA SEMANA | PROPORCIONA INFORMACION IMPORTANTE PARA VARIOS PROCESOS NO FUNCIONALES EN LA ORGANIZACION. | DIFICIL |
| 4 | DIARIA | PROPORCIONA INFOR. IMPORTANTE PARA PROCESOS FUNCIONALES EN LA ORGANIZACION. | MUY DIFICIL |

En esta tabla se deberán listar todas las actividades del puesto a analizar las cuales deberán estar escritas con un verbo en infinitivo y el objeto del verbo y deben ser calificadas según la tabla de calificación anterior (ver Anexo 2).

Es importante que cuando redacten las actividades no utilicen verbos que agrupan varias tareas, como gestionar, dirigir, controlar, etc., tampoco verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como conoce, comprende, sabe ya que estos son muy difíciles de observar y el objetivo es que utilicemos verbos que demuestren comportamientos observables.

Se procederá a sumar la calificación dada a frecuencia, importancia y dificultad, y de todas la actividades se escogerá las 4 de mayor valor que serán con las que se continuara el proceso, ya que se entiende que por haber obtenido la calificación más alta son las que determinan su desempeño y son de mayor importancia para el cargo.

1. Establecer listado de conocimientos y competencias que serán utilizadas, para hacer más ágil el proceso de selección para un determinado cargo.

El conocimiento que no es nada más que información adquirida mediante educación formal, capacitaciones, etc., requeridos para cada una de las actividades esenciales y por último las competencias que son los comportamientos requeridos para que se desempeñe de manera exitosa en el cargo. Se realizara un explicación breve para cada experto tenga un concepto claro de estos dos ítems y sea homogéneo.

Conocimientos: se entregara una lista general para el área analizada con los conocimientos más relevantes y relacionados a las funciones que realizan, esta lista es elaborada previamente por los encargados del proyecto.

Cuadro 3.4 Listado General de conocimientos

|  |
| --- |
| **LISTADO DE CONOCIMIENTOS AREA CONTABLE** |
| Utilitarios Informáticos |
| Conocimiento de NIIF |
| Principios de Contabilidad |
| Manejo de documentos contables |
| Contabilidad de costos |
| Tributación |
| Manejo de sistemas contables |
| Matemáticas y Estadísticas |
| Auditoría Financiera |
| Normativa mercantil, laboral y fiscal |
| Manejo de Indicadores |
| Finanzas |
| Generación de Estados Financieros |
| Formulación y Evaluación de Proyectos |
| Técnicas de archivo |

Comportamientos: se entregara a cada experto el listado de competencias en base a libro Diccionario de Competencias de Martha Alles, de donde ellos deberán seleccionar las que más se apeguen a las necesidades de sus funciones.

Se dará un tiempo de 30 minutos para cada cargo en el cual cada uno deberá seleccionar 2 competencias en base a las actividades esenciales ya determinadas, lo cual hará un total de 10 competencias que formara parte del listado general que se entregara a cada experto para la selección definitiva.

1. Selección de conocimientos: Con la lista entregada al equipo de expertos ellos deberán llegar a un consenso para el cual tendrá un tiempo de 10 minutos por cada cargo, en el cual deberá escoger máximo 8 conocimientos en total, en base a las actividades esenciales y entregar la resolución en el siguiente formato:

Cuadro 3.5 Listado General de Conocimientos

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **LISTADO DE CONOCIMIENTOS AREA CONTABLE** | **AUXILIAR** | **ASISTENTE** | **COORDINADOR** | **CONTADOR GENERAL** |
| Utilitarios Informáticos. | 1 | 1 | 1 |  |
| Conocimiento de NIIF |  |  | 1 | 1 |
| Principios de Contabilidad | 1 | 1 |  |  |
| Manejo de documentos contables | 1 | 1 |  |  |
| Contabilidad de costos |  | 1 |  |  |
| Tributación |  |  |  | 1 |
| Manejo de sistemas contables |  |  | 1 |  |
| Matemáticas y Estadísticas | 1 | 1 | 1 |  |
| Auditoría Financiera |  |  | 1 | 1 |
| Normativa mercantil, laboral y fiscal |  |  | 1 | 1 |
| Manejo de Indicadores |  | 1 | 1 | 1 |
| Finanzas |  |  |  | 1 |
| Generación de Estados Financieros |  |  | 1 | 1 |
| Formulación y Evaluación de Proyectos |  |  |  | 1 |
| Técnicas de archivo | 1 |  |  |  |

Selección de competencias para el perfil del cargo: De las lista de 10 competencias cada experto deberá calificar en orden de importancia según su criterio profesional y experiencias con una calificación del 1 al 10, para esto tendrá un tiempo de 10 minutos.

Las calificaciones serán entregadas a los analistas encargados del proyecto, para ser transcritas en una pizarra de manera general en el cuadro detallado a continuación (ver Anexo 3):

Cuadro 3.6 Competencias seleccionadas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CALIFICACION** | | | | |
| **COMPETENCIAS** | **EXPERTO 1** | **EXPERTO 2** | **EXPERTO N** | **TOTAL** |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| N |  |  |  |  |

En este cuadro se incluirán las calificaciones que cada experto le dio a cada una de las competencias y ser realizara una suma general en donde se tomaran las 4 competencias con mayor puntaje, con el fin de no alargar todo el proceso y facilitar en el futuro la evaluación de los mismos, ya que mientras más competencias más extensa será la evaluación y el proceso de selección, además podría originar que no se califique a conciencia o se estén incluyendo competencias que no son realmente importantes para dicha actividad.

1. Selección de competencias cardinales: en el proceso anterior elegimos las competencias especificas para los cargos analizados, pero es preciso también determinar que competencias la organización requiere que todo su recurso humano posea para alinearse al objetivo de la organización, para esto realizamos un taller con los directivos de la organización y el área de recursos humanos a fin de definir cuales competencias son necesarias en función de su estrategia.

Tomaremos de referencia el libro de Marta Alles Diccionario de competencias el cual tiene separadas las competencias por cardinales y especificas, se les entregara a cada directivo las competencias con su significado para que lleguen a un consenso sobre cuáles son las más adecuadas (máximo 4 competencias), como asesores del proceso brindaremos la explicación necesaria sobre cada competencia del libro y la posible puesta en práctica en base a los antecedentes de la empresa obteniendo el siguiente cuadro:

Cuadro 3.7 Competencias seleccionadas

|  |
| --- |
| **COMPETENCIAS CARDINALES** |
| Perseverancia en la consecución de objetivos |
| Compromiso con la Calidad del Trabajo |
| Compromiso |

De las 20 competencias del libro han escogido las tres plasmadas en el cuadro anterior estas son las que estarán en todos los perfiles del puesto indistintamente del nivel o cargo, ya que son las que la empresa espera que todos posean o desarrollen.

Una vez culminada el proceso de selección de competencias para cada cargo se obtiene la lista general de competencias la cual esta desglosada como Glosario de competencias. (Ver Anexo 4)

Como producto final de todos los talleres desarrollados previamente podremos obtener el Perfil de competencias de cada cargo presentado a continuación:





# 

# 3.4 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Con el perfil por competencias desarrollado es necesario determinar que competencias serán evaluadas durante el proceso de selección, debido a que hay competencias que son necesarias antes de ingresar a la organización, pero otras que se pueden aprender una vez que el candidato seleccionado este dentro de la organización.

Los conocimientos designados para cada cargo serán verificados todos antes de su ingreso a la organización ya que son fácilmente detectables y necesarios ya que la mayor parte se obtiene mediante formación académica, lo cual se puede sustentar con certificados de cursos o la malla académica de la carrera que curso en la universidad.

Para la selección de competencias el primer paso es que el panel de expertos deberá calificar las competencias, igual procedimiento se llevara con las competencias cardinales pero el taller lo realizaremos con las máximas autoridades y RRHH, ya con esto podremos determinar cuáles serán necesarias en el proceso de selección por lo que se utilizará la siguiente escala:

* Durante (1): si la competencia se desarrollara durante su desempeño, es decir la empresa se encargara de su desarrollo.
* Antes y durante (2): si la competencia debe estar presente cuando ingresa y durante su desempeño en el puesto.
* Antes (3): si la competencia debe estar presente antes de ingresar a la organización en cualquier nivel de desarrollo.

Cuadro 3.8 Descriptor de competencias por cargo para la selección

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **AUXILIAR** | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **1** | **2** | **3** |
| 1 |  |  | x |  |
| 2 |  |  |  | x |
| 3 |  | X |  |  |
| 4 |  |  |  | x |

En este cuadro podrán calificar las competencias con una x como se muestra y las competencias que hayan obtenido 2 y 3 son las que serán necesariamente evaluadas en el proceso de selección (ver Anexo 5), las que obtuvieron 1 se deberán desarrollar durante su desempeño o con capacitación.

# 3.4.1 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Con las competencias definidas para el proceso de selección deberemos definir un mecanismo para poder evaluarlas antes de su ingreso a la institución, por lo que crearemos una entrevista de incidentes críticos que es un método recomendado para evaluar competencias, debemos recalcar que la entrevista es uno de los factores que más influencia tienen en el proceso de selección ya que permite crear un vinculo y observar comportamientos, gestos, posturas que nos brindaran mayor información a la hora de decidir el candidato más apto.

