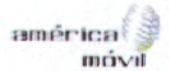


658.312.5
M492d



Te ayuda a crecer



27

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**CARRERA DE PSICOLOGÍA
TITULACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DESARROLLO EFICAZ DE LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS.**

PORTA

ECON. JORGE LUIS PÁEZ

**GERENTE DE DESEMPEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE
COMPENSACIONES**

FEBRERO 2010

RESPONSABLE

Lisbeth Medrano B.

658.312 5
M492d





INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PARTE I: PROPUESTA	
1. ANTECEDENTES.....	4
1.1. Antecedentes de la Organización.....	4
1.2. Antecedentes del Proyecto.....	4
2. FINALIDAD.....	4
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. METODOLOGÍA.....	5
3.1. Grupo Objetivo.....	5
3.2. Técnicas.....	5
3.3. Plan de Acción.....	6
4. BENEFICIOS.....	13
 PARTE II: DESARROLLO DEL PROYECTO	
1. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	4
2. DIAGNÓSTICO.....	5
3. PLANIFICACIÓN.....	5
4. EJECUCIÓN.....	6
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	14





	PÁG.
PARTE III: INFORME DEL PROYECTO	
1. PROYECTO.....	4
2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
1.1. Nuevas competencias.....	7
1.2. Descripción de competencias.....	9
3. COMPETENCIAS	
2.1. Competencias Claves.....	23
4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1. Guía de Entrevista por competencias	34
3.2. Formato de Verificación de Referencias.....	38
3.3. Informe Psicológico.....	39
3.4. Evaluación Período de Prueba y Eventual.....	40
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUA	
4.1. Metodología de Evaluación.....	49
6. PERFILES DEL CARGO	
5.1. Diccionario de Grados de Contribución.....	50
5.2. Grados y Competencias Claves.....	65
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
8. PRESENTACIÓN EJECUTIVA.....	73
PARTE IV: ANEXOS.....	80





1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Organización

PORTA es la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 7 millones de usuarios, con servicio a nivel Nacional, cubriendo más de 1.100 poblaciones, 4.900 kilómetros de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país. Es subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares en la gran Región.

PORTA actualmente cuenta con 48 Centros de Atención al Cliente, ubicados en dieciséis ciudades del país, que se suman a más de 3.500 puntos de venta a nivel Nacional.

1.2 Antecedentes del Proyecto

Actualmente la Organización dirige la Gestión por Competencias de manera independiente, es decir cada proceso con su propio esquema, sin alinearlos en un mismo modelo, esto es originado por la ausencia de grados en las competencias establecidas, lo cual impide identificar las competencias claves que cada candidato debe poseer para el puesto de trabajo, como desarrollar la mismas, y reconocer los candidatos más potenciales para un cambio o asenso.

Por lo cual es fundamental, Optimizar la Gestión por Competencias que tiene implementado, a través de la revisión y análisis del desarrollo de los procesos de Selección y Evaluación de Personal en todos sus aspectos, identificando las debilidades en cada uno de ellos, estableciendo de esta manera el rediseño de los mismos en beneficio de la organización.

Logrando finalmente alinear los procesos bajo el mismo modelo por competencias.

2. FINALIDAD

Contribuir en la Optimización y Desarrollo de la Organización, a través de la captación de talento humano competente que sobrepase expectativas.



2.1 Objetivo General

Alinear los Procesos de Selección y Evaluación del Personal a través de la Gestión por competencias

2.2 Objetivos Específicos

- Complementar los factores de competencias considerados en el proceso de Selección de personal
- Establecer los factores de competencias a considerar dentro de la Evaluación de período de prueba, personal eventual y desempeño Anual.
- Revisar las competencias por cargos y áreas.
- Determinar las competencias indispensables en cada cargo y área.
- Desarrollar los grados de competencias por área y cargo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Grupo objetivo:

Todo el personal de la empresa.

3.2 Técnicas:

- **Análisis de Gabinete:** Se procederá a la recopilación de información de fuentes secundarias: Revisión del Manual de Políticas y Procedimientos de Selección de Personal, Evaluación del Período de prueba, Evaluación del desempeño y Programa de Cambios y Ascensos. Detectando en ellos las debilidades y como deberían alinearse conjuntamente a partir de las competencias.
- **Método cualitativo**
 - **Entrevistas:** Dirigidas a los responsables de cada área y departamento (Gerentes, Directores) según la jerarquía establecida, de acuerdo a ello realizar:
 1. Asignación de grados a las competencias de acuerdo al nivel de mando establecido.
 2. Identificar las competencias claves de cada puesto de trabajo.

3.3 Plan de acción

ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><u>ENTREVISTA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de Necesidades, Proyectos Actuales / Futuros de la Organización 	1D	<ul style="list-style-type: none"> Libreta Pluma Información Proyectos Actuales y Futuros 	<p>Jefe de Selección</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión de Historia, Misión, Visión, Objetivos, Valores Revisión de Estructura General de la Organización Revisión de la Estructura Departamental Revisión de Reglamento Interno Revisión del Código de Ética 	1D	<ul style="list-style-type: none"> Información de Intranet 	<p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>REVISIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión de Políticas Generales de Evaluación. Revisión de Niveles Designados para la Evaluación Análisis de de Factores que se Evalúan (objetivos empresariales, Objetivos de Área, Competencias, Indicadores de Gestión) Análisis de Pesos asignados por: Niveles, Factores Evaluados e Indicadores de Gestión (ciertos cargos) Análisis de Escalas de Calificación: Definición e intervalos. Análisis de Metodología de Evaluación de competencias (Cuadro de Incidencias) Análisis de Formato de Evaluación: aspectos considerados, cálculo de puntajes, relación con cuadro de incidencias. Revisión de Malla de competencias por Área: tipo de competencias, tipo de Mando, pesos asignados. Revisión del Diccionario de competencias: Definición por escalas. 	1D	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Políticas y Procedimientos de Evaluación de Personal 	<p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>



ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><u>REVISIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Estructura del Requerimiento de Personal • Revisión de Aspectos considerados en Verificación de Referencias. • Revisión de Formato y Metodología de Evaluación del Período de Prueba • Revisión de Procedimiento de Cambios – Asensos de Personal 	1D	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Políticas y Procedimientos de Selección de Personal. 	<p>Jefe de Selección</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ANÁLISIS DE RELACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROCESO DE SELECCIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación entre requerimiento y competencias • Revisión de perfiles del cargo • Relación entre aspectos considerados en verificación de referencias y competencias • Relación de niveles considerados en la Evaluación de competencias y niveles a considerar en los perfiles. • Relación entre competencias a evaluar y competencias requeridas. • Relación de escala de informe de Evaluación de competencias y Evaluación de período de prueba 	1D	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Funciones. • Manual de Políticas y Procedimientos de Selección de Personal. • Manual de Políticas y Procedimientos de Evaluación de Personal. 	<p>Jefe de Selección</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ANÁLISIS DE RELACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROCESO DE EVALUACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación competencias del cargo y competencias valoradas en la Evaluación del Personal • Relación de escalas – niveles considerados en la Evaluación y niveles del cargo. 	1D	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Políticas y Procedimientos de Selección de y Evaluación Personal 	<p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>



ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><u>IDENTIFICACIÓN DE MODIFICACIÓN EN LAS COMPETENCIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y determinación de nuevas competencias • Agregar comportamiento a la narrativa de las competencias en sus escalas. • Reestablecer competencias: empresariales, de área y de mando • Reestablecer porcentaje asignado cada grupo de competencia • Establecer escala para asignación de niveles a los cargos • Determinar narrativa para la escala de grados establecido • Descripción de concepto de acuerdo a cada grado y cada competencia. 	8D	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Funciones. • Diccionario de competencias • Malla de competencias por área 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>IDENTIFICACIÓN DE MODIFICACIONES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación cambios en formatos de evaluación de prueba y temporal. • Cambios en la estructura de entrevista por competencias • Establecer modelo de verificación de referencias por competencias • Reconocimiento y énfasis en competencias claves por cada cargo • Integración en el sistema 	1D	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas y Procedimientos de Selección de Personal 	<p>Gerente de SDH</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>IDENTIFICACIÓN DE MODIFICACIONES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de política de evaluación • Enlace de grados y evaluación final 	2D	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas y Procedimientos de Selección de Personal 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>COORDINACIÓN DE ENVÍO DE PROPUESTA A DIRECTORES, GERENTES, JEFES DEPARTAMENTALES Y DE ÁREA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicación de Proyecto Actual a nivel de Competencias. • Coordinación de envió de propuesta por mail a Jefes Departamentales para determinar competencias claves y asignación de grados mínimos para las competencias de acuerdo al cargo. 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de entrevistas • Determinación: día, fecha, hora, entrevistado. 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>



ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p>ÁREA: SCO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p>ÁREA: FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p>ÁREA: ACO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p>ÁREA: COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>



ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><u>ÁREA: TÉCNICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ÁREA: SISTEMAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ÁREA: LEGAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ÁREA: RRHH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. • Determinación de competencias claves en el cargo 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Jefes Departamentales y de Área</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>



ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><u>PRESIDENCIA EJECUTIVA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de competencias actuales. • Determinación de modificaciones en competencias • Asignación de Niveles mínimos requeridos para el cargo. 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargo • Formato levantamiento de información de competencias y niveles • Guía de aspectos a abordar • Pluma 	<p>Presidente Ejecutivo</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>INFORME DE AVANCES DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de niveles de competencias levantados 	2D	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos con información levantada 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>REVALIDACIÓN DE NIVELES ASIGNADOS A LAS COMPETENCIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de formato de confirmación de información levantada • Coordinación de entrevistas • Recolección de firmas 	5D	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Formato de información levantada 	<p>Jefes departamentales</p> <p>Analista de Productividad</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>ENTREGA DE INFORME FINAL DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe clasificado por departamento, detallando las nuevas competencias y niveles asignados, para la actualización de los perfiles del cargo al departamento encargado. 	3D	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos con información del levantamiento de información • Computadora • Nuevo formato para organizar la información 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>REVISIÓN Y MODIFICACIÓN DE SISTEMA DE EVALUACIÓN ACTUAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de factores a considerarse en la nueva estructura de la evaluación • Integración de nuevos factores en formato actual 	4D	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema actual de Evaluación • Manejo del sistema 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>



ACTIVIDADES	TIEMPO DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><u>ENTREGA DE INFORME FINAL DE CAMBIOS A REALIZAR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de factores a modificarse – agregarse en el sistema de evaluación 	3D	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de incidencias • Manejo del sistema • Sistema de evaluación actual • Nuevo modelo 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>PRESENTACIÓN DE MODIFICACIONES EN COMPETENCIAS Y NIVELES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y seguimiento de actualización de perfiles. 	4D	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de nuevo modelo 	<p>Analista de Productividad</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>
<p><u>PRESENTACIÓN FINAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de cambios efectuados en procesos • Presentación de resultado final de modificaciones en procesos involucrados. 	10D	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de nuevo modelo • Modelo anterior • Comparativo actual vs. nuevo • Cambios efectuados 	<p>Gerente de SDH</p> <p>Gerente de DAC</p> <p>Directora de RRHH</p> <p>RESPONSABLE Lisbeth Medrano</p>





4. BENEFICIOS

Selección

- Selección de candidatos que se ajusten a perfiles requeridos en el cargo y por ende efectividad en el desarrollo de sus responsabilidades.
- Personal a prueba y eventual evaluados bajo el perfil correspondiente, logrando así reconocimiento de puntos débiles a mejorar para optimizar procesos.
- Personal eventual evaluado por competencias, considerado en futuros vacantes de la organización, reduciendo tiempo en búsqueda de candidatos.
- Desarrollo de programa de cambios y ascensos ajustado a competencias requeridas, identificando personal calificado para un nuevo cargo.

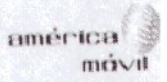
Evaluación

- Reconocimiento de puntos débiles a mejorar a través de evaluación anual
- Detección de personal altamente calificado para un cambio o asenso, reduciendo tiempo en búsqueda externa.
- Determinación de plan de acción que se ajuste a la realidad de la evaluación del candidato vs. el perfil del cargo





Te siento cerca

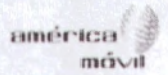


PARTE II

DESARROLLO DEL PROYECTO



Te sienta cerca



CONTENIDO

PÁG.

PARTE II: DESARROLLO DEL PROYECTO

1. RECOLECCIÓN DE DATOS.....
2. DIAGNÓSTICO.....
3. PLANIFICACIÓN.....
4. EJECUCIÓN.....
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





FASE I: RECOLECCIÓN DE DATOS

El inicio del proyecto consistió en un acercamiento con el responsable del área, en este caso en primera instancia con la Directora de Recursos Humanos, una vez asignada la sección en la cual se ubicaría el proyecto, se conversó con el Gerente de Desempeño y Administración de Compensaciones, responsable directo de Productividad (sección en la cual se desarrollaría el proyecto), esto se realizó con la finalidad de conocer sus actuales proyectos tanto a nivel departamental como a nivel organizacional, y por otro lado conocer como llevan los procesos que actualmente poseen.

Posterior a esta acercamiento, se procedió a revisar material sobre la Organización, como: Visión, Misión, Valores, Objetivos, Historia, Evolución de los procedimientos, Políticas y Procedimientos de Selección y Contratación de Personal, Políticas y procedimientos de Evaluación del Desempeño, Manual de la Organización General, el Manual de Competencias, el Código de Ética, el programa de Inducción, Programa de Reconocimiento, Evaluación de 360°, Evaluación Anual, Organigrama General, Listado de Cargos, Descripción de Cargos, Programa de Cambios y Ascensos, entre otros.

En base a esta revisión se pudo conocer claramente como esta formada la Organización, y detectar de manera específica cuales serían las posibles debilidades que se presentaban en los procesos de Porta.

En este transcurso hubo la completa apertura para conocer cada detalle en profundidad, lo que mostró gran interés de ellos respecto al proyecto, que aunque no tenían claramente definido que es lo que querían, sabían en donde lo desarrollarían.





FASE II: DIAGNÓSTICO

Uno de los puntos analizados para el diagnóstico fue el de Gestión por Competencias, se considero que los procesos involucrados estaban manejados adecuadamente, pero no estaban todos alineados bajo un mismo esquema, fue entonces que surge la idea de mejorar aspectos relacionados al mismo, a partir de las competencias.

Entendiéndose por ello la revisión de sus descripciones, cantidad de competencias, clasificación de competencias, porcentajes, y relación en los demás procesos.

Este esquema entre otras cosas permitiría manejar un mismo lenguaje, es decir considerar las mismas competencias dentro de los procesos, logrando claridad y optimización de la Gestión por competencias.

FASE III: PLANIFICACIÓN

Teniendo claro cual seria el proyecto, en que consistiría, y que temas se abarcarían, se procedió a realizar una reunión con la Directora de Recursos Humanos, la Gerente de Selección y Desarrollo, el Gerente de Desempeño y Administración de Compensaciones y un Analista de Productividad (persona responsable de las competencias en varios procesos).

Para lo cual se realizo una presentación del diagnóstico y de propuesta formal de lo que seria el proyecto; dicha reunión se efectuó para definir que acciones se considerarían y cuales no, y que tiempo se destinaría para el mismo. **(ANEXO II)**

De lo planteada se considero varios puntos propuestos, entre ellos: Descripción de Competencias más comportamientos asociados, creación de nuevas Competencias, identificación de competencias claves, y Grados de Contribución, cada uno a su vez relacionado o mas procesos tales como Selección, Evaluación y Desarrollo.



Entre los primeros aspectos a considerarse fueron las competencias ya que en ello se basan los demás procesos, luego de eso estaría, el Proceso de Selección de Personal, la determinación de Competencias Claves, la Evaluación Anual y Finalmente la creación y asignación de Grados.

FASE IV: EJECUCIÓN

De acuerdo a lo planificado se procedió a trabajar de la siguiente manera:

Diccionario de competencias

Esta etapa como objetivo crear nuevas competencias par así complementar el Diccionario de competencias que actualmente se tiene, con competencias que agreguen valor a la evaluación Anual.

Para ello fue necesaria la revisión de las competencias actuales, los valores organizacionales, el diccionario de competencias de varios autores para la narración del concepto de las competencias, para finalmente identificar las nuevas competencias a proponerse y la correspondiente descripción narrativa de las mismas y de los cambios en sus escalas. Por lo cual se propuso tres nuevas competencias:

- A. ***Integridad,***
- B. ***Desarrollo del Equipo***
- C. ***Adaptabilidad***
- D. ***Pensamiento Estratégico, y***
- E. ***Trabajo en equipo***

Después de su respectivo análisis se determino lo siguiente:



- 1) La competencia **Integridad**, la cual buscaba abarcar los valores organizacionales de *Honestidad y Confidencialidad*, no fue considerada dentro del proceso; puesto que responde más a los valores de cada empleado y al ser un valor no puede ser medible, por ende no agrega valor en la Evaluación del Desempeño Anual.
- 2) La competencia **Desarrollo del equipo** está considerada dentro de la competencia *Liderazgo*, por lo que es recomendable que se agregue como comportamiento a la misma, más no como otra competencia.
- 3) La competencia **Adaptabilidad**, había sido eliminada del Diccionario de Competencias que actualmente posee; se estableció que debe agregarse como comportamiento asociado a otra competencia y no como competencia independiente.
- 4) La competencia **Pensamiento Estratégico**, fue considerada como competencia pero sólo para los mandos de *Directores y Gerentes*.
- 5) La competencia **Trabajo en Equipo**, fue considerada como competencia para mando medio y apoyo.

Solo se consideraron dos nuevas competencias que agregan valor dentro de los procesos y por que de acuerdo al tipo de negocio son competencias necesarias; que cada colaborador debería poseerlas.

De 8 competencias por Jerarquía se paso a 10, por lo cual se determino que evaluar solo el 50% de las competencias dentro del desarrollo de actividades en los 90 días a prueba de una persona o en 180 días en caso de los eventuales era lo más apropiado.



Descripción de Competencias e integración de comportamientos asociados

El integrar comportamientos asociados a las competencias, fue la de orientar y guiar a los evaluadores a la hora de calificar, de tal manera que puedan identificar como varios comportamientos engloban cada una de las escalas (excelente, muy bueno, bueno, regular y no satisfactorio).

Para ello se realizó la revisión de las descripciones narrativas de cada competencia y de sus respectivas escalas de calificación, se modificó a partir de ello ciertos detalles de las descripciones narrativas y finalmente se especificó los comportamientos asociados en cada competencia.

Se realizó una reunión con la Gerencia de Selección y Talento Humano, Gerencia de DAC y Dirección de RHHH en la cual se presentó el archivo que contenía el modelo actual y el propuesto.

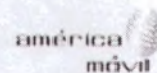
Competencia Claves

Se consideró identificar competencias claves para en base a ello alinear los demás procesos que están involucrados en la gestión por competencias, actualmente eso le dificultaba la evaluación al personal dentro su periodo de prueba o temporal, e incluso anual, ya que el evaluar todas las competencias en un periodo tan corto es difícil de medir, así mismo esta evaluación no permitía saber si la persona realmente se ajustaba a lo que querían o no, ya que solo se basaban en el puntaje final de todas las competencias y nos analizaba si las competencias indispensables dentro del cargo tenían una buena puntuación.

Por lo cual se revisó los perfiles de cargo y a partir de ello se realizó la propuesta de competencias claves, la misma que se hizo por cargos en algunos casos y otros por grupos de cargos.



Te sienta cerca



Para proceder al levantamiento de información se realizó un formato, para así obtener la información por áreas y departamentos, manteniendo un orden al recopilar la información.
(ANEXO III)

Finalmente se estableció cinco competencias claves para todos los mandos, de las diez que hay por cargos, luego de la aprobación de las nuevas competencias en la etapa anterior

Proceso de Selección de Personal

Esta etapa consistió en revisar los formatos utilizados en Selección de Personal y determinar cambios que contribuyan a mejorar el mismo.

En el caso de la entrevista se propuso el cambio de la "Entrevista Profunda a "Entrevista por Competencias" para cual se realizó una guía; se consideró esta nueva guía ya que la que actualmente tenían solo indagaba aspectos generales del candidato, y no buscaba identificar las competencias que el candidato posee, para luego de ello conocer si se ajusta a lo que se requiere, tanto en el cargo como a nivel organizacional.

Asimismo en la verificación de referencias se propuso adicionar tres preguntas sencillas que permitan obtener indicios de competencias observadas del candidato en sus trabajos anteriores por sus jefes inmediatos, estas preguntas estarían orientadas a las competencias observadas en trabajos anteriores; al tener un esquema de competencias se deben considerar todos los aspectos que abarquen lo mismo, de lo contrario no tendría sentido asignar competencias.

También se realizó la revisión del informe final, y se propuso un gráfico comparativo de competencias, entre nivel del cargo del candidato y el nivel requerido para el cargo (grados de contribución, tema considerado más adelante).





Finalmente se realizó la propuesta de evaluación del personal en periodo de prueba y eventual, en base a las competencias claves y por medio del sistema, es decir bajo un esquema similar a la Evaluación del Desempeño Anual.

Una vez determinada la propuesta se procedió a revisarlas con la Jefatura de Selección y de Gerencia de Selección y Talento Humano para su respectiva aprobación.

Proceso de Evaluación del Desempeño Anual

A partir de las competencias claves establecidas, se propuso que las mismas tuvieran mayor peso en la evaluación del Desempeño Anual, también se incluyó en la propuesta, que el sistema reconozca automáticamente puntuaciones bajas en cualquier competencia y así el evaluador deberá llenar obligatoriamente el plan de mejoramiento para dicha competencia, impidiéndole continuar si no llena el casillero, haciendo más efectivo el sistema.

Se determinó la asignación de pesos distintos para las competencias claves dentro de la Evaluación del Desempeño Anual, esto se relacionaría con el Programa de Cambios y Ascenso que poseen, ya que para poder participar en dicho proceso se debe tener como mínimo una puntuación global (misma metodología de Evaluación a prueba); esta metodología es adecuada, sin embargo al haber asignado competencias claves, es decir al haber identificado competencias indispensables para cada el cargo, se puede reconocer si un colaborador posee competencias de un ejecutivo de alto nivel y podría acceder a un ascenso, pero al solo considerar una puntuación global y de ser el caso de no alcanzar el mínimo, no podría participar, mientras que si se enfocan en ambos aspectos habría mayor probabilidad de elegir al mejor postor, permitiendo un mejor procedimiento y efectividad de los proceso al promocionar a alguien que se ajusta a las nuevas competencia requeridas para el cargo. Finalmente los pesos asignados fueron los siguientes:

Competencias Claves	60% - 12 c/u
Competencias Generales	40% - 10 c/u



Grados de contribución

Con las competencias claves establecidas era necesario especificar que nivel o grado de desarrollo debería tener esa persona de acuerdo al cargo y funciones, es por ello que se incorporó un nuevo elemento como es la creación y asignación de grados de contribución, como su nombre lo indica, es la forma de saber cómo la persona contribuye de acuerdo a cada competencia y de acuerdo al nivel de desarrollo de posee de la misma.

Dentro de esta fase se realizó el análisis para así poder establecer cuantos grados se debería aplicar por los cargos; se seleccionó los siguientes niveles:

ESCALA	GRADOS
Desarrollo Experto	4
Desarrollo Avanzado	3
Desarrollo Intermedio	2
Desarrollo Básico	1

Este modelo se considero ya que era necesario abarcar los cuatro grupos de jerárquicas (Directores, Gerentes, Jefes y apoyo) de la Organización y por otro lado para que el proceso no sea extenso como lo muestran otros modelos.

Con estos niveles se procedería a asignar a cada Competencia de acuerdo a una nueva clasificaron, clave o no clave.

Pero previo a ello habría que determinar que criterios se utilizarían para su asignación; este sería el ultimo proceso que se efectuaría respecto a la Competencias, el mismo se detalla en el último paso de ejecución.



Diccionario de Grados de Contribución

En esta etapa se realizó la propuesta de grados de contribución para la cual se requirió la creación del diccionario de grados y competencias, por cada competencia se narro varios comportamientos asociados de acuerdo a cada nivel. Se requirió la revisión de diccionarios de competencias para la respectiva narrativa.

Una vez establecido los grados, sus significados y sus comportamientos asociados se requirieron de acuerdo a las necesidades y a los grupos de cargos crear criterios que contribuyan a asignar dichos grados a las competencias. Se creó 6 criterios de posicionamiento para la asignación de grados a las competencias, se detallan así:

1) Las competencias Organizacionales y de Área, no establecidas como claves se asignan así:

1	Desarrollo Básico	Mando de apoyo
2	Desarrollo Intermedio	Mando Medio
3	Desarrollo Avanzado	Gerentes
4	Desarrollo Experto	Directores

2) La competencia "Liderazgo" (mando Ejecutivo, Gerencial y Medio) se asigna bajo el primer criterio

3) La competencia "Pensamiento Estratégico" (solo mando Ejecutivo/Gerencial) se asignan así:

2	Desarrollo Intermedio	Gerentes
4	Desarrollo Experto	Directores

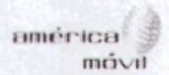
4) La competencia "Trabajo en equipo y cooperación" (solo mando medio y apoyo) se asigna así:

2	Desarrollo Intermedio	Mando de apoyo
3	Desarrollo Avanzado	Mando Medio





Te sienta cerca



5) La competencia "Autogestión" (solo mando de apoyo) se asigna así:

2 Desarrollo Intermedio Mando de apoyo

6) Las competencias establecidas como claves tendrán establecido un grado más de acuerdo a los criterios anteriores, se asigna así, Ej.:

Si un Jefe tiene asignado de acuerdo al segundo criterio 3 en trabajo en equipo y cooperación y es una competencia clave, automáticamente deberá tener 4, es decir un desarrollo experto de la misma, al ser relevante para el cargo.

Con estos criterios se procedió a asignar los grados a cada una de las competencias, excepto Disciplina y Responsabilidad, ya que después de su análisis de determino que responde más a valores y no a competencias, por lo que no se creo ningún criterio para asignar grado alguno; se levanto la información de acuerdo a un formato establecido. **(ANEXO IV)**





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusión**

Existe diversidad de esquemas de grados o niveles propuestos por varios autores, unos más complejos o complicados que otros; cada uno ofrece un panorama distinto e incluso en ocasiones opuesto al otro.

- **Recomendación**

Para poder involucrarse en el tema de competencias, específicamente en el temas de grados se debe analizar todas las propuestas existentes y ver que es lo que mejor se ajusta a la necesidades de la Organización, no se trata de copiar esquemas, sino mas bien de identificar cual se orienta más a lo que se busca y ver que aportaciones tiene cada uno de ellos y así designar el mejor.

- **Conclusión**

Hablar de Competencias es un tema extenso; uno de ellos es la administración salarial, proceso que pocas Organizaciones consideran dentro de este tema, al ser un muy complejo y difícil de manejar.

- **Recomendación**

Las competencia pueden involucrarse en varios procesos de la Gestión por Competencias, pero en la parte de Administración Salarial debe tener un enfoque real y no ideal, que permita satisfacción y motivación al personal, como los Programa de Ascenso por Desempeño, más no como incremento de sueldo por una evaluación, ya que a largo plazo perjudicaría a los colaboradores, recordemos que al condicionar y luego quitar el estímulo no habrá la certeza de que el individuo vaya trabajar de la misma manera.





Te sienta cerca

américa
móvil

PARTE III



Te siento cerca

américa
móvil

INFORME DEL PROYECTO



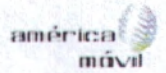
CONTENIDO

	PÁG.
PARTE III: INFORME DEL PROYECTO	
1. PROYECTO.....	4
2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
1.1. Nuevas competencias.....	7
1.2. Descripción de competencias.....	9
3. COMPETENCIAS	
2.1. Competencias Claves.....	23
4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1. Guía de Entrevista por competencias	34
3.2. Formato de Verificación de Referencias.....	38
3.3. Informe Psicológico.....	39
3.4. Evaluación Período de Prueba y Eventual.....	40
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUA	
4.1. Metodología de Evaluación.....	49
6. PERFILES DEL CARGO	
5.1. Diccionario de Grados de Contribución.....	50
5.2. Grados y Competencias Claves.....	65
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
8. PRESENTACIÓN EJECUTIVA.....	73





Te sientas cerca



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**CARRERA DE PSICOLOGÍA
TITULACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DESARROLLO EFICAZ DE LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS.**

PORTA

ECON. JORGE LUIS PÁEZ

**GERENTE DE DESEMPEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE
COMPENSACIONES**

FEBRERO 2010

RESPONSABLE

Lisbeth Medrano B.





Te sienta cerca

américa
móvil

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Organización

PORTA es la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 7 millones de usuarios, con servicio a nivel Nacional, cubriendo más de 1.100 poblaciones, 4.900 kilómetros de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país. Es subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares en la gran Región.

PORTA actualmente cuenta con 48 Centros de Atención al Cliente, ubicados en dieciséis ciudades del país, que se suman a más de 3.500 puntos de venta a nivel Nacional.

1.2 Antecedentes del Proyecto

Se Optimizó los procesos involucrados dentro de la Gestión por Competencias que tiene implementado, a través de la revisión y análisis del desarrollo de los procesos de Selección y Evaluación de Personal en todos sus aspectos, identificando las debilidades en cada uno de ellos, rediseñando los mismos en beneficio de la organización.

Obteniendo la alineación los procesos bajo el mismo modelo por competencias.

2. FINALIDAD

Se contribuyó en la Optimización y Desarrollo de la Organización, a través de la captación de talento humano competente que sobrepasa expectativas.

2.1 Objetivo General

Se alineó los Procesos de Selección y Evaluación del Personal a través de la Gestión por competencias





2.2 Objetivos Específicos

- Se complementó los factores de competencias considerados en el proceso de Selección de personal, a través de competencias claves, por grupo de cargos, las cuales dentro del proceso sirvieron para establecer que competencias se evaluarían en la Selección de Personal.
- Se estableció los factores de competencias a considerar dentro de la Evaluación de período de prueba, personal eventual y desempeño Anual, con ello se considero un mayor puntaje de dichas competencias, al ser indispensables dentro de cargo.
- Se revisó las competencias por cargos y áreas, para conocer si las mismas estaban alineadas a los objetivos organizacionales; es decir si las competencias consideradas dentro de cualquier proceso agregaba valor o no.
- Se determinó las competencias indispensables en cada cargo y área, lo cual permitió que el proceso de selección se base en las mismas, logrando efectividad tanto al contratar como al desarrollar al capital humano.
- Se desarrolló los grados de competencias por área y cargo, permitiendo conocer cual e la brecha entre lo esperado por la empresa vs. lo que la persona posee, y de esta manera ver el crecimiento de las competencias de un colaborador, lo cual más adelante permite una visión clara de los candidatos para un cambio o ascenso.