La entrevista de incidentes críticos tiene el propósito fundamental de evaluar las capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si es competente en su desempeño presente o futuro. Mediante esta entrevista se pretende asegurar que el candidato seleccionado evidencie mediante situaciones concretas las competencias necesarias para desempeñarse en la organización.

Ilustración 3.4 Entrevista de incidentes críticos

**Fuente: Elaboración propia**

# 3.4.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

* Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo él las ve.
* Identifica las experiencias más importantes, desde el punto de vista del entrevistado.
* Se trata de un trabajo de “investigación”, no de reflexión.
* No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre “qué es lo que se requiere en el puesto de trabajo”.
* Obtiene comportamientos concretos (acciones, pensamientos y sentimientos) que tuvieron lugar en el pasado.
* Se centra en lo que hace el entrevistado en relación a lo que asegura el éxito en el puesto.

# 3.4.1.2 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

De acuerdo a las competencias se establecerán preguntas que manifiesten situaciones del pasado que permitan determinar las competencias, es importante facilitarle al entrevistado el camino para que nos proporcione la información que requerimos.

Por lo tanto, deberemos realizar preguntas concretas y específicas que permitan al candidato recordar situaciones en las que haya tenido que poner en práctica las competencias que buscamos, con el fin de poder evaluar con posterioridad el grado de desarrollo en las mismas.

**Rol del entrevistador:**

* Tranquilizador
* Motivador
* Pedir permiso al hablar
* Explica motivos

Inicio de la entrevista: Inicia la entrevista con un tono de voz amable, y con un tema de actualidad que no tenga que ver con el propósito de la entrevista (el clima, como hizo para llegar, etc.)

Explicar al entrevistado los fines de la entrevista para que se ponga en el contexto de la situación.

Generar confianza en el entrevistado, es decir dar a conocer de manera general la forma en que se utilizara la información obtenida y pide permiso para grabar.

Fin de la entrevista: Termina la entrevista de manera amable, agradeciendo el tiempo y la información.

Tranquiliza al entrevistado con un comentario amable y pide opinión sobre la entrevista.

# 3.4.2 HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:

**Guía del entrevistador**

Nombre y Apellido del evaluado:

Edad:

Formación Académica:

Estatus Familiar

Cargo al que aplica:

**FASE I: INSTRUCCIONES**: A continuación se presentan diez (…) Competencias; de las cuales (…) son cardinales y (...) especificas para el nivel y cargo, con la siguiente información: concepto y situaciones o eventos "tipo" (por cada competencia).

Ud. debe entrevistar al candidato a partir de este modelo a fin de observar la evidencia de existencia o no, de las Competencias antes expuestas. Para ello Ud. dispondrá de un espacio para tomar notas de las respuestas y aspectos relevantes presentes en el candidato.

Para cada competencia puede usar estas preguntas focalizadas a fin de obtener mayor información:

¿Cuál fue el contexto en el que se desarrollo esta situación?

¿Cuál fue el contexto en el que se desarrollo esta situación?

¿Qué fue lo que hizo?

¿Cuál fue su papel en particular?

¿Qué impacto causó?

**COMPETENCIAS CARDINALES**

**Compromiso con la calidad del trabajo**

¿Cuándo hace que se desempeña en este puesto (o cuánto tiempo se desempeño en el último puesto que ocupo)? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.

Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/ implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?

**Compromiso**

Laorganización donde Ud. trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina Ud. sobre ellos?

¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿Cómo se desempeño? ¿Cómo se sintió?

**Perseverancia en la ejecución de los objetivos**

Si usted sospecha que un cliente interno o externo (u otra persona que a Ud. le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono ¿Qué hace?

¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que Ud. había presentado? ¿Qué hizo al respecto?

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

**CARGO: AUXILIAR**

**Capacidad de planificación y organización.**

 Deme  un  ejemplo  de  un  trabajo  en situaciones  cambiantes  o  interlocutores/as  diversos.  ¿Cómo estructuró las tareas?  ¿Cuál fue el resultado?

Señale  algunos  hechos  imprevistos  que  le obligaron  a  redistribuir  las  tareas  y  el  tiempo.

¿Cómo desarrolla un típico día laboral? Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo

**Responsabilidad**

¿Podría  indicarme  que  responsabilidades  tiene  actualmente  o  tuvo  en  su  último trabajo?

¿Por  qué  considera  que  es  una  persona responsable?

Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió. ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué?  ¿Cuál  fue el resultado?

**Productividad**

¿Se  considera  una  persona  eficiente?,  ¿Por qué?

Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea. ¿Qué pasos específicos tomó? ¿Cree que tuvo éxito?

Indíqueme un momento en el que no le gustó su  desempeño  en  alguna  tarea.  ¿Qué  hizo  para corregirlo?

**Colaboración**

Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado ¿Cómo se desempeñó usted?

¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas.

¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?

¿Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos?

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

**CARGO: ASISTENTE**

**Capacidad de planificación y organización.**

 Deme  un  ejemplo  de  un  trabajo  en situaciones  cambiantes  o  interlocutores/as  diversos.  ¿Cómo estructuró las tareas?  ¿Cuál fue el resultado?

Señale  algunos  hechos  imprevistos  que  le obligaron  a  redistribuir  las  tareas  y  el  tiempo.

¿Cómo desarrolla un típico día laboral? Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo.

**Trabajo a presión**

Describa  una  situación  laboral  o  personal difícil  que  tuvo  que  afrontar.  ¿Qué  Características  presentaba?,  ¿Cómo  definió las prioridades?

Describa  una  situación  en  la  que tuvo  que solucionar  malos  entendidos  con compañeros/as o familiares. ¿Qué  aprendizaje  obtuvo  después  de  que pasara una situación difícil?

¿Cómo  reaccionaría  ante  situaciones  de exceso de trabajo? ¿Qué  situaciones  de  trabajo  considera  más estresantes?

**Pensamiento Analítico**

¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización? ¿Por qué?

¿Usa datos financieros en su trabajo? ¿Cuáles incluye en sus informes?

Describa una situación compleja por la que haya atravesado su departamento en los últimos años. ¿Cómo la analizó? ¿Qué decisiones tuvo que tomar? ¿Cómo coordinó a su equipo?

**Productividad**

¿Se  considera  una  persona  eficiente?,  ¿Por qué?

Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea. ¿Qué pasos específicos tomó? ¿Cree que tuvo éxito?

Indíqueme un momento en el que no le gustó su  desempeño  en  alguna  tarea.  ¿Qué  hizo  para corregirlo?

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

**CARGO: COORDINADOR**

**Pensamiento Analítico**

¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización? ¿Por qué?

¿Usa datos financieros en su trabajo? ¿Cuáles incluye en sus informes?

Describa una situación compleja por la que haya atravesado su departamento en los últimos años. ¿Cómo la analizó? ¿Qué decisiones tuvo que tomar? ¿Cómo coordinó a su equipo?

**Orientación a los resultados**

¿Quién fija sus resultados/metas a alcanzar? ¿Usted qué opina de ellos? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, et

¿Cuál fue su grado de logros en el último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que alcanzó / no alcanzó los objetivos?

Si su gerente/directorio fija nuevas metas ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

**Gestión y Logro de objetivos**

Cuénteme alguna ocasión en que trabajaste para modificar algo en tu puesto trabajo/departamento/organización.

En la empresa en la cual usted se desempeña actualmente (o se desempeño). ¿Quién fija los objetivos a alcanzar? ¿Cuál es su opinión con respeto a los plazos estipulados y los criterios empleados para lograrlos?

Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que asumir una gran responsabilidad.

**Credibilidad Técnica**

¿Usted cree que es considerado un referente técnico en la comunidad de negocios (o en su empresa, o con los colaboradores)? ¿Qué lo lleva a creer eso?

¿Es o fue invitado a dar conferencias ya sea en la comunidad de negocios, en otras filiales, etc. (solicitar ejemplos)?

Cuénteme si tiene o tuvo experiencia de docente. En caso de haberla tenido indagar, cómo y en qué condiciones se desarrollo su experiencia.

**FASE II: IDENTIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE EVIDENCIAS DE COMPETENCIAS:** A continuación se presentan dos cuadros. El primero contiene una escala de medición de categorías asociadas a niveles de desarrollo por cada Competencia. Este cuadro deberá ser usado como referencia para el llenado del segundo cuadro, donde el entrevistador asignará una categoría a cada competencia, de acuerdo con la frecuencia de presentación de las conductas observadas durante la entrevista.

Cuadro 3.9 Descripción del desarrollo de competencia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGO** | **NIVEL** | **SIGNIFICADO** |
| ***5*** | ***EXCELENTE*** | Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las Competencias |
|
| ***4*** | ***SOBRESALIENTE*** | Manifiesta como mínimo evidencia de la mitad de los patrones de conducta que definen las Competencias, incluyendo aquellas consideradas críticas |
|
| ***3*** | ***ACEPTABLE*** | Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las Competencias incluyendo algunas de las consideradas críticas, sin embargo, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar dichos patrones conductuales |
|
| ***2*** | ***INSUFICIENTE*** | Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las Competencias, o revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente |
|
| ***1*** | ***NO ADECUADO*** | Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentaria |
|
| ***SE*** | ***SIN EVIDENCIAS*** | Sin evidencias de la Competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla |
|
| ***NE*** | ***NO EXISTENTE*** | A pesar de la existencia de oportunidades para evidenciar la Competencia, el candidato no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la Competencia |
|

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NIVELES Y CATEGORÍAS IDENTIFICADOS** | | | | | | | |
| **COMPETENCIA** | **EXCELENTE** | **SOBRESALIENTE** | **ACEPTABLE** | **INSUFICIENTE** | **NO ADECUADO** | **SIN EVIDENCIA** | **NO EXISTENTE** |
|  | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **SE** | **NE** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **APRECIACION GENERAL:** | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| REPRESENTANTE DE RRHH | |  |  |  | REPRESENTANTE DEL AREA SOLICITANTE | |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | FECHA | | |  |  |

El candidato seleccionado deberá presentar las competencias que se determinaron que deben estar presentes antes de su ingreso mínimo en el grado aceptable y las competencias que se calificaron como antes y durante hasta en un grado insuficiente, las competencias que se calificaron como durante pueden estar en el grado sin evidencia ya que estas pueden ser desarrolladas en el puesto.

# 3.5 PROCESO DE EVALUACIÓN

Para el proceso de evaluación hay diferentes métodos explicados en el marco teórico de este proyecto, del cual hemos escogido la evaluación de 180º la cual implica al jefe directo, pares y eventualmente por los clientes debido a que como organización están comenzando en la implementación de los diferentes subsistemas de recursos humanos y el talento humano que conforma la misma nunca se ha sometido a un proceso de evaluación de esta naturaleza, por lo que se cree conveniente comenzar por la de 180º hasta que la gente conozca los beneficios de la herramienta y se genere compromiso en su utilización, para luego pasar gradualmente a la evaluación 360º, por lo que es importante que la organización madure en todos los subsistemas para aplicar esta herramienta.

La evaluación por competencias es un proceso que no llega a finalizar con el simple hecho de haber obtenido una calificación, sino que es a través de la calificación que se empieza una nueva etapa en la que se analizan dichos resultados para comenzar con la implementación de un plan de acción que permitan desarrollar las competencias débiles presentes en el evaluado y que permite a la organización tomar decisiones como:

* Detectar necesidades de capacitación.
* Descubrir personas claves en la organización.
* Descubrir que un colaborador no está en el puesto adecuado.
* Encontrar a la persona que buscaba para una vacante.
* Mejorar el desempeño a través de la motivación que se genera al comunicarles su desempeño e involucrarlas en la consecución de los objetivos.
* Planes de carrera.
* Beneficios monetarios.
* Etc.

Para el inicio del proceso el departamento de RRHH se encargara de socializar la herramienta entre todos los colaboradores a fin de que conozcan: que, como, cuando, para que y quienes intervienen en el proceso de evaluación.

Dicha sensibilización se realiza en la sala de capacitación de la empresa, dura 1 hora y se realizara por grupos a fin de no afectar el funcionamiento de la organización, también se incluirán avisos en las carteleras y mediante correo electrónico a fin de llegar a todos los trabajadores involucrados.

El proceso se realizará en el mes de junio de cada año con la finalidad de poder observar los avances de los objetivos individuales y departamentales; y así generar los ajustes necesarios en el caso de que un objetivo haya cambiado o no se esté cumpliendo.

# 3.5.1 COMPONENTES PARA DISEÑAR UNA EVALUACION POR COMPETENCIAS

1. Responsables de la evaluación: El área de RRHH es el responsable de coordinar el proceso de evaluación en las fechas oportunas, de brindar y diseñar la herramienta de evaluación y apoyar en este proceso a los evaluadores (actúa como asesor).

El jefe es responsable de evaluar y definir los planes de acción así como su ejecución a fin de obtener los resultados esperados.

1. Identificación de competencias: se evaluaran todas las competencias definidas en el perfil del cargo.
2. Diccionario por competencias: es realizado en base al libro de Martha Alles Diccionario por Competencias tomo 1, en este se establecen los grados de desarrollo de cada competencia de las escogidas para el perfil del cargo; se ha realizado una modificación en los grados para que se ajuste a las necesidades de la organización, ya que el libro define los grados tomando como referencia una organización desarrollada en sus demás subsistemas y con un grado de desarrollo de competencias más elevado en su talento humano, por esta razón nos vimos en la necesidad de bajar las exigencias de los grados (ver Anexo 6).
3. Selección de evaluadores: Los evaluadores pares serán escogidos de manera aleatoria considerando que estén en el mismo nivel jerárquico y tengan funciones similares, se asignaran máximo 5 evaluados para cada par con el objetivo de no interrumpir sus labores y evitar sesgos en la información por el volumen de evaluaciones y tiempo que requiere.

El jefe evaluador es la persona directamente responsable del área o grupo a evaluar.

El cliente es el miembro de la organización que recibe el resultado del proceso del evaluado.

Auto evaluación: El trabajador encargo de evaluarse, debe realizarlo de manera ética y con sentido de auto corrección.

Se debe garantizar la confidencialidad de la información, por lo que no es necesario que se incluyan nombres de los evaluadores, se podrá indicar el nivel (superior o par) según el caso.

1. Capacitación de los evaluadores: La capacitación se realizará antes de iniciar el proceso indicando para que sirve y el uso adecuado del formato de evaluación, así como algunas técnicas para evaluar de manera correcta, a fin de evitar la subjetividad durante la evaluación.
2. Inicio de la evaluación: Al inicio del proceso de evaluación, llegara a cada correo institucional un aviso de que comienza el proceso de evaluación por medio del sistema informático donde se indicara: la clave con la que ingresara, si es evaluador o autoevaluación, tiempo máximo para evaluar (un mes), en el caso de evaluadores se desplegara la lista de los evaluados.
3. Fin de la evaluación: Al culminar el tiempo de evaluación se cierra el sistema para que no se puedan ingresar más datos, y se procede a sacar resumen de resultados por cada evaluado, el mismo que es entregado en sobre cerrado a cada Jefe evaluador, este reporte deberá ser entregado en un máximo de 15 días.

El Jefe deberá proporcionar la retroalimentación al evaluado y los planes de acción que se llevaran a cabo para desarrollar las competencias débiles en base a los resultados.

El jefe puede solicitar la asesoría necesaria de RRHH para el proceso de retroalimentación ya sea con la presencia de un representante o una reunión previa para analizar los resultados, así como puede solicitar el apoyo para generar planes de acción prácticos que permitan el desarrollo eficiente de las competencias.

Feedback: Esta entrevista debe ser planificada adecuadamente, en un lugar y tiempo en el que no puedan ser molestados en especial si se comunican resultados no favorables, o se prevé que el evaluado no estará de acuerdo con dichos resultados

Es recomendable tener claro que se va a tratar, tener fundamentos para los resultados, sería muy beneficioso tener lista de las situaciones positivas y negativas que sustenten los resultados a fin de explicar de manera clara.

Pasos para la entrevista:

* Empezar con un saludo cálido.
* Explicar brevemente la evaluación y confirmar si el empleado conoce sobre qué factores fue evaluado.
* Comenzar por los puntos débiles y luego los fuertes.
* Darle al empleado la oportunidad de opinar.
* Resuma el resultado y confirme si el trabajador ha entendido la evaluación haciendo preguntas, en especial si se trata de resultados negativos.
* Cerrar la reunión con una frase positiva, pero sin olvidar mencionar las oportunidades de mejora que se hallaron (denominaremos oportunidades de mejora a los puntos de mayor debilidad para evitar la negatividad).

1. Plan de acción: Como resultado de las evaluaciones se obtendrá un plan de acción que se pueden llevar a cabo mediante capacitación, sucesiones, cambios de puestos, mejora en el ambiente laboral, etc.

# 3.5.2 PARTES DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La evaluación se compone de tres factores a calificar: formación, objetivos y competencias, los cuales tienen un peso asignado en base al 100% y cada uno de estos factores evalúa ciertos aspectos los cuales se manejan en base a un optimo es decir el nivel mínimo requerido para el puesto, este puntaje optimo se determino en un taller con el panel de expertos quienes llegaron a un consenso en base al nivel en el que se encuentra cada cargo (ver Anexo 7).

Cuadro 3.10 Calificación de Evaluación Desempeño

|  |  |
| --- | --- |
| COMPONENTES DE EVALUACION | PORCENTAJE |
| FORMACION | 20% |
| OBJETIVOS | 45% |
| COMPETENCIAS | 35% |
|  |  |
|  |  |

Se ha dado este valor en base a las necesidades de la empresa, sabemos que el cumplimiento de los objetivos individuales es lo que permite alcanzar las metas organizacionales , por esta razón tiene un peso mayor, y las competencias en segundo lugar porque es lo que nos permite determinar cuáles son las características que una persona debe poseer para demostrar un desempeño superior y no solo alcanzar los objetivos sino crear un valor agregado en el departamento u organización, esto no significa que la formación no tenga importancia ya que de ello depende que se desarrollen con éxito las funciones técnicas de un puesto, además que proporciona un mejor criterio en la toma de decisiones.