3. METODOLOGÍA

3.1 Grupo objetivo:

Todo el personal de la empresa.

3.2 Técnicas:

- **Análisis de Gabinete:** Se recopiló información de fuentes secundarias: Se reviso el Manual de Políticas y Procedimientos de Selección de Personal, Evaluación del Período de prueba, Evaluación del desempeño y Programa de Cambios y Ascensos.





- **Método cualitativo**

- **Entrevistas:** Se realizó un acercamiento con los Gerentes y Jefes de cada departamento, y con ello se determinó cuáles eran las competencias claves de los cargos bajo su responsabilidad, así como también se realizó la asignación de grados de contribución de cada competencia a partir de las competencias claves de los grupos de cargos.

4. BENEFICIOS

Selección

- Efectividad del Proceso
- DNC en base a competencias claves por cargos.
- Reducción de búsqueda de candidatos a partir de un histórico del personal eventual evaluado.
- Colaboradores aptos para un cambio o ascenso

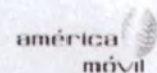
Evaluación

- Reconocimiento de competencias débiles
- Evaluación en base a las necesidades del cargo
- Determinación de plan de acción frente a competencias débiles.





Te sienta cerca



NUEVAS COMPETENCIAS

Tipo de competencia: De Mando

Para: Mando Medio y Apoyo

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento - Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva - Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre colabora activamente, con otros miembros de la organización en cualquier actividad que le soliciten. - Posee gran disposición para trabajar con su grupo de trabajo en especial cuando son nuevas personas; demuestra entusiasmo y una actitud positiva. - Es considerado el impulsor de los demás, anima constantemente la cooperación y el espíritu de equipo entre áreas y departamentos.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - En varias ocasiones colabora con otros miembros de la organización, en determinadas actividades que le soliciten. - Tiene una adecuada disposición para trabajar con su grupo de trabajo y con nuevas personas, cuando lo hace muestra buena actitud. - Generalmente anima la cooperación y el espíritu de equipo con otras áreas o departamentos.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones colabora con otros miembros de su área, aunque prefiere trabajar en equipo con las personas que interactúa diariamente. - A veces esta dispuesto a trabajar con nuevas personas, pero en ocasiones se resiste a ello. - Anima la cooperación y el espíritu de equipo de ciertos colaboradores dentro de su área.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> - Rara vez colabora con sus compañeros de trabajo peor con otros miembros de la Organización, lo hace solo cuando se lo solicita su Jefe. - Su disposición para trabajar con nuevas personas es escasa; cuando lo hace, lo hace con una actitud inadecuada, sin entusiasmo, incluso pareciera estar enfadado. - Solo anima la cooperación y el espíritu de equipo cuando el quiere o cuando le conviene hacerlo.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> - No le gusta colaborar con sus compañeros sus conocimientos, recursos o demás información no los comparte, prefiere trabajar independientemente. - No tiene disposición para trabajar con su grupo de trabajo peor con otras personas, cuando se lo solicitan lo hace solo por obligación con una pésima actitud y voluntad. - Nunca anima la cooperación ni espíritu de equipo a nadie, al contrario incita a otros a no colaborar, generando un clima inadecuado en el área.



Tipo de competencia: De Mando

Para: Mando Ejecutivo / Gerencial

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Habilidad para analizar y comprender los cambios del entorno, identificando de manera clara las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y debilidades de la organización, lo que le permite tomar acciones frente a determinada situación. Capacidad de tomar decisiones estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza y comprende los cambios del entorno - Identifica de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización. - Toma decisiones estratégicas
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre esta informado de todos los acontecimientos internos y externos a la organización; realiza el respectivo análisis de los cambios del entorno, y como estos afectan directa o indirectamente a la misma. - Se proyecta del presenta al futuro; visualiza claramente las oportunidad de negocios, alianzas, proyectos o cambios en la estructura organizacional, así como también identifica las amenazas que podrían afectar a la organización a corto, mediano y largo plazo, determinado las acciones a implementar - Las decisiones que toma son efectivas, van de acuerdo a la situación que enfrenta, aunque estas involucren un cambio drástico en la estructura; analiza previamente las ventajas - desventajas para la organización y sus colaboradores, estableciendo un equilibrio entre ambos.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuentemente esta informado de los acontecimientos diarios, que podrían afectar a la organización de manera directa e indirecta, analizando cada uno de ellos y determinando el impacto en la organización - Visualiza las oportunidades para hacer negocios y alianzas con otros; proyectos o cambios en la estructura organizacional así como también identifica las amenazas que afectarían a la organización, aunque podría no identificar algún detalle que es relevante para determinar las acciones a implementar - Las decisiones que toma son acertadas, de acuerdo a la situación que enfrenta, analiza las ventajas y desventajas que traerá a la organización y a sus colaboradores.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - Esta informado solo de ciertos acontecimientos internos; y analiza estos como problemática central excluyendo otros factores importantes. Determina el impacto directo de dichos acontecimientos a la organización. - Visualiza las oportunidades y amenazas para la organización, pero no de manera global, es decir solo considera los aspectos internos y no los externos, lo cual impide que sus acciones a implementar puedan ser desarrolladas efectivamente. - Toma decisiones de acuerdo a cada situación pero sus decisiones no son siempre acertadas, no logra establecer un equilibrio entre la organización y sus colaboradores; sus decisiones se inclinan más a su enfoque personal, generando resultados parciales.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> - No analiza ni comprende los cambios del entorno, esta informado de los acontecimientos por comentarios de otros, por lo que no puede determinar cual será el impacto para la organización - No visualiza con claridad las oportunidades, amenazas, debilidades ni fortalezas de la organización, dejando escapar grandes negocios, o cambios en la estructura, así como también ocasionando graves problemas por no determinar acciones frente a las amenazas que se presentan. - Solo toma decisiones en situaciones urgentes, sin determinar cuales serán los efectos que estos traerán para la organización o para sus colaboradores.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene escasa percepción de los cambios del entorno; no muestra interés en estar informado de los acontecimientos, por lo tanto no logra analizar ni comprender los efectos directos para la organización - No muestra interés en visualizar oportunidades, amenazas, debilidades o fortalezas, por lo que su desempeño es de bajo rendimiento y no satisface las necesidades organizacionales. - Evita tomar decisiones pues le resulta difícil hacerlo, no sabe que acciones realizar; establece decisiones al azar sin determinar las ventajas o desventajas que provocarán a la organización y a sus colaboradores.





DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS E INTEGRACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

ENFOQUE A RESULTADOS	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización. Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> -Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos superando los obstáculos -Tener visión global de la organización. -Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Excede constantemente las metas y objetivos propuestos, es muy perseverante y busca siempre la forma de realizar las cosas antes de los tiempos previstos. -Tiene amplia visión global y alinea su trabajo a la estrategia y objetivos de la organización. -Busca y utiliza eficientemente diversos recursos externos, que influye positivamente para alcanzar y lograr lo que se propone.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Cumple siempre con las metas y objetivos propuestos, en los tiempos previstos -Tiene visión y alinea su trabajo a los objetivos del área a la que pertenece. -Utiliza eficientemente todos los recursos internos que posee para alcanzar y lograr lo que se propone.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de las veces cumple con las metas y objetivos propuestos, aunque no siempre en los tiempos previstos. -Su trabajo se alinea a la estrategia del departamento o sección a la que pertenece. -La mayoría de las veces utiliza los recursos internos que posee para alcanzar y lograr lo que se propone.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Frecuentemente incumple con las metas y objetivos propuestos. -Su visión es limitada, no logra alinear sus actividades con las metas y objetivos de su departamento, área o empresa. -Casi nunca logra utilizar los recursos que posee y no se esfuerza por alcanzar los resultados.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> -Incumple constantemente con las actividades asignadas, no le interesa o no conoce las metas -Sus acciones no están orientadas a los objetivos -Muestra desinterés en conseguir o solicitar las cosas, es totalmente pasivo y reactivo



**DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa. Sentido del deber, asumir con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones. Fomentar un positivo comportamiento individual como colectivo. Asistencia y puntualidad a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa -Sentido del deber para asumir con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones -Fomentar un positivo comportamiento individual como colectivo -Asistencia y puntualidad a todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre cumple a cabalidad con las normas, políticas, procedimientos, reglamentos, disposiciones de la empresa. -Alto sentido del deber y responsabilidad, nunca requiere de seguimiento para el cumplimiento de sus obligaciones. - Su comportamiento individual y colectivo excede las expectativas, es ejemplo para el grupo y la empresa. -Su asistencia y puntualidad al trabajo, cursos y reuniones es intachable siempre.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de las veces cumple con las normas, políticas y procedimientos. -Posee sentido del deber y de responsabilidad, cumple con sus obligaciones con un seguimiento mínimo. -Tiene un efectivo comportamiento individual y grupal. -Presenta pocas faltas o atrasos al trabajo, cursos o reuniones, y siempre justificados.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Ha faltado en alguna norma, política, procedimiento, reglamento o disposición pero esta falta ha sido de carácter leve. -Es responsable con sus obligaciones sin embargo se le debe realizar un seguimiento y monitoreo cercano para que las cumpla. -Su comportamiento es normal dentro del grupo de trabajo. -Ha presentado varios atrasos/faltas al trabajo, cursos o reuniones aunque casi siempre justificados.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Ha faltado varias veces a procedimientos, políticas, reglamentos o disposiciones, el carácter de estas faltas varía entre leves y graves. -Descuida con frecuencia las obligaciones y se le debe llamar la atención y hacer un seguimiento permanente para que cumpla con las mismas -Su actitud y comportamiento no es el adecuado, ha tenido roces con otros dentro del grupo. -Frecuentemente se atrasa y falta al trabajo, reuniones y charlas y estas no son justificadas. Sus faltas/atrasos/ generan problemas.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> -Ha faltado de manera grave a alguna norma, política o procedimiento de la empresa o sus faltas leves son reincidentes. -Es irresponsable con las obligaciones asignadas, incumple constantemente, por lo que sus actividades deben ser reasignadas a otras personas para que se realicen -Es indisciplinado y su comportamiento le puede ocasionar problemas con otras personas (compañeros, clientes, proveedores). -Siempre se atrasa o falta al trabajo, reuniones y charlas y nunca las justifica. Afecta gravemente a procesos/imagen, etc.





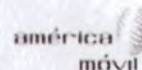
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estableciendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas, implementando mecanismo de seguimiento y verificación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para anticipar, planear y organizar las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas. -Determinar eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas. -Implementación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Alta capacidad para establecer prioridades en sus tareas identificando las cosas importantes y urgentes, y anticipándose a las cosas en el desarrollo de las mismas; a través de organización y planificación de los eventos. -Establece de manera oportuna y eficiente las metas y prioridades para desarrollar de manera optima sus tareas, anticipándose a los plazos establecidos -Siempre utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de la información, que permiten el desarrollo eficaz de sus tareas / proyectos.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Organiza sus actividades de manera que pueda responder primero a aquellas "urgentes" aunque deba en ocasiones sacrificar aquellas "tareas importantes", que requieren de mayor tiempo. -Establece las metas y acciones que debe realizar para cumplir efectivamente con sus actividades en el tiempo y plazo estimado en la planificación. -Realiza mecanismos de seguimiento y verificación de la información aunque no siempre logra un buen desarrollo en el mismo
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de sus actividades son las del día a día o urgentes, tiene poco tiempo para realizar aquellas tareas "importantes". Actúa en base a las necesidades que van surgiendo -Establece en la marcha las metas y recursos que debe realizar para cumplir efectivamente con sus actividades, la mayoría de las veces en los plazos estimados, pero podrían haber desfases con la planificación. -En ocasiones realiza seguimiento y verificación de la información; las mayoría de las veces que la realiza es por petición de su jefe inmediato
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Casi nunca establece las metas o recursos que debe realizar, se dedica a realizar actividades sin base a ningún orden. -Con frecuencia incumple en los plazos y la planificación realizada no se logra en su totalidad. Realiza las cosas a medida que le solicitan, no necesariamente son importantes ni urgentes y éstas quedan inconclusas -El seguimiento y verificación de la información no es el adecuado, no existe satisfacción por parte de su jefe inmediato en dicho proceso.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> -Las actividades que realiza no responden a ninguna planificación o criterio, podría perder información ya que no tiene orden ni cuidado con las cosas -No cumple con las metas o la planificación indicada. Incumple constantemente en los plazos o tiempos establecidos -No realiza seguimiento ni verificación de la información, ocasionando serios problemas y falta de veracidad en las tareas que realiza





Te siento cerca

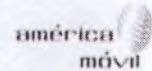


ACTITUD DE SERVICIO	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso de brindar un trato positivo al cliente. -Habilidad para escuchar y entender las necesidades de sus clientes/usuarios. -Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre es muy cordial, atento y paciente con los clientes internos y externos, comprende su sus principales necesidades ayudándolos a resolverlos -Escucha, entiende e Identifica solo y con claridad los problemas, lo que le permite asesorar y resolver oportuna y eficazmente con las mejores alternativas o soluciones las inquietudes de los clientes/usuarios/etc. -Posee un conocimiento integral y profundo de todos los servicios, procesos y productos que requiere conocer, y así superar las expectativas de los clientes
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de las veces es muy cordial, atento y paciente con los clientes internos o externos y busca satisfacer sus necesidades. -Escucha los problemas que le indican, brindando varias alternativas o soluciones, no necesariamente las mejores o más rápidas, sin embargo logra resolver las inquietudes del cliente/usuario/etc. -Posee conocimiento de la mayoría de servicios, procesos y productos que requiere conocer y así satisfacer las expectativas de los clientes
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -En ocasiones es cordial y atento con los clientes internos o externos, podría perder la paciencia dependiendo de las circunstancias. -Busca apoyo en otras personas para entender los problemas que le indican, y las soluciones o alternativas que presenta no siempre logran resolver las inquietudes del usuario/cliente. -Conoce los principales servicios, productos y procesos, en ocasiones tendría que apoyarse en otros para responder a las expectativas de los clientes
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Con frecuencia su trato ante el cliente es indiferente, la mayoría de las veces pierde la paciencia, se muestra irritable. -Casi nunca comprende los problemas o situación del cliente, dejando casos sin resolver o con soluciones ineficaces y fuera de tiempo. -Su conocimiento de productos, procesos o servicios es limitado, casi siempre debe consultar a terceros para darle una respuesta al cliente.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> -Su actitud ante el cliente es inadecuada siempre, tiene un trato poco amable y podría ser hasta grosero. -No comprende ni le interesa entender los problemas de los clientes, por lo que no presenta soluciones, el cliente queda sin respuesta. -No conoce los productos, servicios o procesos por lo que las expectativas del cliente quedan siempre insatisfechas.





Te siento cerca



CALIDAD EN EL TRABAJO

DESCRIPCIÓN

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Interés en realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos. Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado. Precisión y cuidado de los detalles en la entrega del producto terminado.

-Interés permanente por realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
 -Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección, permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado
 -Poseer capacidad de discernimiento en el desarrollo de sus tareas

ESCALA

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

EXCELENTE

-Siempre realiza sus trabajos bajo estándares de calidad, buscando mejorar progresivamente y sobrepasar las expectativas
 -Conoce y entiende todos los temas relacionados a su área, departamento y sección aún en los aspectos más complejos, lo que le permite desarrollar sus tareas eficazmente.
 -Los trabajos o tareas realizados son siempre meticulosos, el cual refleja interés por todos los detalles, la información y datos que maneja son precisos y la fuente de donde los obtiene es siempre correcta por lo que la revisión del superior es de rutina.

MUY BUENO

-La mayoría de las veces realiza sus trabajos bajo estándares de calidad y tiempos establecidos
 - Conoce adecuadamente todos los temas relacionados a su área lo que le permite cumplir su función adecuadamente
 -Los trabajos que entrega se encuentran correctos, en ocasiones podría no incluir algún detalle, no muy relevante y requiere de poca revisión del superior.

BUENO

-En ocasiones los trabajos que presenta no cumplen los estándares de calidad y tiempos establecidos.
 - Solo conoce ciertos temas relacionados a su departamento, lo que provoca que no pueda desarrollar eficazmente las tareas complejas.
 -Normalmente los trabajos presentados están correctos aunque les falta información, algunos datos importantes que deben ser señalados por su superior y muchas veces requiere de su revisión

REGULAR

-Pocas veces realiza su trabajo bajo estándares de calidad y de acuerdo a los tiempos establecidos.
 - El conocimiento que posee de la sección en la que trabaja, no alcanza el nivel requerido, por lo que resulta difícil desarrollar adecuadamente sus tareas, ocasionando insatisfacción en la entrega de las mismas
 -Constantemente muestra inconsistencias en los trabajos y errores frecuentes, por lo que normalmente los trabajos son delegados a otras personas o son carga de trabajo para el superior, estos errores provocan llamados de atención o informes de incumplimiento

NO SATISFACTORIO

-No se preocupa por realizar su trabajo bajo estándares de calidad y no cumple con los tiempos establecidos.
 - No conoce, no entiende ni tiene interés en conocer los temas relacionados a su sección, peor los de su área, lo que provoca un pésimo desarrollo de las tareas a su cargo.
 -Siempre presenta errores, fallas e inconsistencias en su trabajo, las cuales generan problemas para el departamento, área o empresa, causando inconvenientes con la imagen, valores o satisfacción de clientes internos o externos, usuarios, etc...





CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

DESCRIPCIÓN

Identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y estableciendo acuerdos entre ambas partes. Capacidad y habilidad para conservar relaciones con clientes / proveedores, lo que le permite llegar a concretar negocios para la organización. Capacidad para dirigir o controlar discusiones de negocios, centrándose en el problema y no en la persona

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

- Identifica las posiciones propias y ajenas intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Capacidad y habilidad para mantener buenas relaciones con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos.
- Capacidad para dirigir o controlar una discusión centrándose en el problema y no en la persona

ESCALA

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

EXCELENTE

- Siempre realiza negociaciones con excelentes resultados, logra acuerdos con la visión ganar-ganar.
- Sostiene excelentes relaciones con clientes, proveedores, es reconocido por su buen manejo y agudeza para ver los negocios, obtiene siempre los mejores acuerdos en beneficio de la organización, manteniendo aliados y socios estratégicos.
- Siempre interviene en las discusiones de negocios y logra controlar la situación de manera acertada, centrándose en el problema y no en las personas

MUY BUENO

- La mayoría de las veces realiza negociaciones con resultados satisfactorios, en algunas ocasiones resulta más beneficioso para la otra parte y en otras para la empresa.
- Sus relaciones con la mayoría de los contactos son adecuadas. Con frecuencia obtiene los mejores acuerdos para la organización aunque en ocasiones esto implique realizar ciertas concesiones.
- Frecuentemente interviene en las discusiones de negocios que se presentan, y resuelve los conflictos, aunque a veces no logra controlar la situación

BUENO

- Los resultados que obtiene en sus negociaciones son aceptables, aunque podrían verse afectadas algunas relaciones.
- Las relaciones con los contactos son generalmente aceptables obtiene buenos resultados para la organización aunque aún requiere mayor información, preparación y destreza negociadora
- En ocasiones trata de intervenir y resolver conflictos, pero le resulta difícil controlar la situación por lo que no se logra una óptima resolución de las discusiones

REGULAR

- Con frecuencia las negociaciones que realiza tienen resultados insatisfactorios para la empresa. Tiene una visión negativa en cuanto a la negociación.
- Sus relaciones con la mayoría de los contactos no son satisfactorias y los acuerdos que consigue no son beneficios y podría en ocasiones generar pérdidas para la empresa, su manejo inadecuado puede afectar la imagen o credibilidad de la empresa...
- Prefiere no intervenir en las discusiones o conflictos de negocios que se generan, espera que otros lo resuelvan

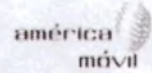
NO SATISFACTORIO

- Los resultados de sus negociaciones son siempre negativos. Su manejo de las relaciones es totalmente contraproducente para la organización
- Las relaciones con los clientes proveedores están muy deteriorados, y deja pasar negocios que podrían ser atractivos, los acuerdos que logra no son convenientes para la empresa y al contrario le ocasionará pérdida de dinero. Tiene un manejo poco ético y afecta con gravedad la imagen, credibilidad de la empresa y posibles futuros acuerdos.
- No le interesa resolver las discusiones de negocios que se presentan, por el contrario es causante de polémica y ahonda el problema desviando el tema y centrándose en las personas.





Te siento cerca



INICIATIVA	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Aportar con mejoras de procesos para el área y la empresa. Búsqueda e interés por realizar mejor las cosas. Identificar las necesidades antes que se presenten. Predisposición para actuar de forma proactiva y emprender acciones	<ul style="list-style-type: none"> -Aportar con mejoras de procesos para el área y la empresa -Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas -Predisposición para actuar de forma proactiva y emprender acciones
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre aporta ideas concretas, viables y medibles para mejorar los procesos, sin necesidad de que se lo solicitan -Siempre se preocupa por mejorar las cosas, busca constantemente como puede cambiar los procesos, tareas, procedimientos, formatos, y demás cosas que maneja... - Presenta soluciones, alternativas o mejoras efectivas y las lleva a la práctica exitosamente
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de las veces se encuentra delante de los hechos, aporta con mejoras; no necesita esperar o recibir órdenes para proporcionar soluciones o ejecutar una tarea. -Se preocupa por realizar las cosas mejor, busca alternativas para mejorar los procesos, tareas, procedimientos, formatos, y demás cosas que maneja., aunque en ocasiones esta mejora es solicitada por su jefe inmediato. -En ocasiones presenta alternativas, soluciones o mejoras efectivas y las lleva a la práctica.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Normalmente requiere recibir las órdenes para proporcionar soluciones o ejecutar una tarea. - Considera que la mayoría de los procesos, procedimientos, formatos que manejan se encuentran correctos, por lo que las mejoras que presenta son mínimas. -Espera que le soliciten alternativas, soluciones o mejoras pero no siempre las lleva a la práctica.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Es muy pasivo y no aporta con mejoras, siempre espera recibir las órdenes para proporcionar soluciones o ejecutar una tarea. -Considera que todos los procesos, procedimientos, formatos que manejan se encuentran correctos, por lo que las mejoras que realiza las hace por pedido de su superior. - No tiene predisposición para actuar de forma proactiva, cuando se lo solicitan presenta alternativas o soluciones que no son efectivas y no se pueden realizar o llevar a la práctica.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe órdenes para proporcionar mejoras, pero no las realiza ya que es sumamente pasivo y reacio a los cambios. -No se preocupa por mejorar las cosas, mantiene siempre los mismos procesos, procedimientos, formatos que manejan tal y como los encuentra y aunque perciba errores no los indica, ni los mejora. -No emprende acciones, espera que le indiquen de manera detallada cuáles son las mejoras que se requieren y casi nunca las ejecuta.





COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN

Capacidad de escuchar y expresar ideas e instrucciones en el momento oportuno. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor. Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones al dirigirse a los otros.

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

- Capacidad de escuchar y expresar ideas e instrucciones en el momento oportuno
- Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita,
- Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones al dirigirse a los otros.

ESCALA

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

EXCELENTE

- Siempre se comunica efectivamente con otros y transmitir de manera clara y sus ideas.
- Se reconoce a esta persona como un interlocutor empático, capaz de transmitir las ideas y generar un correcto proceso de retroalimentación.
- Posee excelente habilidad para canalizar las ideas y opiniones y dirigirlas a otras personas

MUY BUENO

- Tiene habilidad para escuchar y comunicarse con los demás,
- Es capaz de transmitir de manera clara y efectiva sus ideas y opiniones.
- Mantiene un buen grado de precisión y síntesis en sus comunicados,

BUENO

- Es un buen interlocutor, se comunica de manera clara y efectiva.
- Mantiene un buen grado de precisión y síntesis en sus comunicados,
- Sus ideas y opiniones podrían no ser expresadas con claridad por lo que deben transmitirse varias veces hasta que los otros logren comprenderlo.

REGULAR

- Persona con poca capacidad para comunicarse con otros.
- Sus comunicados no son efectivos, ya que no logra un nivel de precisión y claridad requerido
- Su habilidad para canalizar sus ideas y dirigirse a otras personas no es del todo satisfactoria

NO SATISFACTORIO

- Es incapaz de transmitir sus ideas o puntos de vista a los demás.
- Presenta dificultad en sus comunicados, verbales o escritos.
- Su comunicación es deficiente y genera mal entendidos; no logra canalizar sus ideas cuando las dirige al grupo.



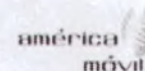


CREATIVIDAD	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Capacidad de pensar y actuar de manera innovadora considerando nuevos recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Descubrir soluciones imaginativas de problemas. Generar ideas, desarrollarlas y someterlas a crítica	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de pensar y actuar de manera innovadora - Descubrir soluciones imaginativas de problemas. - Generar ideas, desarrollarlas y someterlas a crítica
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Posee una alta capacidad para generar siempre muchas ideas creativas, originales y que producen un impacto positivo en el producto/servicio/etc. -Constantemente se encuentra en la búsqueda de nuevos métodos / proyectos para solucionar los problemas y mejorar el desarrollo de su área. -Los proyectos o trabajos presentados han sido de importante impacto para la empresa y ha generado excelentes resultados.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Frecuentemente genera ideas creativas y que producen un impacto positivo en el producto/servicio/etc. -La mayoría de las veces busca soluciones alternativas diferentes para dar trámite a los problemas y mejorar el desarrollo de su departamento -Ha presentado proyectos o manejado trabajos de importancia media para la empresa con resultados satisfactorios.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando se requiere presenta ideas que sirven para el producto o servicio, aunque estas deben ser pulidas y mejoradas por el superior u otros del área. -Su habilidad para imaginar nuevos métodos de mejora para el área o departamento no se encuentran del todo desarrollados. -Los proyectos o trabajos han tenido una importancia o impacto medio y los resultados han sido promedio.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Las ideas que presenta son muy tradicionales y han sido tomadas de anteriores trabajos u de otros en el mercado. -No brinda soluciones imaginativas que ayuden a solucionar los problemas del área. -No ha manejado proyectos de impacto para la empresa y se mantiene con esquemas y métodos obsoletos y que ya no se utilizan en el medio.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> -Las ideas que presenta son siempre muy pobres, repetitivas y normalmente tomadas de otros lados y de mala calidad. - No posee habilidad para descubrir soluciones creativas a los problemas no muestra interés y mantiene una actitud indiferente. -Los proyectos que ha manejado lo ha hecho de un modo poco satisfactorio con resultados negativos para la empresa.





Te siento cerca



DINAMISMO	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas y con personas o grupos distintos. Capacidad de gusto por el trabajo intenso y por enfrentar desafíos o cambios. Predisposición para realizar el trabajo cotidiano sin que su nivel de energía se vea afectado	<ul style="list-style-type: none"> -Energía para trabajar duro en situaciones distintas y variadas -Gusto por el trabajo intenso y por enfrentar desafíos o cambios. -Predisposición para realizar el trabajo cotidiano
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre colabora y trabaja en varias cosas a la vez, en situaciones cambiantes y con personas o grupos distintos. -Siempre trabaja intensamente en cualquier actividad que realiza y transmite esta energía a las personas que lo rodean. - Siempre tiene predisposición y esta alerta en el desarrollo de tareas cotidianas, aún más en aquellas tareas complejas.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Es una persona activa y entusiasta para realizar su trabajo y colaborar en cualquier situación que se presente. -Frecuentemente muestra su gusto por el trabajo duro, aunque dependiendo de la situación o circunstancias su nivel de energía puede variar. -Frecuentemente tiene predisposición para realizar su trabajo cotidiano y se mantiene alerta en el desarrollo de las mismas
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza su trabajo de manera normal, incluso en situaciones variadas, le toma cierto tiempo adaptarse a los cambios, prefiere concentrarse en una cosa a la vez y con un mismo grupo de personas. -Su nivel de energía es promedio, en situaciones de alta presión esta puede verse afectada en su rendimiento. - En ocasiones manifiesta su predisposición para realizar tareas cotidianas aunque en determinadas situaciones no se muestra alerta en la realización de las mismas.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Es una persona pasiva, normalmente no colabora con otras actividades ni personas, realiza su trabajo como siempre lo ha hecho, casi de forma mecánica y sin motivación. -Tiene escaso interés para realizar el trabajo duro, nuevo y/o desafiante; su rendimiento decrece en estas situaciones. - Posee baja predisposición y actitud alerta en la realización de sus tareas cotidianas, las realiza solo por cumplir.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre tiene una actitud pasiva y reactiva, suele manejarse con cierta lentitud y da la impresión de estar cansado todo el tiempo, manifiesta rechazo al cambio. -Transmite una actitud de desinterés por el trabajo que realiza, se le debe insistir para que realice las cosas de manera oportuna; su energía decrece incluso en tareas rutinarias y sencillas. -No posee predisposición ni actitud alerta para realizar tareas cotidianas, peor aún tareas complejas, muestra indiferencia frente a cualquier tarea.





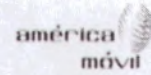
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
<p>Es la capacidad de entender una situación o problema, poder separar sus partes y así analizar, asociar múltiples datos, entender implicaciones, causas y relaciones, a partir de lo cual se logra tener una visión global de la situación y de esta forma identificar y proponer soluciones válidas a ejecutarse. Habilidad para resolver los problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es la capacidad de entender una situación o problema, en todos su aspectos - Capacidad para identificar y proponer soluciones válidas a ejecutarse. - Habilidad para resolver problemas.
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
<p>EXCELENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Posee una visión global para entender la situación actual y posibles efectos a futuro - Alta capacidad para asociar múltiples datos y así identificar vías de solución válidas, que resuelvan el problema desde su origen. - Siempre resuelve sus problemas de manera óptima sin ocasionar daños secundarios.
<p>MUY BUENO</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Comprende la situación actual de manera clara, sin embargo podría no necesariamente visionar o anticipar los problemas que se puedan presentar a futuro. - A veces su capacidad le permite asociar múltiples datos y determinar posibles soluciones aunque no se centren en el origen - Frecuentemente resuelve sus problemas, aunque en la resolución del mismo podría ocasionar daños secundarios
<p>BUENO</p>	<ul style="list-style-type: none"> -En ocasiones podría requerir de ayuda para tener una lectura clara de la situación actual. -No logra identificar claramente el problema por lo que no propone soluciones validas o no pueden ejecutarse. - Trata de resolver sus problemas, pero casi siempre requiere ayuda de otros.
<p>REGULAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Le cuesta mucho comprender la situación actual, debe ser explicada varias veces y en detalle - Le resulta difícil comprende el problema, por lo que no propone ninguna solución para el mismo. - Requiere de ayuda constante y de varias y reiteradas explicaciones para resolver sus problemas.
<p>NO SATISFACTORIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No posee la capacidad para entender las situaciones, causas y relaciones. - No comprende el problema, prefiere no intervenir y espera que otros tomen acciones. - No le interesa resolver sus problemas, le es indiferente a ellos, espera que otros los resuelvan.