# 3.5.3 PASOS PARA EVALUAR:

Cada evaluador deberá calificar de acuerdo a la escala de calificación del 1 al 5, en base a los resultados y comportamientos observables de cada evaluado.

Formación.- Para este campo deberá evaluar el nivel académico y la experiencia para el que tendrá la escala de calificación para cada cargo con su respectivo significado, debido al que el nivel académico requerido es diferente dependiendo en el nivel en el que se encuentra cada puesto.

Cuadro 3.11 Escala de calificación Nivel Académico

|  |  |
| --- | --- |
| **AUXILIAR Y ASISTENTE** | |
| **CALIFICACION** | **NIVEL ACADEMICO** |
| 1 | BACHILLER |
| 2 | CURSANDO TERCER NIVEL |
| 3 | EGRESADO |
| 4 | CON TITULO DE TERCER NIVEL |
| 5 | CURSANDO CUARTO NIVEL |
|  |  |
| **COORDINADOR** | |
| **CALIFICACION** | **NIVEL ACADEMICO** |
| 1 | CURSANDO TERCER NIVEL |
| 2 | EGRESADO |
| 3 | CON TITULO DE TERCER NIVEL |
| 4 | CURSANDO CUARTO NIVEL |
| 5 | EGRESADO DE CUARTO NIVEL |
|  |  |
| **CONTADOR GENERAL** | |
| **CALIFICACION** | **NIVEL ACADEMICO** |
| 1 | EGRESADO |
| 2 | CON TITULO DE TERCER NIVEL |
| 3 | CURSANDO CUARTO NIVEL |
| 4 | EGRESADO DE CUARTO NIVEL |
| 5 | CON TITULO DE CUARTO NIVEL |

Es importante mencionar que se ha considerado como factor de calificación el nivel académico debido a que es una de las metas de la organización, como ya mencionamos anteriormente su recurso humano en general son personas que comenzaron empíricamente y se fueron formando en el cargo que desempeñan pero no poseen la instrucción técnica por lo que hace que sea de mayor dificultad su adaptabilidad a los nuevos procesos y normas a la que se ve sometida la empresa. La directiva ha decidido que sea un factor de calificación con un porcentaje menor ya que es uno de sus objetivos que el recurso humano se desarrolle profesionalmente, para disminuir la negatividad del recurso humano respecto a este factor se ha decidido incluir experiencia refiriéndose a los años de servicio, para que así ellos sientan que la empresa valora su fidelidad.

Cuadro 3.12 Escala de calificación de experiencia

|  |  |
| --- | --- |
| **CALIFICACION** | **EXPERIENCIA EN EL CARGO** |
| 1 | A PARTIR DE UN AÑO |
| 2 | MAYOR A DOS AÑOS |
| 3 | MAYOR A TRES AÑOS |
| 4 | MAYOR A CUATRO AÑOS |
| 5 | MAYOR A CINCO AÑOS |

Objetivos.- Se calificaran las actividades esenciales del puesto (es importante que cada jefe maneje un indicador para dichas actividades, lo cual le facilitara el proceso de calificación ya que así podrá medir si cumplió y en qué porcentaje lo hizo) según la siguiente escala:

Cuadro 3.13 Escala de cumplimiento de objetivos

|  |  |
| --- | --- |
| **CALIFICACION** | **OBJETIVOS** |
| 1 | NO ALCANZO EL OBJETIVO |
| 2 | ESTUVO CERCA DE ALCANZAR EL OBJETIVO |
| 3 | ALCANZO EL OBJETIVO |
| 4 | SUPERA EL OBJETIVO |
| 5 | GENERO VALOR AGREGADO |

Competencias.- En este punto es importante que se tome en cuenta que comportamientos sustentan su calificación, es decir que se tenga una lista de situaciones reales que le hagan escoger entre una u otra calificación. (Cada evaluador tendrá disponible el diccionario de competencias donde consta la explicación para cada grado de calificación).

Cuadro 3.14 Calificación del desarrollo de la competencia

|  |  |
| --- | --- |
| **AUXILIAR, ASISTENTE, COORDINADOR Y CONTADOR GENERAL** | |
| **CALIFICACION** | **GRADO DE DESARROLLO DE LA COMPETENCIA** |
| 1 | ESCASA |
| 2 | RARA VEZ |
| 3 | FRECUENTEMENTE |
| 4 | SIEMPRE |
| 5 | EXCEDE |

Comentarios.- La última parte de la evaluación es el comentario del evaluador o evaluado, donde escogerá máximo dos competencias de las evaluadas, que considere deben ser desarrolladas mediante un plan de acción concreto y para estas escogerá 2 acciones propuestas para su desarrollo (Lista De acciones ya definida).

Cuadro 3.15 Lista de Acciones

|  |
| --- |
| **ACCION SUGERIDA (DEBE ESCOGER 2)** |
| CAPACITACION |
| MENTORING |
| TRABAJA CON OTRO |
| ASIGNACION DE PROYECTO |
| ROTACION X OTRA AREA |
| ASIGNACION TEMPORAL DE UNA ACTIVIDAD |
| REEMPLAZO |
| PRESENTACION EN PUBLICO |
| LECTURAS |
| BENCHMARKING |
| ASIGNAR MAS RESPONSABILIDADES |
| FEEDBACK 180º |
| PROGRAMA DE FORMACION |
| SIMULACION DE CASOS |

La evaluación será diferente para cada caso como se ha planteado ya que tienen escalas de calificación y competencias diferente (ver Anexo 8).

Como resultado final obtendremos:

1. Un grafico que nos mostrara el nivel optimo para el cargo vs el nivel obtenido (es el promedio de todas las evaluaciones) en donde analizaremos los factores formación, objetivos y competencias. Ej.

Cuadro 3.16 Resultados de Evaluación

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspectos evaluados** | **Optimo** | **Evaluador superior** | **Evaluador par** | **Auto evaluación** | **Real** |
| Nivel Académico | 4 |  |  |  | 3 |
| Competencia 1 | 3 |  |  |  | 2 |
| Competencia 2 | 2 |  |  |  | 2 |
| Competencia 3 | 2 |  |  |  | 1 |
| Competencia 4 | 1 |  |  |  | 2 |
| Competencia 5 | 4 |  |  |  | 3 |
| Competencia n | 2 |  |  |  | 1 |

1. El porcentaje de calificación total y por cada factor evaluado. Ejm.

**RESULTADO**

|  |
| --- |
| Calificación: 77.5 %  Destacado: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  Formación: 20% Objetivo: 31.5% Competencias: 26% |

La escala de calificación en porcentaje que se usara es:

Cuadro 3.17 Escala de Resultados Finales de Evaluación

|  |
| --- |
| **RESULTADOS FINAL** |
| RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el colaborador va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado. |
| NECESITA MEJORAR: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para logar la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo. |
| Bueno: se entiende como el esperado para la posición. Este nivel se aplica a aquellos cuyo desempeño y competencias cumple con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. |
| Destacado: Cuando los resultados superan lo esperado para la posición. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño y competencias se aplica a aquellos que están entre los mejores. |
| Excepcional: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad. |

El resultado dependerá del nivel en que se encuentre ya que al ser una evaluación por competencias es más completa y considera el hecho de que no todos los puestos son iguales, por lo que asigna la calificación en base a los óptimos requeridos para cada cargo, donde la calificación mínima aceptable es bueno según el cuadro detallado a continuación.

Cuadro 3.18 Escala de Calificación Total Evaluación desempeño

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ESCALA DE CALIFICACION TOTAL DE LA EVALUACION** | | | |
| **RESULTADO FINAL** | **AUXILIAR** | **ASISTENTE Y COORDINADOR** | **CONTADOR GENERAL** |
| RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS | 0-20 % | 0-25 % | 0-28 % |
| NECESITA MEJORAR | 21-40 % | 26-45 % | 29-48 % |
| BUENO | 41-60 % | 46-65 % | 49-68 % |
| DESTACADO | 61-80 % | 66-85 % | 69-88 % |
| EXCEPCIONAL | 81-100 % | 86-100 % | 89-100 % |

# CAPITULO IV

# CONCLUSIONES

Debido a las necesidades actuales de la empresa, para retener y desarrollar el talento humano se hizo necesario desarrollar un sistema de selección y evaluación por competencias, lo cual demanda compromiso total de la organización ya que como hemos visto se trata de comportamientos laborales que deben evaluarse para medir el nivel de desempeño, por esta razón en la elaboración de este proyecto podemos concluir que los objetivos se cumplieron de la siguiente manera:

En relación al objetivo 1 *"Identificar las competencias organizacionales y específicas de la empresa"* , podemos mencionar que en el proyecto se logro concientizar al panel de expertos poder determinar las competencias a nivel organizacional pero también aquellas específicas de los departamentos, lo cual permitirá que cada colaborador que preste sus servicios en la organización conozca que es necesario que lo identifica en la organización y que se requiere muestre en la función que realiza. Pudimos entender que no se puede tomar competencias o evaluaciones desarrolladas en otras instituciones como plantillas, debido a que como hemos analizado estas se establecen en base a las necesidades de la organización, es decir a su plan estratégico y dependiendo de las responsabilidades de cada cargo, lo cual difiere de otras instituciones y puede dar paso a que no se cumplan los objetivos, por tener un enfoque diferente al de Industrial Pesquera Santa Priscila.