Te sienta cerca



CONTROL	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Habilidad para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. Independencia y administración en sus actividades sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.	- Habilidad para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. - Independencia y administración en sus actividades sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	-Gran habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. -Siempre autoadministra sus actividades eficientemente sin necesidad de indicaciones de su superior
MUY BUENO	-Tiene muy buena habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. -Casi siempre autoadministra sus actividades correctamente con pocas indicaciones de parte de su supervisor
BUENO	-Tiene una adecuada habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. -Algunas veces autoadministra sus actividades y necesita que su supervisor le de algunas indicaciones
REGULAR	-Tiene poca habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. -Casi nunca autoadministra sus actividades, por lo que su supervisor necesita darle indicaciones siempre
NO SATISFACTORIO	-No tiene habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. -Nunca autoadministra sus actividades, por lo que su supervisor siempre debe ser seguimiento e indicaciones sobre su trabajo..





LIDERAZGO	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Capacidad para que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos, trabajando conjuntamente con ellos en el alcance de los objetivos y promoviendo la motivación, iniciativa e incentivándolos a ser creativos y a generar propuestas novedosas. Responsabilidad de entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a su grupo a través de su compromiso personal, orientación y apoyo. Identifica y ejecuta mecanismos de retención de personal valioso. Mantener una conducta y desempeño intachable.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos, trabajando conjuntamente con ellos en el alcance de los objetivos. - Responsabilidad en entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a su grupo. - Mantener una conducta y desempeño intachable.
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Alta capacidad para sacar adelante los temas conjuntamente con su equipo, incentivándolos al trabajo en equipo y generar propuestas novedosas, y así alcanzar los objetivos propuestos de forma eficiente y con optimización de los recursos. -Posee destrezas eficaces para motivar, formar y desarrollar al personal a través de la orientación y apoyo necesario en el alcance de los objetivos, así como para dar la retroalimentación requerida; tiene la capacidad de identificar al personal clave dentro de la organización y ejecuta mecanismos para retenerlos -Su conducta y desempeño inspiran valores de acción, confianza y es modelo para sus compañeros de su área como de otras áreas
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de sacar adelante los temas conjuntamente con su equipo, promoviendo el trabajo en equipo, logrando alcanzar los objetivos propuestos de forma eficiente aunque en ocasiones con un desgaste en la utilización de los recursos. - Utiliza acertadamente las destrezas que posee para motivar, formar y desarrollar al personal a través de la orientación oportuna, así como dar la retroalimentación requerida e identifica al personal clave dentro de la organización, pero no sabe que mecanismos implementar para retenerlos. -Su conducta, desempeño y capacidad de liderazgo inspiran confianza aunque no siempre inspiran valores de acción.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de las veces establece los temas conjuntamente con su equipo, pero no los incentiva lo necesario ni promueve el trabajo en equipo; solo logra en ciertas ocasiones alcanzar los objetivos propuestos pero este cumplimiento podría demandar grandes desgastes o sacrificios de los recursos. -Sus destrezas para motivar, formar y desarrollar al personal así como dar la retroalimentación requerida, no son acertadas, está más orientado al control y administración. No logra identificar al personal clave dentro de la organización. -Su conducta y capacidad de liderazgo, puede no ser aceptable, los demás no lo reconocen como líder.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> -Con frecuencia no logra que su equipo de trabajo cumpla con los objetivos propuestos no genera el trabajo en equipo ni le da oportunidades de generar propuestas y generalmente se realiza una mala utilización y administración de los recursos. -No implementa las destrezas mínimas necesarias para motivar, formar, desarrollar al personal o dar la retroalimentación requerida, tampoco sabe controlar o administrar a su equipo. Podría tener actitudes negativas (mal uso del poder, etc.) -Su conducta y desempeño no son del todo satisfactorias, no inspira confianza al grupo, y no es modelo a seguir para sus demás compañeros de la organización.
NO SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> - No apoya a sus subordinados en ningún sentido, no los incentiva ni genera un buen clima entre ellos; constantemente es el responsable que su equipo no alcance los objetivos que le han sido planteados. No se involucra ni conoce las actividades que realiza su gente. -No posee destrezas para motivar, formar, desarrollar al personal ni dar la retroalimentación requerida, no controla ni administra y en ocasiones ha hecho mal uso del poder -Su conducta y desempeño es de bajo rendimiento; es constante mal ejemplo para la sección, departamento y área.





AUTOGESTIÓN	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Motivación y confianza en sí mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, interés por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer el puesto.	<p>-Motivación y confianza en sí mismo, desenvolvimiento autónomo, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.</p> <p>-Preocupación por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer el puesto.</p>
ESCALA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
EXCELENTE	<p>-Siempre realiza sus actividades y tareas sin necesidad de seguimiento, consigue sacar adelante las cosas, con un mínimo de consultas a su superior, toma decisiones efectivas en lo que concierne de acuerdo a su cargo.</p> <p>-Constantemente se muestra interesado en adquirir nuevos conocimientos, ha logrado un desarrollo exitoso de su puesto, por lo que puede destinar tiempo en aprender de otros cargos del área. Se encuentra preparado para desenvolverse en cualquier posición que se le asigne con poco entrenamiento.</p>
MUY BUENO	<p>-La mayoría de las veces realiza sus actividades y tareas sin la necesidad de seguimiento. Saca adelante las cosas con las respectivas consultas a su superior y toma ciertas decisiones.</p> <p>-Con frecuencia muestra interés en adquirir nuevos conocimientos y ha desarrollado de manera adecuada su puesto. Se encuentra preparado para desenvolverse en una posición similar a la que actualmente maneja con poco entrenamiento.</p>
BUENO	<p>-En ocasiones requiere de seguimiento de parte de su superior para realizar sus actividades y tareas, consulta con frecuencia para sacar adelante algunos de los temas que maneja.</p> <p>-El interés por adquirir nuevos conocimientos es adecuado, conoce bien sus funciones pero aún le falta potenciar y desarrollar más su puesto de trabajo. Requeriría de un buen entrenamiento para desenvolverse en posiciones similares a la suya.</p>
REGULAR	<p>-Constantemente requiere de seguimiento y supervisión para realizar sus actividades, se le debe pedir en varias ocasiones que presente trabajos y actividades pendientes, tiene mucha dependencia para sacar adelante las cosas, no toma decisiones ni posee el suficiente criterio por lo que espera seguir siempre directrices claras.</p> <p>-No muestra mayor interés en su desarrollo o en aprender nuevas cosas por lo que está un poco desactualizado en lo que respecta a conocimientos, técnicas, etc., no conoce del todo su puesto; no se encuentra preparado para asumir nuevas responsabilidades.</p>
NO SATISFACTORIO	<p>-Siempre requiere de seguimiento y supervisión para que realice sus actividades, permanentemente hay que recordarle las cosas pendientes y solicitarles en múltiples ocasiones que entregue los temas, no puede sacar adelante solo los planes, consulta todos los detalles a su superior, no toma ninguna decisión por pequeña que esta sea.</p> <p>-Nunca ha mostrado interés en su desarrollo, sus conocimientos y educación, etc., se ha quedado estancado. No posee las habilidades ni la disposición para manejarse en otros puestos ya que le falta mucho aún por dominar el cargo actual.</p>



ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE COSTO	COMPETENCIAS													
						ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	ACTUO DE SERVICIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	RAZONAMIENTO Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	CRATISMO	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	LIDERAZGO	AUTOGESTION	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION			
FINANCIERO		BODEGA	JEFE BODEGA ENSAMBLAJE Y DISTRIBUCION	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X					X	X			X				
			SUPERVISOR BODEGA GENERAL Y TELEFONOS	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X						X	X			X			
			ASISTENTE DE BODEGA DE TELEFONOS	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO							X	X						
			ASISTENTE DE BODEGA DE TARJETAS	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO							X	X						
			AUXILIAR DE BODEGA TELEFONOS Y TARJETAS	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO							X	X						
			ASISTENTE D' BODEGA GENERAL E INFRAESTRUCTURA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO							X	X						
			AUXILIAR BODEGA GENERAL E INFRAESTRUCTURA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO							X	X						
			COORDINADOR ENSAMBLAJE AMIGO KIT	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO							X	X						
			JEFE SERVICIOS GENERALES	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X							X	X					
			SUPERVISOR SERVICIOS GENERALES	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X							X	X					
			ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X					
			MENSAJERO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X					
			ASISTENTE PROVEEDURIA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X					
			ASISTENTE MANTENIMIENTO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X					
RECEPCIONISTA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X								
ASISTENTE DE BIENES RAICES	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X								
JEFE SEGURIDAD	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X								
ANALISTA SEGURIDAD	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X								
JEFE ADMINISTRATIVO SIERRA	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X								
ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO								X	X								

SECUREBAR



ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE COSTO	COMPETENCIAS														
						EFICAZ A RESULTADOS Y LEDES	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTUO DE SERVIDO	CALDO EN EL TRABAJO	PAZAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DIRABISO	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	LIDIAZO	AUTOESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION				
			MENAJERO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X	X			X						X		
		ADMINISTRATIVO SIERRA	ASISTENTE MANTENIMIENTO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X	X									X		
			ASISTENTE BIENES RAICES	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X	X			X							X	
			ASISTENTE ACTIVOS FIJOS	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X	X	X											X	
			SUPERVISOR BODEGA DE INFRAESTRUCTURA	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X	X	X				X						X		
		ACTIVOS	AUXILIAR BODEGA GENERAL E INFRAESTRUCTURA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X	X										X	
			SUPERVISOR ACTIVOS	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X	X	X				X						X		
			ASISTENTE ACTIVOS	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X	X	X											X	

FECHA:

FIRMAS:

REALIZADO POR:	REVISADO POR:
APROBADO POR:	APROBADO POR:





SISTEMAS

CRUZ ROJA	COMPETENCIAS ASIGNADAS A NIVEL DE APOYO
CRUZ AZUL	COMPETENCIAS ASIGNADAS A NIVEL MEDIO
CRUZ VERDE	COMPETENCIAS ASIGNADAS A NIVEL EJECUTIVO

AREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE NEGOCIOS	COMPETENCIAS																
						PROBLEMAS RESOLUCIÓN Y LIDERAZGO	DETERMINAR RESPONSABILIDADES	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTIVAS DE SERVIDIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	INICIATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	MANEJO DE PRESUPUESTO Y RECURSOS	LEADERSHIP								
SISTEMAS			DIRECTOR	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X											
			SECRETARIA	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO			X	X	X												
	PROYECTOS (ÁREA DE SOPORTE)	SOPORTE	GERENTE PROYECTOS	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X						X						
			JEFE DE PROYECTOS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X											X	
			LÍDER	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X	X				X	X									
			ING. PROYECTOS SENIOR	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X				X	X	X									
			ING. PROYECTOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X		X	X	X	X										
	PROYECTOS (ÁREA DE NEGOCIOS)	NEGOCIOS	GERENTE PROYECTOS	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X						X				X		
			JEFE DE PROYECTOS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X	X										X	
			LÍDER DE PROYECTOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X	X				X	X									
			INGENIEROS DE PROYECTOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X				X	X										
			ANALISTAS DE SISTEMAS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X	X										
	GSI	PRODUCCIÓN	GERENTE GSI	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X						X				X		
			JEFE PRODUCCIÓN	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X	X										X	
			ING. SENIOR (CONCILIACIÓN)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. (CONCILIACIÓN)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. SENIOR (PROC BACK)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. (PROC BACK)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
		BILLING INTERCONEXION	JEFE BILLING INTERCONEXION	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X	X										X	
			ING. SENIOR (FACTURACIÓN)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. (FACTURACIÓN)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. SENIOR (INTERCONEXION)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. (INTERCONEXION)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. SENIOR (ANÁLISIS FACTURACIÓN QC)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			ING. (ANÁLISIS FACTURACIÓN QC)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X	X											
			NETWORK	REDES / SERVIDORES / R2	GERENTE NETWORK	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X		X		X						X				X
					JEFE REDES SERVIDORES	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO			X		X	X	X								
	ING. SENIOR (NETWORK)	APOYO			SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
	ING. (NETWORK)	APOYO			SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
	ING. SENIOR (SERVIDORES)	APOYO			SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
	ING. (SERVIDORES)	APOYO			SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
	DBA	JEFE DBA		MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO			X		X	X	X									X	
		ING. SENIOR (OPERACIÓN)		APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
		ING. (OPERACIÓN)		APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
	PC'S NAC	JEFE PC'S NAC		MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO			X		X	X	X									X	
		ING. SENIOR (PC'S)		APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
		ING. (PC'S)		APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X										
		ING. SENIOR (PC'S UIC)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X											
		ING. (PC'S UIC)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X			X		X											

FECHA: _____
 FIRMAS: _____

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------





Te sienta cerca

américa
móvil

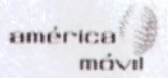
COMERCIAL

CRUZ ROJA	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO DE APOYO
CRUZ AZUL	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO MEDIO
CRUZ VERDE	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO EJECUTIVO

ANSA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVEL	TIPO DE CENTRO DE COSTOS	COMPETENCIAS																				
						ENTRENEGA A SUS SUBORDINADOS	CONSTRUYE EQUIPOS DE TRABAJO	PLANIFICA Y ORGANIZA	ACTIVA Y MOTIVA	CONDUCE EL TRABAJO	COMUNICA	COMUNICA	ESTABLECE RELACIONES	PREPARA ESTRATEGIAS	INTEGRA	INVESTIGA	TRABAJA EN EQUIPO									
COMERCIAL			DIRECTOR	EJECUTIVO	NEGOCIO	X						X	X	X	X											
			COORDINADOR COMERCIAL	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X							X							
			SECRETARIA COMERCIAL	APOYO	NEGOCIO		X	X	X											X						
			GERENTE DE MERCADO	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X										
			MERCADERO		POSTPAGO	ANALISTA ADM. PRESUPUESTO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X						X					
						GERENTE POSTPAGO	EJECUTIVO	NEGOCIO	X						X	X	X	X								
						JEFE POSTPAGO	MEDIO	NEGOCIO	X		X				X	X										
					PREPAGO	ANALISTA	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X								X			
						GERENTE PREPAGO	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X							
						JEFE PREPAGO	MEDIO	NEGOCIO	X		X				X	X							X			
					SERVICIOS DE MERCADERO			COORDINADOR DE ADQUISICIÓN	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X							X		
								ANALISTA	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X								X	
								GERENTE SERVICIOS DE MERCADERO	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X					
								ANALISTA SERVICIOS DE MERCADERO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X									X
								ANALISTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X									X
								JEFE TRADE MKT	MEDIO	NEGOCIO	X		X					X	X							X
			ANALISTA TRADE MKT	APOYO				NEGOCIO		X	X		X		X									X		
			ABASTECIMIENTO			JEFE DE SERVICIOS DE MERCADERO (JMC)	MEDIO	NEGOCIO	X		X				X	X						X				
						COORDINADOR SERVICIOS DE MERCADERO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X		X									
						ASIST. SERVICIOS MERCADERO	APOYO	NEGOCIO		X	X	X	X		X											
			INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SVA		SVA Y DATOS	COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X	X										
						GERENTE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SVA	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X							
						JEFE SVA Y DATOS	MEDIO	NEGOCIO	X		X					X	X						X			
			DESARROLLO DE PRODUCTOS			ANALISTA SVA	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X							X				
						JEFE DESARROLLO DE PRODUCTOS	MEDIO	NEGOCIO	X		X		X		X		X									
			SOLUCIONES EMPRESARIALES REGIÓN COSTA		SOLUCIONES EMPRESARIALES	ANALISTA DESARROLLO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X								X			
						GERENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES SERRA	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X							
						ASISTENTE	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X									X		
						JEFS SOLUCIONES EMPRESARIALES	MEDIO	NEGOCIO	X		X					X	X							X		
						ASESORES	APOYO	NEGOCIO		X		X				X	X							X		
			NEGOCIOS CORPORATIVOS			JEFE NEGOCIOS CORPORATIVOS	MEDIO	NEGOCIO	X		X				X	X						X				
						ASESORES	APOYO	NEGOCIO		X		X			X	X								X		
			RETAIL DE PRODUCTOS AMIGO			GERENTE RETAIL DE PRODUCTOS AMIGO	EJECUTIVO	NEGOCIO	X						X	X	X	X								
						ANALISTA CAMPO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X								X			
						COORDINADOR VENTAS RETAIL	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X									X		
						JEFE LIO	MEDIO	NEGOCIO	X		X					X	X							X		
						JEFE GYE	MEDIO	NEGOCIO	X		X					X	X							X		
			DESARROLLO DE CANALES DE VENTAS		CAPACITACIÓN	GERENTE DESARROLLO DE CANALES	EJECUTIVO	NEGOCIO	X						X	X	X	X								
						ASISTENTE OPERATIVO	APOYO	NEGOCIO				X	X	X		X								X		
						ANALISTA DE CAMPO	APOYO	NEGOCIO		X	X		X		X									X		
						JEFE CANALES INDIRECTOS	MEDIO	NEGOCIO	X		X					X	X							X		
						CAPACITADORES	APOYO	NEGOCIO	X		X		X		X									X		
						SERVICIOS DE TELEFONIA			JEFE SERVICIOS DE TELEFONIA FIJA	MEDIO	NEGOCIO	X		X				X	X						X	
									GERENTE ATENCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X				



Te siento cerca



RECURSOS						COMPETENCIAS																
AREA	DEPARTAMENTO	SECCION	CARGO	NIVEL	TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO	INICIATIVA Y RESULTADOS LOGROS	ORGANIZACION Y PARTICIPACION	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	ACTITUD DE SERVIDOR	CALIDAD DE SU TRABAJO	COMUNICACION	CONDUCTA	CONCIENCIA SOCIAL	CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION	LEADERSHIP	RESOLUCION DE PROBLEMAS	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION				
		ATENCION Y COMERCIALIZACION COSTA	COORDINADOR	APOYO	NEGOCIO		X	X		X	X											
			ANALISTA	APOYO	NEGOCIO		X	X		X	X											
			ASISTENTE	APOYO	NEGOCIO			X		X		X								X		
			JEFES DE ATENCION Y COMERCIALIZACION	MEDIO	NEGOCIO	X				X		X	X					X				
			GERENTE COMERCIAL REGION SIERRA	EJECUTIVO	NEGOCIO	X						X	X	X	X			X				
			ASISTENTE DE GERENCIA REGIONAL	APOYO	NEGOCIO				X	X		X								X		
			GERENTE ATENCION Y COMERCIALIZACION	EJECUTIVO	NEGOCIO	X						X	X	X	X			X				
			COORDINADOR VENTAS	APOYO	NEGOCIO			X	X		X	X									X	
			ANALISTA DE CAMPO	APOYO	NEGOCIO			X	X		X	X										X
			ASISTENTE OPERATIVO	APOYO	NEGOCIO			X			X		X								X	
			JEFES ATENCION Y COMERCIALIZACION	MEDIO	NEGOCIO	X					X		X					X				
			GERENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES REGION SIERRA	EJECUTIVO	NEGOCIO	X							X	X	X	X		X				
			ASISTENTE DE SERVICIOS CORPORATIVOS	APOYO	NEGOCIO				X	X	X		X									X
			ASISTENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES	APOYO	NEGOCIO				X		X		X									X
			JEFES SOLUCIONES EMPRESARIALES	MEDIO	NEGOCIO	X							X	X				X				
			ASESORES	APOYO	NEGOCIO				X				X	X								X
			JEFE NEGOCIOS CORPORATIVOS	MEDIO	NEGOCIO	X							X	X								X
			ASESORES	APOYO	NEGOCIO				X				X	X								X
			JEFE COMERCIAL REGION AUSTRO	MEDIO	NEGOCIO	X					X		X									X
			ANALISTA DE CAMPO	APOYO	NEGOCIO				X	X		X	X									
			JEFE DISTRIBUIDORES	MEDIO	NEGOCIO	X							X	X								X
			ASESORES	APOYO	NEGOCIO				X				X	X								X

FECHA: _____

FIRMAS:

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:





JURÍDICO REGULATORIA

CRUZ ROJA	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO DE APOYO
CRUZ AZUL	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO MEDIO
CRUZ VERDE	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO EJECUTIVO

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE NEGOCIOS	COMPETENCIAS													
						EMPROUE A RESULTADOS Y LOGROS	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTUO DE SERVICIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	DIANISMO	CAPACIDAD DE RESPONSAION	LEDERAZGO	AUTOGESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION				
REGRESAR JURÍDICO REGULATORIA			DIRECTOR	EJECUTIVO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X											
			ASISTENTE	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X	X									X	
			SECRETARIA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X	X									X	
			JEFE DE GESTIÓN REGULATORIA	EJECUTIVO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X										X	
			ABOGADO DE GESTIÓN UIO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X	X									X	
			INGENIERO REGULADOR UIO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X			X	X						X	
			JEFE DE MARCO REGULATORIA UIO	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X			X	X						X	
			AB SENIOR REGULATORIO GYE	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X	X	X								X	
			GERENTE JURIDICO	EJECUTIVO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X			X	X						X	
			AB SENIOR JURIDICO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X			X	X						X	
			AB PROCEJAL	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X			X	X						X	
			ABOGADO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X			X	X						X	

FECHA:
FIRMAS:

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

TÉCNICO

CRUZ ROJA	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO DE APOYO
CRUZ AZUL	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO MEDIO
CRUZ VERDE	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO EJECUTIVO

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE NEGOCIOS	COMPETENCIAS														
						EMPOQUE A RESULTADOS Y LOGROS	RESPONSABILIDAD	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTUO DE SERVICIO	CALCULO EN EL TRABAJO	RAZONAMIENTO Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	DINAMISMO	PERMANENTE ESTIMULACION	LIDERAZGO	AUTOGESTION	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION				
REGULAR			DIRECTOR	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X			X					
			SECRETARIAS (GYE/LIJO)	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO		X										X			
			GERENTE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CONMUTACION	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X						X	X					X		
			ASIST. ADM. PRESUPUESTO	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO	X						X						X		
			JEFE PLATAFORMAS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO						X	X					X			
			INGENIERO DE PLATAFORMAS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X					X			
			JEFE CENTRALES	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO						X	X					X			
			INGENIERO DE CENTRALES	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X					X			
			JEFE CENTRALES DE GESTION	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO						X	X					X			
			INGENIERO DE CENTRO DE GESTION	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X					X			
			ADMINISTRADOR DE OISS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X					X			
			TÉCNICO			GERENTE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE COMUNICACIONES	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X								X			
ASIST. ADM. PRESUPUESTO	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO				X					X						X			
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE TRANS. Y RADIO	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO									X	X						X		
INGENIERO DE OAM DE TRANSM. Y RADIO	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO				X					X	X					X			
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO RED VOZ Y DATOS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO									X	X					X			
INGENIERO DE OAM DE RED VOZ Y DATOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO				X					X	X					X			
SUPERVISOR OPERACION Y MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS DE DATOS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO									X	X					X			
INGENIERO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS DE DATOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO				X					X	X					X			
JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RED DE VOZ Y DATOS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO									X	X					X			
INGENIERO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS DE DATOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO				X					X	X					X			
INGENIERO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS DE DATOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO				X					X	X					X			



ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE NEGOCIOS	COMPETENCIAS																
						ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS	RESPONSABILIDAD Y ORGANIZACIÓN	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTUO DE SERVIDO	CALIDAD EN EL TRABAJO	RAZONAMIENTO Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	DINAMISMO	PIENSAMIENTO ESTRATEGICO	LIBERAZGO	AUTOGESTION	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION						
			GERENTE INGENIERIA Y CALIDAD DEL SERVICIO	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X		X								
			ASIST. ADM PRESUPUESTO	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X											X
		INGENIERIA DE PROYECTOS DE RADIOFRECUENCIA Y TRANSMISION	JEFE INGENIERIA DE PROYECTOS DE RADIOFRECUENCIA Y TRANSMISION	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X		X								X
	INGENIERIA Y CALIDAD DEL SERVICIO	INGENIERIA DE PROYECTOS DE CONMUTACION, SEÑALIZACION Y NUEVOS PROTECTOS	JEFE INGENIERIA DE PROYECTOS DE CONMUTACION, SEÑALIZACION Y NUEVOS PROTECTOS	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X		X								X
		INGENIERIA DE PROYECTOS DE CONMUTACION, SEÑALIZACION Y NUEVOS PROTECTOS	INGENIERO PROYECTOS DE CONMUTACION, SEÑALIZACION Y NUEVOS PROTECTOS	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO						X			X								X
		CALIDAD DEL SERVICIO (COSTA-SIERRA)	JEFE DE CALIDAD DEL SERVICIO	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO	X					X	X		X								X
		INGENIERO DE CALIDAD DEL SERVICIO	INGENIERO DE CALIDAD DEL SERVICIO	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO						X	X		X								X
		IMPLANTACION Y CONSTRUCCION	GERENTE DE IMPLANTACION Y CONSTRUCCION	EJECUTIVO	SOPORTE DE NEGOCIO						X			X								X
			ASISTENTE ADMINISTRATIVA	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO									X								X
			INGENIERO AMBIENTAL	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO									X								X
		FISCALIZACION (COSTA-SIERRA)	JEFE DE FISCALIZACION	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO									X								X
			FISCALIZADORES	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO									X								X
		PLAN DE EXPANSION GSM (COSTA-SIERRA)	JEFE COORDINACION DEL PLAN DE EXPANSION	MEDIO	SOPORTE DE NEGOCIO									X								X
			INGENIERO COORDINACION PLAN DE EXPANSION	APOYO	SOPORTE DE NEGOCIO									X								X

FECHA:
FIRMAS:

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



	GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
--	-------------------------------------

Nombre / Candidato _____

Cargo al que aplica _____

Área _____ Fecha _____

COMPETENCIAS

NR	NIVEL REQUERIDO
NC	NIVEL DEL CANDIDATO
V/B	VARIACIÓN O BRECHA

* Evaluar las 5 competencias claves establecidas en el Perfil del Cargo

	NR	NC	V/B
ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS			

¿Cuál fue su mayor logro en su trabajo anterior?

DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD

¿Alguna recibió algún llamado de atención por parte de su Superior?. Explique la situación

	NR	NC	V/B
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			

¿Cómo organiza sus tareas del día a día?. Déme un ejemplo

	NR	NC	V/B
ACTITUD DE SERVICIO			

¿Qué acciones tomó, en su posición anterior, para conocer las necesidades de sus clientes internos y/o externos?



	NR	NC	V/B
CALIDAD EN EL TRABAJO			

¿Qué aspectos consideraba más importante a la hora de presentar las tareas a su Jefe?

	NR	NC	V/B
INICIATIVA			

¿Qué aporte o contribución realizó en su trabajo anterior?

	NR	NC	V/B
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN			

Cuénteme una situación en la que haya tenido que vender una idea o producto ¿Cómo lo hizo?

	NR	NC	V/B
DINAMISMO			

Coménteme algo que le haya demandado un esfuerzo importante durante largo tiempo ¿Cómo lo manejó?

	NR	NC	V/B
CONTROL			

¿Cómo supervisa el desarrollo de sus propias tareas/ grupo de trabajo ? ¿Qué métodos utiliza?

	NR	NC	V/B
CREATIVIDAD			

¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de proponer una solución / mejora diferente, frente a una situación determinada?



	NR	NC	V/B
COMUNICACIÓN			

(Se evalúa la claridad, síntesis, precisión y tipo de comunicación dentro de la entrevista)

	NR	NC	V/B
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			

Cuénteme una dificultad que se le haya presentado en el trabajo . ¿Cómo lo resolvió?

	NR	NC	V/B
AUTOGESTIÓN			

¿Qué situaciones concretas, en sus trabajos anteriores la han mantenido motivada?

	NR	NC	V/B
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN			

Tuvo la oportunidad de trabajar con personas de otras áreas / departamentos. ¿Cuál fue su experiencia?

	NR	NC	V/B
LIDERAZGO			

¿Qué medidas toma para que su equipo de trabajo logre los objetivos departamentales planteados?





	NR	NC	V/B
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO			

¿Qué oportunidades/ amenazas usted identificó en su organización?. ¿Qué acciones tomó frente a ellas?