Es necesario lograr por diversos medios de comunicación el compromiso de todos los que conforman la empresa ya que es un modelo que requiere la colaboración de todos para que sea exitoso.

En el objetivo 2 *"Levantar y validar perfiles de competencias",* el panel de expertos tuvo un importante papel en este proceso por cuanto al no contar con esta herramienta fue un desafío para cada jefe departamental establecer estos lineamientos que servirán de base en los procesos subsiguientes como el de selección y evaluación por competencias.

El levantamiento de esta información permitirá a la empresa escoger un candidato que se alinee en mayor grado a las necesidades de la empresa, así como también dará paso a que el seleccionado tenga objetivos comunes reduciendo la probabilidad de que se retire de la empresa.

Se pudo establecer la entrevista de incidentes críticos para el proceso de selección que ayudará a Recursos Humanos a escoger un candidato alineado a las necesidades presentes ya que se basa en estudiar hechos, en lo que haría el candidato en determinada situación y lo compara con lo que sería ideal que hiciera.

Con respecto al objetivo 4 *"Lograr un espacio de retroalimentación formal acerca del desempeño del personal Administrativo"*, se pudo dejar establecido a través de este modelo por competencias diseñado: los objetivos, formación y conductas que debe tener cada trabajador en los diferentes cargos para alcanzar los resultados esperados por la organización, sirviendo de guía para todos los trabajadores nuevos o antiguos en vista de que reduce la incertidumbre al saber que se espera de ellos y también motiva a los evaluados ya que saben que puntos deben fortalecer y como hacerlo, para alcanzar las metas y cuáles son los puntos fuertes que tienen y pueden aprovechar.

Finalmente en nuestro objetivo 4 que es *"Diseñar una herramienta de selección y evaluación por competencias"*, se logró definir estas dos herramientas dentro de la organización lo cual permitirá conocer que habilidades realmente tiene el recurso humano de Industrial Pesquera Santa Priscila y en qué nivel de desarrollo se encuentra, dando como conclusión el grado de aporte que tiene para determinado cargo.

Cabe mencionar que la aplicación correcta de la evaluación así como de las acciones sugeridas en las mismas actuará como un factor motivacional, al saber que la empresa se interesa por su desarrollo y está tomando medidas visibles para que todos logren alcanzar los objetivos.

La evaluación por competencias proporcionará a la empresa información importante para poder realizar un plan de acción para desarrollo de su talento humano, ya que presentan acciones sugeridas que formaran parte de este, además alimentara el plan de capacitaciones, al saber que competencias son las menos desarrolladas y de estas cuales pueden desarrollarse con capacitación.

Este proyecto permitió establecer de manera clara los objetivos a alcanzar por cada puesto analizado y permitirá al jefe de área llevar un control del cumplimiento de los resultados a través del tiempo, lo cual le servirá para tomar medidas correctivas en caso de ser necesario, de manera que se cumplan con los objetivos organizacionales.

El sistema de evaluación debe garantizar la confiabilidad, veracidad e imparcialidad de los resultados.

Por todo esto es importante que el desempeño del recurso humano de Industrial Pesquera Santa Priscila vaya en conjunto con el plan estratégico, por lo siempre se deben tener identificadas y evaluadas las competencias que contribuyen en la consecución de la metas.

# ANEXOS

**ANEXO 1: MATRIZ DE NIVEL DE CARGOS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| MATRIZ DE NIVELES | | | | |
| Nivel | **Banda** | **MANTENIMIENTO** | **PRODUCCION** | **ADMINISTRATIVOS** |
| 7 | Gerencia de primera línea |  |  | Gerencia general |
| 6 | Gerencias de segunda línea | Jefe de mantenimiento | Gerente de producción - Administradores centros de costos | Gerente Financiero-Contralor-Contador General-Comercial-Administradores |
| 5 | Administrativos Sr. | Jefe de Refrigeración-Electricidad | Jefes de área - cámara - microbiología - calidad - Seg. industrial - laboratorio - embarque - bodega | Jefes contable-RRHH-Exportaciones-Compras-Ventas-Sistemas-Financiero, Producción, Medico ocupacional, Coordinador |
| 4 | Administrativos Semi Sr. | Asistentes | Asistente Producción -Bodega - Supervisores- Analistas-Laboratorista-Monitores Lideres | Asistente Contable(contador costos)-RRHH-Exportaciones-Compras-Ventas-Sistemas-Financiero, Supervisores, Enfermera |
| 3 | Administrativos Jr. | Mecánico - electricista - soldador | Digitadores | Auxiliar Contable-RRHH-Exportaciones-Compras-Ventas-Sistemas-Financiero |
| 2 | Operarios de Seguridad Y Control | Operador - Ayudantes - Ensunchador | Chofer | Seguridad - Mensajeros |
| 1 | Operarios de Servicios |  | Obreros -Ayudantes - Porteros | Servicios varios, limpieza |

**ANEXO 2: TABLA DE ACTIVIDADES ESCENCIALES**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AUXILIAR** | | | | | |
| ACTIVIDADES DEL PUESTO | FRECUE. | IMPORT. | DIFIC. | TOTAL | INDICADOR |
| Tramitar la documentación para cancelación a proveedores (locales - exterior). | 3 | 4 | 1 | 8 | Tiempo de espera desde que llega la factura hasta su entrega a facturación |
| Revisar que las facturas canceladas tengan todos los soportes (comprobante, retención, autorizaciones, etc.) | 3 | 2 | 1 | 6 |  |
| Fotocopiar todas las facturas recibidas y reportar a asistente de facturación para trámite de declaraciones. | 3 | 3 | 2 | 8 | Número de quejas del asistente de impuestos. |
| Realizar reporte de todas las órdenes de pago recibidas por cada cuenta bancaria según la secuencia numérica. | 4 | 1 | 2 | 7 | % optimo de entrega= meses entrega en la fecha/total de meses (fecha de entrega 15 del mes siguiente) |
| Participa en la toma física de inventario | 1 | 2 | 2 | 5 |  |
| Recopilar la documentación en caso de auditorías o que lo soliciten entidades públicas de control. | 1 | 2 | 2 | 5 |  |
| Archiva documentos contables. | 4 | 3 | 1 | 8 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ASISTENTE** | | | | | |
| ACTIVIDADES DEL PUESTO | FRECUE. | IMPORT. | DIFIC. | TOTAL | INDICADOR |
| Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. | 4 | 4 | 2 | 10 | % de ingresos correctos= transacciones erradas/total de transacciones mes |
| Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. | 3 | 3 | 3 | 9 | Reporte 10 primeros días del mes |
| Transcribe información contable en un computador. | 4 | 3 | 1 | 8 |  |
| Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. | 2 | 2 | 2 | 6 |  |
| Participa en la elaboración de inventarios. | 1 | 2 | 1 | 4 |  |
| Ingresa información de gastos laborales al sistema. | 2 | 3 | 1 | 6 |  |
| Elabora reporte de costos de la planta por libra producida. | 2 | 4 | 3 | 9 | % cumplimiento de entrega= # de entregas a tiempo( primera semana del mes)/12 |
| Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. | 2 | 2 | 1 | 5 |  |
| Preparar reportes de cuentas por pagar a proveedores y conciliar las mismas. | 3 | 2 | 2 | 7 |  |
| Revisar y cuadrar las facturas emitidas por producto versus lo contabilizado. | 3 | 3 | 3 | 9 | % cumplimiento de entrega reporte= # de entregas a tiempo( primera semana del mes)/12 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COORDINADOR** | | | | | |
| ACTIVIDADES DEL PUESTO | FRECUE. | IMPORT. | DIFIC. | TOTAL | INDICADOR |
| Hacer conciliaciones bancarias de las cuentas más relevantes, revisar y ajustar partidas pendientes en dichas conciliaciones. | 2 | 3 | 3 | 8 |  |
| Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago para conciliar con cuentas bancarias. | 4 | 2 | 3 | 9 | Reporte de conciliación de cuenta al 10 del mes siguiente. |
| Revisar las nominas de todos los centros de costo (IESS, ingresos, egresos, IR, etc.) | 3 | 4 | 3 | 10 | Aprobación de archivos en el sitema 2 días antes de cada quincena |
| Aprobar archivos para acreditación de sueldos. | 3 | 3 | 1 | 7 |  |
| Revisar reportes de ventas comparativas con periodos anteriores y reportar a contador general. | 2 | 2 | 2 | 6 |  |
| Verificar que se realizo un correcto registro contable. | 2 | 3 | 3 | 8 |  |
| Revisar que este ingresada toda la información contable por centro de costo dentro del tiempo establecido. | 3 | 2 | 2 | 7 |  |
| Revisar que las cuentas por cobrar estén al día y reportar a contador general | 2 | 3 | 2 | 7 |  |
| Realizar y emitir los estados financiero en el sistema informático | 2 | 3 | 4 | 9 | Al cierre del año entrega de balances. |
| Realizar el cronograma de registros de información para efectos impositivos. | 1 | 3 | 2 | 6 |  |
| Elaborar el presupuesto general de gasto. | 1 | 4 | 4 | 9 | Reporte al 15 de enero y 15 de julio de cada año |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CONTADOR GENERAL** | | | | | |
| ACTIVIDADES DEL PUESTO | FRECUE. | IMPORT. | DIFIC. | TOTAL | INDICADOR |
| Verificar que las operaciones contables y financieras sean legales. | 2 | 3 | 4 | 9 |  |
| Revisar los estados financieros. | 2 | 4 | 3 | 9 |  |
| Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos | 1 | 3 | 3 | 7 |  |
| Revisar y autorizar las ordenes para cheques de todas las cuentas bancarias, comprobar su los cálculos. | 4 | 4 | 2 | 10 |  |
| Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa. | 2 | 2 | 2 | 6 |  |
| Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo. | 3 | 4 | 3 | 10 |  |
| Desarrollar el plan de trabajo para el área contable | 1 | 2 | 2 | 5 |  |
| Revisar y firmar conciliaciones bancarias | 2 | 2 | 2 | 6 |  |
| Revisar y comparar gastos mensuales y emitir reporte a gerencia. | 2 | 3 | 2 | 7 |  |
| Revisar los saldos de las cuentas bancarias según reporte de coordinador. | 2 | 3 | 2 | 7 |  |

**ANEXO 3: SELECCIÓN DE COMPETENCIAS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **AUXILIAR** | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Capacidad de planificación y organización |  | x |  |
| 2 | Responsabilidad |  |  | x |
| 3 | Productividad |  | x |  |
| 4 | Colaboración |  |  | x |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ASISTENTE** | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Capacidad de planificación y organización |  | x |  |
| 2 | Trabajo bajo presión |  |  | x |
| 3 | Pensamiento Analítico | x |  |  |
| 4 | Productividad |  | x |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **COORDINADOR** | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Orientación a los resultados con calidad |  | x |  |
| 2 | Credibilidad técnica |  |  | x |
| 3 | Pensamiento Analítico |  |  | x |
| 4 | Gestión y logro de objetivos | x |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CONTADOR GENERAL** | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Gestión y Logro de objetivos |  |  | x |
| 2 | Dirección de equipos de trabajo |  | x |  |
| 3 | Toma de decisiones |  | x |  |
| 4 | Credibilidad técnica |  |  | x |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **COMPETENCIAS CARDINALES** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Perseverancia en la consecución de objetivos |  | x |  |
| 2 | Compromiso con la Calidad del Trabajo |  |  | x |
| 3 | Compromiso | X |  |  |

**ANEXO 4: GLOSARIO DE COMPETENCIAS**

**GLOSARIO DE COMPETENCIAS**

**Perseverancia en la consecución de objetivos**

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

**Compromiso con la calidad del trabajo**

Capacidad para actuar velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

**Compromiso**

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

**Capacidad de planificación y organización**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

**Responsabilidad**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo ls tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

**Productividad**

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

**Colaboración**

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

**Trabajo bajo presión**

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

**Pensamiento analítico**

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

**Orientación a los resultados con calidad**

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

**Credibilidad técnica**

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente compara la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

**Gestión y logro de objetivos**

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

**Dirección de equipos de trabajo**

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

**Toma de decisiones**

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

**ANEXO 5: TALLER DE CALIFICACION DE COMPETENCIAS PARA PROCESO DE SELECCIÓN**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **AUXILIAR** | | | | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **EXPERTO 1** | **EXPERTO2** | **EXPERTO 3** | **EXPERTO 4** | **EXPERTO 5** | **TOTAL** |
| 1 | Capacidad de planificación y organización | 7 | 6 | 4 | 7 | 5 | 29 |
| 2 | Responsabilidad | 2 | 7 | 6 | 6 | 3 | 24 |
| 3 | Productividad | 6 | 5 | 7 | 5 | 7 | 30 |
| 4 | Temple y Dinamismo | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 |
| 5 | Colaboración | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 19 |
| 6 | Orientación al cliente Interno y externo | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 |
| 7 | Adaptabilidad y flexibilidad | 3 | 2 | 1 | 1 | 6 | 13 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **ASISTENTE** | | | | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **EXPERTO 1** | **EXPERTO2** | **EXPERTO 3** | **EXPERTO 4** | **EXPERTO 5** | **TOTAL** |
| 1 | Profundidad en el conocimiento de los productos. | 6 | 5 | 3 | 2 | 2 | 18 |
| 2 | Capacidad de planificación y organización | 5 | 8 | 6 | 7 | 6 | 32 |
| 3 | Trabajo en equipo | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 12 |
| 4 | Trabajo bajo presión | 4 | 7 | 7 | 6 | 7 | 31 |
| 5 | Pensamiento Analítico | 7 | 4 | 8 | 8 | 8 | 35 |
| 6 | Responsabilidad | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 20 |
| 7 | Productividad | 8 | 6 | 4 | 3 | 4 | 25 |
| 8 | Adaptabilidad y flexibilidad | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **COORDINADOR** | | | | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **EXPERTO 1** | **EXPERTO2** | **EXPERTO 3** | **EXPERTO 4** | **EXPERTO 5** | **TOTAL** |
| 1 | Orientación a los resultados con calidad | 6 | 8 | 5 | 5 | 8 | 32 |
| 2 | Credibilidad técnica | 8 | 5 | 6 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | Iniciativa-autonomía | 4 | 1 | 1 | 6 | 6 | 18 |
| 4 | Pensamiento Analítico | 4 | 6 | 7 | 1 | 2 | 20 |
| 5 | Gestión y logro de objetivos | 7 | 4 | 8 | 8 | 7 | 34 |
| 6 | Productividad | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 12 |
| 7 | Capacidad de planificación y organización | 1 | 7 | 4 | 2 | 5 | 19 |
| 8 | Conducción de personas | 2 | 1 | 3 | 7 | 3 | 16 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **CONTADOR GENERAL** | | | | | | |
|  | **COMPETENCIAS** | **EXPERTO 1** | **EXPERTO2** | **EXPERTO 3** | **EXPERTO 4** | **EXPERTO 5** | **TOTAL** |
| 1 | Gestión y Logro de objetivos | 8 | 7 | 8 | 8 | 6 | 37 |
| 2 | Dirección de equipos de trabajo | 4 | 6 | 5 | 6 | 7 | 28 |
| 3 | Toma de decisiones | 5 | 4 | 7 | 5 | 8 | 29 |
| 4 | Credibilidad técnica | 7 | 8 | 4 | 7 | 5 | 31 |
| 5 | Calidad y mejora continua | 6 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 |
| 6 | Pensamiento analítico | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 7 | Capacidad de planificación y organización | 1 | 5 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| 8 | Empowerment | 2 | 1 | 6 | 4 | 4 | 17 |