COMENTARIOS FINALES

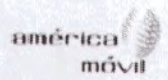
ANALISTA DE SELECCIÓN	JEFE DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL





Te siento cerca



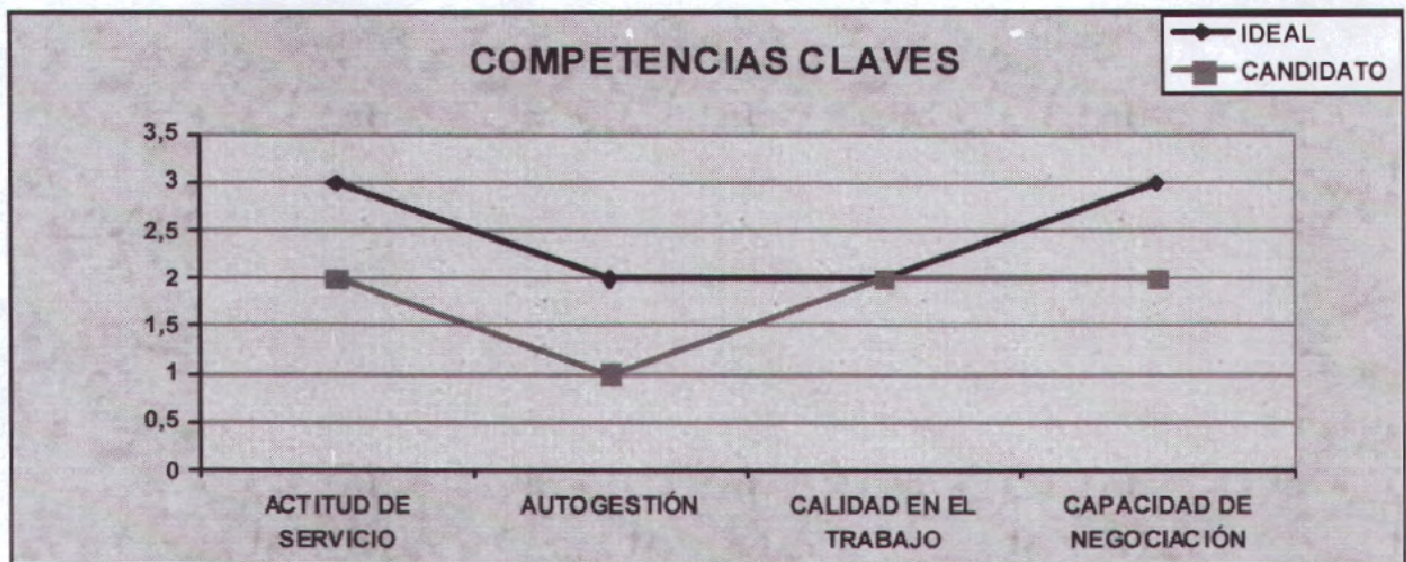
	REFERENCIA LABORAL	Fecha de Verificación: Día: _____ Mes: _____ Año: _____
<p>DATOS DEL CANDIDATO Nombre / Candidato _____</p> <p>Cargo al que aspira _____</p>	<p>DATOS DE LA REFERENCIA Nombre _____ Cargo _____ Empresa _____ Teléfono: _____</p> <p>REFERENCIA Cargos ocupados por el candidato 1 _____ 2 _____ 3 _____</p> <p>Tiempo laborado _____ Motivo de salida _____</p> <p>Calificación del Desempeño EX <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>Competencias ¿Qué Fortalezas y/o debilidades podría mencionar del candidato? _____ _____ _____ ¿Qué competencias pudo observar en el candidato, el tiempo que trabajo con usted? _____ _____ _____ ¿Qué comentarios adicionales haría respecto al candidato que podrían tomarse en cuenta para futuros trabajos en los que pueda prestar servicios? _____ _____ _____</p>	<p>DATOS DE LA REFERENCIA Nombre _____ Cargo _____ Empresa _____ Teléfono: _____</p> <p>REFERENCIA Cargos ocupados por el candidato 1 _____ 2 _____ 3 _____</p> <p>Tiempo laborado _____ Motivo de salida _____</p> <p>Calificación del Desempeño EX <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>Competencias ¿Qué Fortalezas y/o debilidades podría mencionar del candidato? _____ _____ _____ ¿Qué competencias pudo observar en el candidato, el tiempo que trabajo con usted? _____ _____ _____ ¿Qué comentarios adicionales haría respecto al candidato que podrían tomarse en cuenta para futuros trabajos en los que pueda prestar servicios? _____ _____ _____</p>
OBSERVACIONES _____ _____ _____		
RESPONSABLE	Nombre _____	Cargo _____
		Firma _____



INFORME PSICOLÓGICO

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CLAVES	PUNTAJE ENTREVISTA	PUNTAJE PRUEBAS	PROMEDIO FINAL	OBSERVACIONES
1. ACTITUD DE SERVICIO				
2. AUTOGESTIÓN				
3. CALIDAD EN EL TRABAJO				
4. CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN				



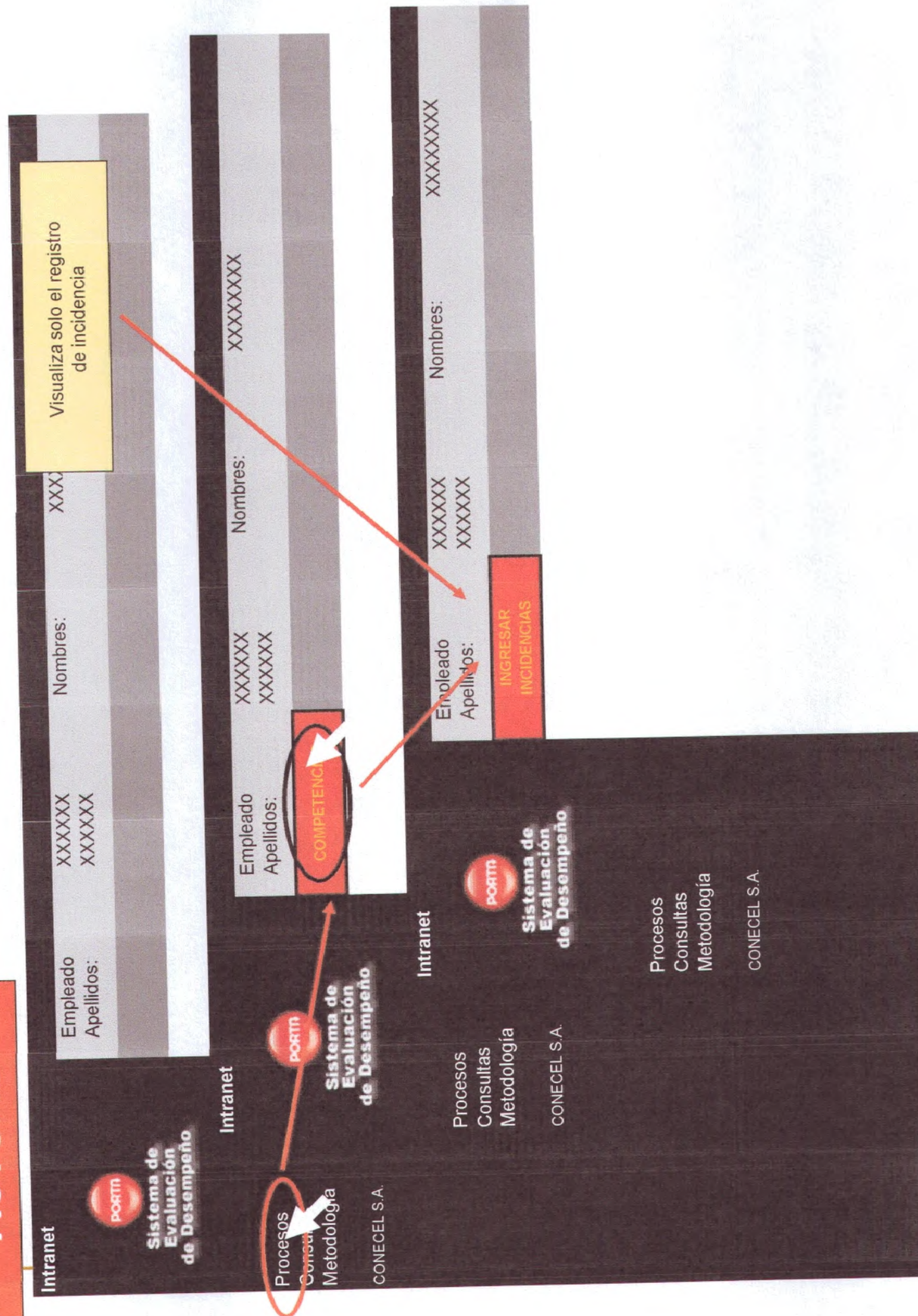
Fecha(s) de Entrevista(s):
Entrevistador(es):



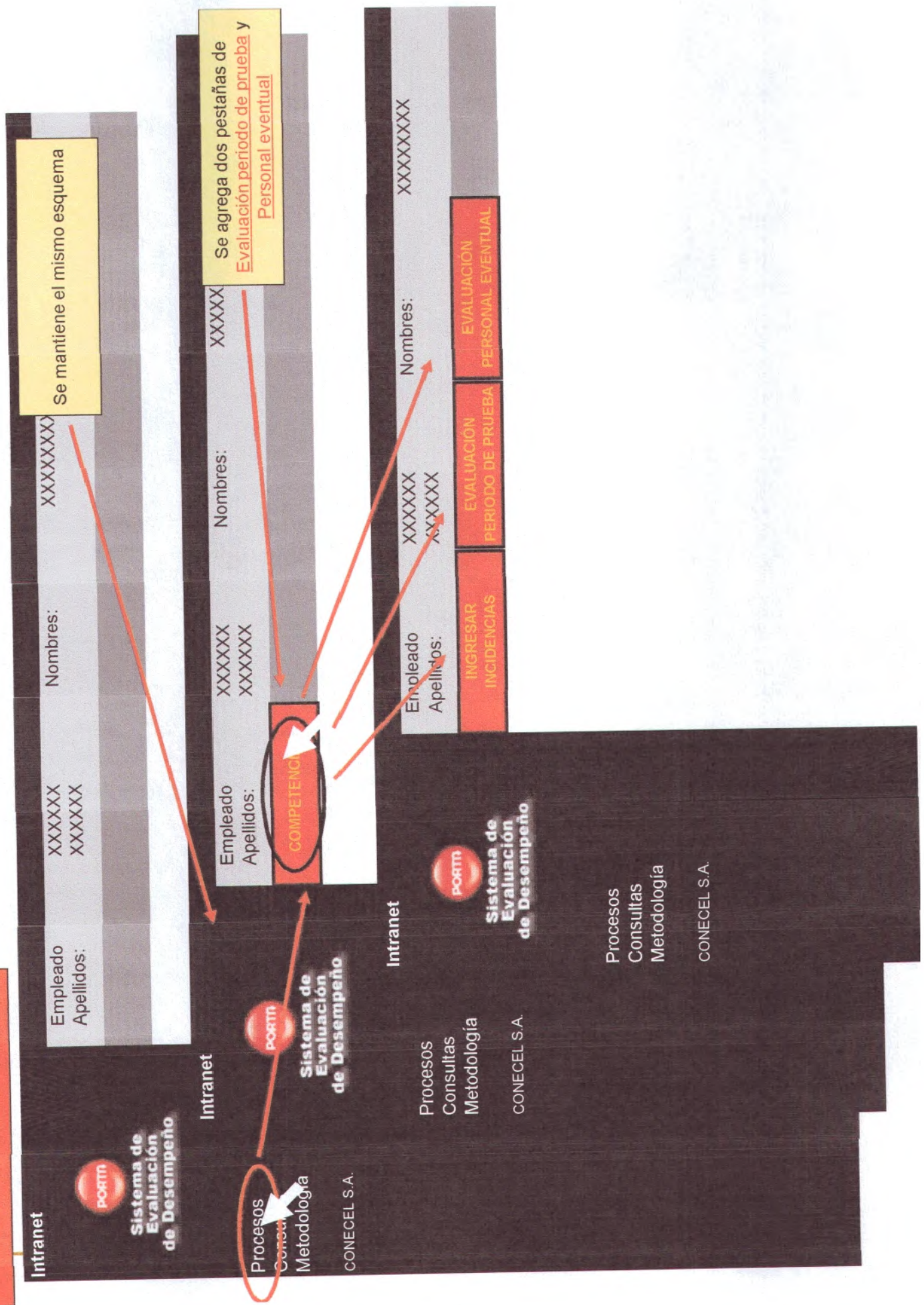
Evaluación Período de Prueba

Evaluación Personal Eventual

ACTUAL



PROPUESTA



PROPUESTA

Continuación....

Intranet



Sistema de Evaluación de Desempeño

Intranet

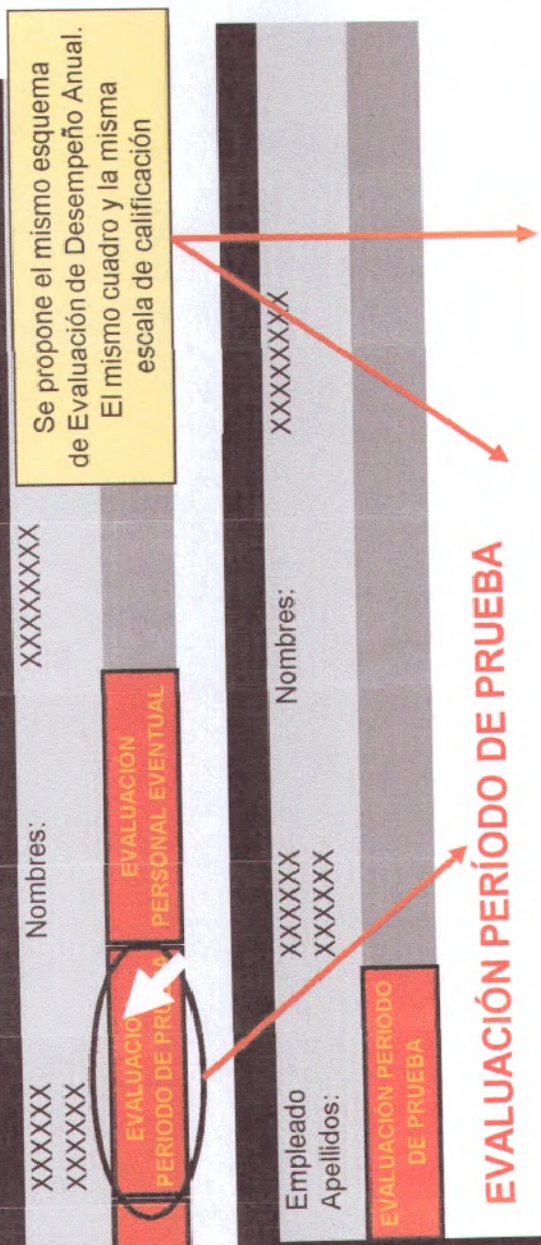
Procesos
Consultas
Metodología

CONECEL S.A.



Sistema de Evaluación de Desempeño

Procesos
Consultas
Metodología
CONECEL S.A.



EVALUACIÓN PERÍODO DE PRUEBA

Empleado	Apellidos	Nombres	EVALUACIÓN
7335	ABAD CAMPOVERDE	ANGEL PATRICIO	Competencias Claves
7381	XXXXX	XXXX	Competencias Claves
8194	XXXXX	XXXX	Competencias Claves
8770	XXXXX	XXXX	Competencias Claves
7121	XXXXX	XXXX	Competencias Claves
7471	XXXXX	XXXX	Competencias Claves
4931	XXXXX	XXXX	Competencias Claves
9486	XXXXX	XXXX	Competencias Claves

PROPUESTA

Continuación....

Intranet



Sistema de Evaluación de Desempeño

Procesos
Consultas
Metodología

CONECEL S.A.

Empleado Apellidos: XXXXXX
XXXXXXXX

Nombres: XXXXXXXX

EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA

* Evaluación de los 80 días de labores

Empleado: ABAD CAMPOVERDE ANGEL PATRICIO

Área: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Fecha de ingreso: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Jefe Inmediato: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Cargo / empleado: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Fecha de Evaluación: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Se visualizará el formato de Evaluación. El sistema solo proporcionará las competencias claves de cada cargo que debenan evaluarse

COMPETENCIAS	DETALLE	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
ACTITUD DE SERVICIO	DETALLE	Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.	
CALIDAD EN EL TRABAJO	DETALLE	Interés permanente por realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempo establecido. Amplio conocimiento en los temas del área en la cual se desempeña. Precisión y cuidado de los detalles, entrega sin errores del producto terminado.	
AUTOGESTIÓN	DETALLE	Motivación y confianza en sí mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto..	
INICIATIVA	DETALLE	Aportar constantemente con mejoras de procesos para el área y la empresa. Búsqueda y preocupación por realizar mejor las cosas. Anticiparse a las necesidades. Predisposición para actuar de forma proactiva y emprender acciones	

CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
RANGO EQUIVALENTE

PROPUESTA

Continuación....

Intranet



Sistema de
de Desempeño

Procesos
Consultas
Metodología

CONECEL S.A.