**ANEXO 6: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS** | | | |  |
| Página 1 de 1 |
| **ESCALA DE CALIFICACION** | ESCASA | RARA VEZ | FRECUENTEMENTE | SIEMPRE | EXCEDE |
| **COMPETENCIAS** | **1** | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Perseverancia en la consecución de objetivos** Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para implementar procedimientos en su puesto de trabajo, de una manera firme y constante. | Trata de implementar procedimientos en su puesto de trabajo, manteniendo un comportamiento constante | Capacidad para implementar procedimientos en su departamento, con la finalidad de lograr un objetivo, tanto personal como de la organización | Alta capacidad para implementar procedimientos a nivel de la organización en búsqueda de lograr los objetivos propuestos a nivel personal como de la empresa. |
| **Compromiso con la calidad del trabajo.-** Capacidad para actuar velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos, Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para actuar con sentido de urgencia y tomar decisiones respecto a las funciones propias de su puesto de trabajo. Poco compromiso en la búsqueda de actualización de los temas referidos a su labor | Trata de actuar con sentido de urgencia y tomar decisiones respecto a las funciones propias de su puesto de trabajo. Eventualmente tiene compromiso en la búsqueda de actualización de los temas referidos a su labor | Actúa con sentido de urgencia y tomar decisiones respecto a las funciones propias de su puesto de trabajo y su departamento. Tiene compromiso en la búsqueda de actualización de los temas referidos a su labor alcanzando los estándares de calidad. | Alta capacidad de actuar con sentido de urgencia y tomar decisiones respecto a las funciones propias de su departamento y la organización. Alto compromiso en la búsqueda de actualización de los temas referidos a su labor alcanzando los estándares de calidad |
| **Compromiso:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones alineadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Rara vez cumple con los lineamientos fijados por su puesto de trabajo. Demuestra respeto por los valores organizacionales, cumple con sus obligaciones personales y laborales, alcanza los resultados mínimos para su puesto de trabajo. | Capacidad media para cumplir con los lineamientos fijados en las funciones a su cargo y generar dentro de esta capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores y las personas, además de superar los resultados esperados para su sector de trabajo. | Cumple con los lineamientos fijados en su área y generar dentro de esta capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales y superar los resultados esperados para su área de trabajo. | Alta capacidad para alinearse a la visión, misión, valores estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superar los resultados para su gestión. También ser un referente en la organización por su disciplina personal y alta productividad. |
| **Capacidad de Planificación y Organización:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Rara vez determina metas y prioridades en relación con las tareas a cargo para el logro de los objetivos. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control cuando se presentan situaciones complejas. | Con frecuencia establece metas y prioridades para su área y define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetos. Capacidad media para utilizar mecanismos de seguimiento. | Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas y poder aplica las medidas correctivas. | Siempre diseña métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos para el logro de los objetivos. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimientos y verificación de los grados de avance para mantener el control de los procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas. |
| **Responsabilidad.-** Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para lograr satisfacción personal en el trabajo que realiza. Poca capacidad para demostrar preocupación por las tareas. Poco respeto a los lineamientos recibidos | Capacidad media para lograr satisfacción personal en el trabajo que realiza. Capacidad media para demostrar preocupación por las tareas. Eventualmente respeta los lineamientos establecidos | Capacidad para lograr satisfacción personal en el trabajo que realiza y obteniendo buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por las tareas que realiza con precisión y calidad. Es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal | Alta Capacidad para lograr satisfacción personal en el trabajo que realiza y obteniendo buenos resultados. Alta Capacidad para demostrar preocupación por las tareas que realiza con precisión y calidad. Es un referente para su área y en el ámbito de la organización. |
| **Productividad.-** Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y poca capacidad para demostrar preocupación por la obtención de resultados. | Capacidad media para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y capacidad media para demostrar preocupación por la obtención de resultados. | Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados y la manera en que ejecuta las tareas. | Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera en que ejecutan las tareas |
| **Colaboración.-** Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se le solicitan. | Eventualmente coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. | Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se le solicitan, y toma en cuenta las necesidades de los demás | Alta capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se le solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás. |
| **Trabajo bajo Presión:** Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | **Escasa habilidad para trabajar en situaciones complejas, tiende a disminuir su productividad ante estos escenarios.** | Poca capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar los objetivos que se le ha fijado. Trabaja con poca energía y mantiene el nivel de desempeño mínimo requerido incluso en circunstancias exigentes y cambiantes. | Capacidad media para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia. Implica trabajar con energía aun en situaciones exigentes y cambiantes. | Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia y tomar decisiones que requieren esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. | Alta capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y con interlocutores diversos. También, ser un ejemplo para la organización. |
| **Pensamiento Analítico.-** Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema. | Capacidad media para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema. Eventualmente identifica ventajas y desventajas en sus decisiones. | Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema. Identifica ventajas y desventajas en sus decisiones. | Alta Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema. Identifica ventajas y desventajas en sus decisiones y marca prioridades según su importancia. |
| **Orientación a los resultados con calidad.-**Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para demostrar, a través de su comportamiento predisposición para realizar las acciones necesarias y asume pocas metas en sus labores. Poca capacidad para realizar el control de su propio trabajo. | Capacidad media para demostrar, a través de su comportamiento predisposición para realizar las acciones necesarias; en ocasiones asume metas en sus labores. Eventual control de su propio trabajo. | Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados; asume metas desafiantes en sus labores. Realiza el control de su propio trabajo. | Alta Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Alta capacidad para realizar el control de su propio trabajo. |
| **Credibilidad técnica.-** Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente compara la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Rara veces muestra capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Pocas veces identifica problemas técnicos de alta complejidad. Rara veces genera confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo. | Evidencia cierta capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Ciertas ocasiones identifican problemas técnicos de alta complejidad. Genera mediana confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo. | Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo. | Alta capacidad para manejar conocimientos y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás y que ellos se inclinen a consultarlo. |
| **Gestión y logro de objetivos.-** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. | **Escasa habilidad en esta competencia.** | Poca capacidad para fijarse a sí mismo metas retadoras. Poca capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas. Rara vez controla la gestión, sopesa riesgos, integra actividades y aplicar criterios diferentes en el cumplimiento de tareas bajo su responsabilidad | Muestra cierta capacidad para fijarse a sí mismo metas retadoras. En ocasiones busca la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas. Con frecuencia controla la gestión, sopesa riesgos, integra actividades y aplica criterios diferentes en el cumplimiento de tareas. | Capacidad para fijarse a sí mismo metas retadoras. Con frecuencia busca la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades. | Siempre se fija a sí mismo metas retadoras orientadas al logro de objetivos. Busca la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Alta Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión de la organización. |
| **Toma de decisiones:** Capacidad para analizar diversas variantes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. | **Escasa habilida de analizar situaciones complejas y tomar decisiones eficientes.** | Poca capacidad para dar opciones frente a situaciones que se presenten. Poca capacidad para ejecutar acciones con calidad. | Capacidad media para generar opciones frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones sensibles para la organización. Capacidad media para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener buenos resultados. | Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables, considerar las circunstancias existentes y los recursos disponibles. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista. | Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección de opciones viables y convenientes, considerar su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver. Implica capacidad para controlar del desarrollo de las opciones elegidas. |
| **Dirección de Equipo de Trabajo:** Capacidad de integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia un objetivo determinado. | **Escasa habilidad para integrar, delegar y fomentar el buen manejo de los objetivos** | Poca capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo, en ocasiones alienta a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Poca capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores. | Capacidad media para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad media para integrar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. | Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. | Alta capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar y consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo. |

**ANEXO 7: OPTIMOS POR CARGO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AUXILIAR** | | | |
| **OPTIMOS** | **ASPECTOS EVALUADOS** | **PESO ASIGNADO** | **PESO MINIMO** |
| 2 | Nivel Académico | 15% | 6% |
| 3 | Experiencia | 5% | 3% |
| 3 | Objetivos | 45% | 27% |
| 3 | Perseverancia en la consecución de objetivos | 5% | 3% |
| 3 | Compromiso con la Calidad del Trabajo | 5% | 3% |
| 3 | Compromiso | 5% | 3% |
| 3 | Capacidad de planificación y organización | 5% | 3% |
| 4 | Responsabilidad | 5% | 4% |
| 3 | Productividad | 5% | 3% |
| 4 | Colaboración | 5% | 4% |
|  |  | 100% | 59% |
|  |  |  |  |
| **ASISTENTE** | | | |
| **OPTIMOS** | **ASPECTOS EVALUADOS** | **PESO ASIGNADO** | **PESO MINIMO** |
| 3 | Nivel Académico | 15% | 9% |
| 3 | Experiencia | 5% | 3% |
| 3 | Objetivos | 45% | 27% |
| 4 | Perseverancia en la consecución de objetivos | 5% | 4% |
| 4 | Compromiso con la Calidad del Trabajo | 5% | 4% |
| 3 | Compromiso | 5% | 3% |
| 3 | Capacidad de planificación y organización | 5% | 3% |
| 4 | Trabajo bajo presión | 5% | 4% |
| 3 | Pensamiento Analítico | 5% | 3% |
| 4 | Productividad | 5% | 4% |
|  |  | 100% | 64% |
|  |  |  |  |
| **COORDINADOR** | | | |
| **OPTIMOS** | **ASPECTOS EVALUADOS** | **PESO ASIGNADO** | **PESO MINIMO** |
| 3 | Nivel Académico | 15% | 9% |
| 3 | Experiencia | 5% | 3% |
| 3 | Objetivos | 45% | 27% |
| 3 | Perseverancia en la consecución de objetivos | 5% | 3% |
| 3 | Compromiso con la Calidad del Trabajo | 5% | 3% |
| 3 | Compromiso | 5% | 3% |
| 4 | Orientación a los resultados con calidad | 5% | 4% |
| 4 | Credibilidad técnica | 5% | 4% |
| 4 | Pensamiento Analítico | 5% | 4% |
| 4 | Gestión y logro de objetivos | 5% | 4% |
|  |  | 100% | 64% |
|  |  |  |  |
| **CONTADOR GENERAL** | | | |
| **OPTIMOS** | **ASPECTOS EVALUADOS** | **PESO ASIGNADO** | **PESO MINIMO** |
| 3 | Nivel Académico | 15% | 9% |
| 3 | Experiencia | 5% | 3% |
| 3 | Objetivos | 45% | 27% |
| 4 | Perseverancia en la consecución de objetivos | 5% | 4% |
| 4 | Compromiso con la Calidad del Trabajo | 5% | 4% |
| 4 | Compromiso | 5% | 4% |
| 4 | Gestión y Logro de objetivos | 5% | 4% |
| 4 | Dirección de equipos de trabajo | 5% | 4% |
| 4 | Toma de decisiones | 5% | 4% |
| 4 | Credibilidad técnica | 5% | 4% |
|  |  | 100% | 67% |

**ANEXO 8: FORMATO DE EVALUACION POR COMPPETENCIAS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS** | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| **CARGO:** AUXILIAR CONTABLE | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| FECHA DE EVALUACION: | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| NOMBRE DEL EVALUADO: | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| CEDULA: | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| TIEMPO LABORADO: | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| DEPARTAMENTO: | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| CARGO: | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| NIVEL ACADEMICO: | | | | |  | |  | |  | |  | |
|  | | | |  |  | |  | |  | |  | |
| 1. LEA DETENIDAMENTE FACTOR POR FACTOR Y MARQUE CON UNA X EL VALOR QUE LE ASIGNARA A CADA UNO TOMANDO EN CONSIDERACION EL SIGNIFICADO DE CADA CALIFICACION (1-2-3-4-5) | | | | | | | | | | | | |
| **FORMACION:** | | | **1** | **2** | | | **3** | | **4** | | **5** | |
| Académica | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Experiencia | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| **OBJETIVOS DE LA GESTION** | | | **1** | **2** | | | **3** | | **4** | | **5** | |
| Tramitar la documentación para cancelación a proveedores (locales - exterior). | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Fotocopiar todas las facturas recibidas y reportar a asistente de facturación para trámite de declaraciones. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Realizar reporte de todas las órdenes de pago recibidas por cada cuenta bancaria según la secuencia numérica. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Archivar documentos contables. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| **COMPETENCIAS CARDINALES** | | | **1** | **2** | | | **3** | | **4** | | **5** | |
| Perseverancia en la consecución de objetivos Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Compromiso con la calidad del trabajo.- Capacidad para actuar velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones alineadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| **COMPETENCIAS ESPECIFICAS** | | | **1** | **2** | | | **3** | | **4** | | **5** | |
| Capacidad de Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las mediadas correctivas necesarias. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Responsabilidad.- Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Productividad.- Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| Colaboración.- Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. | | |  |  | | |  | |  | |  | |
| 1. SELECCIONE DOS COMPETENCIAS QUE CONSIDER4E USTED DEBE DESARROLLAR EL EVALUADO Y 2 ACCIONES SUGERIDAS DE LA LISTA DESPLEGABLE PARA CADA COMPETENCIA. | | | | | | | | | | | | | | |
| **COMENTARIOS DEL EVALUADOR** | | | | | | | | | | | | | | |
| **OPORTUNIDADES DE MEJORA (SOLO PUEDE ESCOGER 2)** | | **ACCION SUGERIDA** | | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 1 | |  | | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 2 | |  | | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS** | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| **CARGO:** ASISTENTE | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| FECHA DE EVALUACION: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| NOMBRE DEL EVALUADO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| CEDULA: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| TIEMPO LABORADO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| DEPARTAMENTO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| CARGO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| NIVEL ACADEMICO: | | | | | |  |  | |  | |  | | |
| 1. LEA DETENIDAMENTE FACTOR POR FACTOR Y MARQUE CON UNA X EL VALOR QUE LE ASIGNARA A CADA UNO TOMANDO EN CONSIDERACION EL SIGNIFICADO DE CADA CALIFICACION (1-2-3-4-5) | | | | | | | | | | | | | |
| **FORMACION:** | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Académica | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Experiencia | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| **OBJETIVOS DE LA GESTION** | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Elaborar reporte de costos de la planta por libra producida. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Revisar y cuadrar las facturas emitidas por producto versus lo contabilizado. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| COMPETENCIAS CARDINALES | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Perseverancia en la consecución de objetivos Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Compromiso con la calidad del trabajo.- Capacidad para actuar velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones alineadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Capacidad de Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las mediadas correctivas necesarias. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Productividad.- Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Trabajo bajo Presión: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que suceden en cortos espacios de tiempo, a largo de jordanas prolongadas. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Pensamiento Analítico.- Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| 1. SELECCIONE DOS COMPETENCIAS QUE CONSIDER4E USTED DEBE DESARROLLAR EL EVALUADO Y 2 ACCIONES SUGERIDAS DE LA LISTA DESPLEGABLE PARA CADA COMPETENCIA. | | | | | | | | | | | | | |
| **COMENTARIOS DEL EVALUADOR** | | | | | | | | | | | | | |
| **OPORTUNIDADES DE MEJORA (SOLO PUEDE ESCOGER 2)** | | **ACCION SUGERIDA** | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 1 | |  | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 2 | |  | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS** | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| **CARGO:** COORDINADOR | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| FECHA DE EVALUACION: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| NOMBRE DEL EVALUADO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| CEDULA: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| TIEMPO LABORADO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| DEPARTAMENTO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| CARGO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| NIVEL ACADEMICO: | | | | | |  |  | |  | |  | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| 1. LEA DETENIDAMENTE FACTOR POR FACTOR Y MARQUE CON UNA X EL VALOR QUE LE ASIGNARA A CADA UNO TOMANDO EN CONSIDERACION EL SIGNIFICADO DE CADA CALIFICACION (1-2-3-4-5) | | | | | | | | | | | | | |
| **FORMACION:** | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Académica | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Experiencia | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| **OBJETIVOS DE LA GESTION** | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago para conciliar con cuentas bancarias. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Revisar las nominas de todos los centros de costo (IESS, ingresos, egresos, IR, etc.) | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Realizar y emitir los estados financiero en el sistema informático | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Elaborar el presupuesto general de gasto. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| COMPETENCIAS CARDINALES | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Perseverancia en la consecución de objetivos Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Compromiso con la calidad del trabajo.- Capacidad para actuar velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones alineadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Orientación a los resultados con calidad.-Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Credibilidad técnica.- Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente compara la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Gestión y logro de objetivos.- Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Pensamiento Analítico.- Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| 1. SELECCIONE DOS COMPETENCIAS QUE CONSIDER4E USTED DEBE DESARROLLAR EL EVALUADO Y 2 ACCIONES SUGERIDAS DE LA LISTA DESPLEGABLE PARA CADA COMPETENCIA. | | | | | | | | | | | | | |
| **COMENTARIOS DEL EVALUADOR** | | | | | | | | | | | | | |
| **OPORTUNIDADES DE MEJORA (SOLO PUEDE ESCOGER 2)** | | **ACCION SUGERIDA** | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 1 | |  | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 2 | |  | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS** | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| **CARGO:** CONTADOR GENERAL | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| FECHA DE EVALUACION: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| NOMBRE DEL EVALUADO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| CEDULA: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| TIEMPO LABORADO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| DEPARTAMENTO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| CARGO: | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| NIVEL ACADEMICO: | | | | | |  |  | |  | |  | | |
|  | | | |  | |  |  | |  | |  | | |
| 1. LEA DETENIDAMENTE FACTOR POR FACTOR Y MARQUE CON UNA X EL VALOR QUE LE ASIGNARA A CADA UNO TOMANDO EN CONSIDERACION EL SIGNIFICADO DE CADA CALIFICACION (1-2-3-4-5) | | | | | | | | | | | | | |
| **FORMACION:** | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Académica | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Experiencia | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| **OBJETIVOS DE LA GESTION** | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Verificar que las operaciones contables y financieras sean legales. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Revisar los estados financieros. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Revisar y autorizar las ordenes para cheques de todas las cuentas bancarias, comprobar su los cálculos. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| COMPETENCIAS CARDINALES | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Perseverancia en la consecución de objetivos Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Compromiso con la calidad del trabajo.- Capacidad para actuar velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones alineadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS | | | **1** | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** | |
| Credibilidad técnica.- Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente compara la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Gestión y logro de objetivos.- Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Toma de decisiones: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| Dirección de Equipo de Trabajo: Capacidad de integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado. | | |  |  | |  | | |  | |  | |
| 1. SELECCIONE DOS COMPETENCIAS QUE CONSIDER4E USTED DEBE DESARROLLAR EL EVALUADO Y 2 ACCIONES SUGERIDAS DE LA LISTA DESPLEGABLE PARA CADA COMPETENCIA. | | | | | | | | | | | | | |
| **COMENTARIOS DEL EVALUADOR** | | | | | | | | | | | | | |
| **OPORTUNIDADES DE MEJORA (SOLO PUEDE ESCOGER 2)** | | **ACCION SUGERIDA** | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 1 | |  | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIA 2 | |  | | | | | | | | | | | |

# REFERENCIAS

* Alles, M.A. (2008), ***Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias***. Buenos Aires: Granica.
* Alles, M.A. (2009), ***Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas***. Buenos Aires: Granica.
* Spencer. M.S. (1991), ***Evaluación de competencias en el trabajo,*** Boston: Mc.Ber.
* Spencer & Spencer, J.S. (1993), Competente al Work. Models For Superior Perfomance, New York.
* Mc Clelland, D.M. (1989), ***Estudio de la Motivación Humana,*** Madrid: Narcea S.A.
* Chiavenato, Idalberto, I.C. (1998), ***Administración de  Recursos Humanos***.  Quinta Edición. Santafé de Bogotá Colombia: Editorial McGraw Hill.
* Werther, W.W. y Davis, K.D. (2000), ***Administración de Personal y Recursos Humanos***, México: Mc Graw-Hill.
* Berrazueta, M.B. (2002), ***Reingeniería de los Procesos de Recursos Humanos Mediante la Elaboración de Perfiles de Competencias (Tesis de Grado),*** Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.
* Noroña, C.N. (2008), ***Diseño de un Sistema de Evaluación Por Competencias en el Área Administrativa de la Entidad Termipichincha S.A. (Tesis De Grado),*** Quito: Universidad Equinoccial.
* De Luis Manene, L.M. (2010). ***Evaluación del Desempeño en las Organizaciones.*** Obtenido el 15 de Diciembre del 2013, de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
* Reyes Isidora, I.R. , ***Evaluación del Desempeño,*** Obtenido el 2 de Enero del 2014, de <http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html>
* Hablando de Sicología (2012), Obtenido el 1 de Diciembre del 2013, página web: http://hablandopsicologia.wordpress.com/2012/04/11/evaluacion-del-desempeno/