Empleado
Apellidos: XXXXXX
XXXXXXXX

XXXXXXXX
XXXXXXXX

Nombres: XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA

* Evaluación de los 80 días de labores

ABAD CAMPOVERDE ANGEL PATRICIO

Área: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Fecha de Ingreso: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Jefe Inmediato: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Cargo / empleado: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Fecha de Evaluación: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Se propone el mismo esquema de evaluación anual. Se visualiza [La escala de evaluación](#)

COMPETENCIAS	DETALLE	CONCEPTO	CALIFICACIÓN
ACTITUD DE SERVICIO	DETALLE	Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el cumplimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.	
	Escala	Equivalente	Detalle
	95%-100%	Excelente	Siempre es muy cordial y atento con los clientes, ya sean internos o externos. Es muy paciente, comprende el estado emocional y principales necesidades de sus clientes por lo que busca ayudarlos siempre. Posee un conocimiento profundo de todos los servicios, procesos, productos que quiere conocer, y así superar las expectativas de los clientes. Identifica solo y con claridad los problemas, lo que le permite asesorar oportuna y eficazmente con las mejores alternativas o soluciones, resolviendo así las inquietudes del cliente/usuario/etc.
	88%-94%	Muy Bueno	La mayoría de las veces es cordial y atento con los clientes internos o externos. Es paciente y busca entender las necesidades de sus clientes. Posee conocimiento de la mayoría de servicios, procesos, productos que requiere conocer y así satisfacer las expectativas de los clientes. Entiende los problemas que le indican, lo que le permite asesorar con varias alternativas o soluciones, no necesariamente las mejores o más rápidas, sin embargo logra resolver las inquietudes del cliente/usuario/etc.
	75%-87%	Bueno	En algunas ocasiones es cordial y atento con los clientes internos o externos. Podría perder la paciencia dependiendo de las circunstancias. Conoce los principales servicios, productos y procesos, en ocasiones tendrían que apoyarse en otros para responder a las expectativas de los clientes. Busca apoyo en otras personas para entender los problemas que le indican, por lo que las soluciones o alternativas que presentan no siempre logran resolver las inquietudes del usuario/cliente.
	60%-74%	Regular	Con frecuencia su trato ante el cliente es indiferente, podría ser incluso displicente. La mayoría de las veces pierde la paciencia, se muestra irritable. Su conocimiento de productos, procesos o servicios es limitado, casi siempre debe consultar a terceros para darle una respuesta al cliente. Casi nunca comprende los problemas o situación del cliente, dejando casos sin resolver o con soluciones ineficaces y fuera de tiempo.
0%-59%	No Satisfactorio	Su actitud ante el cliente es inadecuada siempre, tiene un trato poco amable y podría ser hasta grosero. No conoce los productos o servicios que ofrece, por lo que las expectativas del cliente quedan siempre insatisfechas. No comprende ni le interesa entender los problemas de los clientes, por lo que no presenta soluciones, el cliente queda sin respuestas.	

Intranet



Sistema de Evaluación de Desempeño

Procesos
Consultas
Metodología

CONECEL S.A.

Empleado
Apellidos:

XXXXXX
XXXXXX

Nombres:

XXXXXXXXXX

EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA

* Evaluación de los 80 días de labores

Empleado: ABAD CAMPOVERDE ANGEL PATRICIO

Area: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Fecha de ingreso: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Jefe inmediato: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Cargo / empleado: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Fecha de Evaluación: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

COMENTARIOS DEL EVALUADO

Indique como se siente respecto al desarrollo de su gestión. Detalle sus mayores logros y dificultades hasta hoy

Se propone el mismo esquema para evaluación anual. Si el sistema reconoce una puntuación baja obligatoriamente se deberá llenar este casillero

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Comente sobre la gestión desarrollada por el Evaluado.

En términos generales está cumpliendo con las expectativas del cargo y de la empresa

De acuerdo a la nota obtenida el sistema determinará si: se continua con el contrato, no se continua con el contrato

PLAN DE MEJORAMIENTO

AREAS A DESARROLLAR (Competencias)	ACTIVIDAD A REALIZAR (Tipo de curso o entrenamiento)	MES DE IMPLEMENTACIÓN

OBSERVACIONES:

Evaluado

Evaluador



Empleado: XXXXXX
Apellidos: XXXXXX

Nombres: XXXXXXXXX

EVALUACIÓN PERSONAL EVENTUAL

En evaluación eventual se mantiene el mismo esquema propuesto para evaluación periodo de prueba, solo cambia la parte de comentarios

Empleado: ABAD CAMPOVERDE ANGEL PATRICIO

Área:

Fecha de Ingreso:

Jefe Inmediato:

Cargo / empleado:

Fecha de Evaluación

ABAD CAMPOVERDE ANGEL PATRICIO

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

COMENTARIOS DEL EVALUADO

Indique como se sintió respecto al desarrollo de su gestión. Detalle sus mayores logros y dificultades

[Empty box for comments]

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Comente sobre la gestión desarrollada por el Evaluado. Qué fortalezas y/o debilidades pudo observar en el funcionario

[Empty box for comments]

SI / NO
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

El funcionario, cumplió con las expectativas del trabajo que le fue asignado
Lo recomiendo para ser contratado fijo en su departamento
Lo recomiendo para ser contratado fijo en otra área de la empresa
En que área / cargo considera que se desenvolvería de manera óptima, de acuerdo a su perfil

OBSERVACIONES:

[Empty box for observations]

Evaluado

Evaluador

EVALUACIÓN ANUAL

[REGRESAR](#)

El sistema identificará automáticamente las competencias claves y generales de acuerdo al cargo y asignará los respectivos puntajes parciales.

Empleado:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Jefe Inmediato:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Cargo del empleado:	ANALISTA DE SELECCIÓN

COMPETENCIA	DETALLE	CONCEPTO	PESO (%)	CALIFICACIÓN 20	CALIFICACIÓN 20	PUNTAJE
CALIDAD EN EL TRABAJO	Detalle	Preocupación permanente por realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempo establecidos...	12			
RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Detalle	Preocupación permanente por realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempo establecidos...	12			
CONTROL	Detalle	Preocupación permanente por realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempo establecidos...	12			
AUTOGESTIÓN	Detalle	Motivación y confianza en si mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma....	12			
LIDERAZGO	Detalle	Capacidad para emplear estrategias para que el equipo trabaje de forma	12			
ACTITUD DE SERVICIO	Detalle	Actitud positiva y buen trato al cliente. ...	10			
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	Detalle	Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa....	10			
ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS	Detalle	Preocupación por alcanzar las metas y objetivos propuestos superando los obstáculos con determinación y perseverancia. alineación hacia los resultados...	10			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Detalle	Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.	10			

TOTAL

RANGO EQUIVALENTE



ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS

Descripción:

Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización

Comportamientos Asociados

- Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos superando los obstáculos
- Tener visión global de la organización.
- Buscar y manejar diversos recursos para alcanzar las metas propuestas

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Comprende que cada una de sus acciones produce una contribución a los resultados organizacionales. - Intenta hacer bien el trabajo, expresa frustración ante la ineficacia o pérdida de tiempo - Busca mecanismos o recursos para lograr los resultados propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entiende que se espera de él en la ejecución de tareas, e identifica cual es su contribución en los resultados organizacionales - Se asegura de conocer las metas en el cumplimiento de los objetivos - Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados a su cargo - Planifica sus acciones en base a los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y comunica cuál es la contribución de su grupo en los resultados organizacionales - Maneja un conjunto de variables de un proyecto específico - Se asegura que cada colaborador conozca las metas de su sector en el cumplimiento de los objetivos - Crea sus propios estándares que le permiten medir y comparar los resultados obtenidos vs los esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define la contribución de su área a la gestión global de la organización - Fija objetivos desafiantes y establece sistemas de medición y control de avances y logros. - Establece la estrategia macro de su área de gestión para toda la compañía - Monitorea e informa el progreso de los objetivos a partir de un adecuado sistema de medición. - Evalúa la conveniencia de alternar y/o suspender los proyectos que gerencia.



PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Descripción:

Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estableciendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas, implementando mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Comportamientos Asociados

- Capacidad para anticipar, planear y organizar las tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.
- Determinar eficazmente las metas y prioridades, definiendo acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.
- Implementación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Busca planificar, planear y organizar tareas y proyectos bajo su responsabilidad - Aprende de otros los métodos para planificar y organizar sus actividades diarias - Visualiza las metas y prioridades de sus tareas 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza sus tareas de acuerdo a las prioridades establecidas - Propone cambios específicos en el sistema para conseguir mejorar específicas en el rendimiento. - Diferencia las cosas importantes de las cosas urgentes - Planifica sus acciones teniendo en cuenta los recursos disponibles y la administración más eficiente de los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> - Establece las prioridades de sus tareas de acuerdo a los objetivos de área y organizacionales - Enseña a los demás a establecer prioridades, a planificar y organizar sus tareas - Planifica sus acciones hasta plazo de un año. - Mantiene un orden específico en la realización de las tareas permitiéndole desarrollar primero las cosas importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables. - Establece puntos de control y mecanismos de coordinación, y verificación de datos - Maneja a largo plazo y simultáneamente diversos proyectos relacionados entre sí. - Planifica conjuntos de proyectos de más de tres años, estableciendo el tiempo y los recursos necesarios - Orienta a sus colaboradores a planificar sus tareas a corto y mediano plazo.



ACTITUD DE SERVICIO

Descripción:

Compromiso de brindar un trato positivo al cliente, de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.

Comportamientos Asociados

- Actitud positiva y amabilidad en el trato al cliente.
- Comprensión interpersonal para escuchar y entender las necesidades de sus clientes/usuarios,
- Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Recibe y gestiona los requerimientos de los clientes de modo de aportar con soluciones - Entabla relaciones de contacto con el cliente a fin de crear un ambiente y trato cortés y agradable - Mantiene informado a los clientes de los nuevos servicios o productos con que cuenta la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa cordialmente a los clientes y les brinda respuestas adecuadas a sus necesidades - Chequea periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes - Asesora al cliente antes de realizar una venta a fin de orientarlo y ayudarlo a escoger el producto que más se ajuste a sus necesidades - Propone criterios que le permitan evaluar las necesidades de los clientes en forma general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos y externos - Da respuestas inmediatas a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas - Se responsabiliza por la calidad de los servicios brindados por sus colegas y/o colaboradores - Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa optimizando en tiempo y forma el servicio brindado y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes - Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes tanto actuales como potenciales - Supera los estándares esperados de los servicios que brinda al cliente interno y/o externo - Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes - Obtiene la información directa de los clientes y la analiza para en base a ello tomar decisiones y mejorar sus servicios



CALIDAD EN EL TRABAJO

Descripción:

Interés en realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos. Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado. Precisión y cuidado de los detalles en la entrega del producto terminado.

Comportamientos Asociados

- Interés permanente por realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos.
- Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección, permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado
- Precisión y cuidado de los detalles en la entrega del producto terminado.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene un espacio de trabajo ordenado, el escritorio, archivos, herramientas, etc. - Trabaja por la claridad, desea roles, expectativas, tareas y datos claros, que le permitan desarrollar mejor sus actividades. - Administra su agenda de trabajo, cumpliendo compromisos, tareas y administrando la contingencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Maneja técnicas que le permiten optimizar tiempos en la ejecución de sus tareas - Hace mejoras en los procesos que están bajo su responsabilidad. - Sus tareas están orientadas a la exactitud, veracidad, claridad y tiempos previstos. - Chequea doblemente la exactitud de la información del propio trabajo a fin de proporcionar un buen resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establece prioridades para el desarrollo de las actividades, en función de dar respuesta efectiva a las múltiples demandas - Verifica las condiciones de satisfacción de sus clientes internos antes, durante y una vez finalizado su compromiso. - Monitorea la calidad del trabajo de otros para asegurarse que se sigan los procedimientos o lineamientos de sus propias actividades. - Comprende y transmite la esencia de los temas complejos a fin de que sus colegas o subalternos tengan claro lo que hay que realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca sistemas complejos nuevos y detallados en su lugar para incrementar el orden y mejorar la calidad de los datos - Incorpora prácticas de calidad existentes en otras organizaciones de similar negocio y tamaño - Elabora y verifica rigurosamente información y presentaciones corporativas resguardando la imagen de la organización - Identifica oportunidades de mejora para los productos/servicios, asumiendo la responsabilidad y controlando los riesgos. - monitorea el progreso de un proyecto en referencia a etapas o fechas establecidas



CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Descripción:

Identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes. Capacidad y habilidad para mantener buenas relaciones con clientes proveedores, lo que le permite llegar a concretar negocios satisfactorios y de beneficio para la organización. Capacidad para dirigir o controlar una discusión centrándose en el problema y no en la persona

Comportamientos Asociados

- Identifica las posiciones propias y ajenas intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Capacidad y habilidad para mantener buenas relaciones con clientes, proveedores, aliados y socios estratégicos.
- Capacidad para dirigir o controlar una discusión centrándose en el problema y no en la persona

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
<p>Busca y Aprende</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales. - Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo - Es perseverante ante las negociaciones, mantiene sus argumentos y no cede ante las presiones 	<p>Desarrolla</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plantea acuerdos beneficiosos para las partes involucradas. - Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones - Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia. - Posee datos y referencias sobre las áreas de interés de su interlocutor, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de este 	<p>Lidera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de la situación - En cada negociación procura identificar la mayor cantidad posible de ventajas comunes para ambas partes - Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planes, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas - Maneja la comunicación en todos sus aspectos a fin de facilitar el contacto e intercambio de ideas 	<p>Aplica Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte y se preocupa por investigar la mayor cantidad de información posible - Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus intereses y necesidades ante una negociación - Separa el problema de las personas evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones - Realiza una preparación exhaustiva, generando un variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas - Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes basándose en criterios objetivos



INICIATIVA

Descripción:

Aportar constantemente con mejoras de procesos para el área y la empresa. Búsqueda y preocupación por realizar mejor las cosas, Anticiparse a las necesidades. Predisposición para actuar de forma proactiva y emprender acciones

Comportamientos Asociados

- Aportar constantemente con mejoras de procesos para el área y la empresa
- Busca y se preocupa por realizar mejor las cosas
- Predisposición para actuar de forma proactiva y emprender acciones

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN

1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - No se entrega fácilmente cuando las cosas no marchan bien; es persistente para alcanzar los resultados - Notifica a su superior los requerimientos o quiebres que se producen en el trabajo. - Efectúa las labores necesarias para que se cumplan con las normativas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Participa en la solución de problemas que puedan surgir en su área para apoyar un funcionamiento de excelencia - Se mantiene actualizado respecto a las normativas y modelos para cumplir correctamente con el desempeño de su área - Se prepara anticipándose para ejecutar las actividades planificadas, de modo que no generen improvisación en su gestión - Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados - Trabaja de manera independiente y hace más de lo requerido para su puesto - Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales - Maneja información que considera relevante para mejorar el rendimiento de si mismo y de sus pares o colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja proactivamente en tareas o proyectos adicionales que facilitan el logro de los objetivos de su área - Encuentra soluciones a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio. - Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados - Encuentra uso y beneficios adicionales en la herramientas de trabajo, que no se les habían ocurrido a otros y que dan valor agregado. - Diseña formatos, matrices, cronogramas o otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más practico y efectivo



COMUNICACIÓN

Descripción:

Capacidad de escuchar y expresar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor. Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones al dirigirse a los otros.

Comportamientos Asociados

- Capacidad de escuchar y expresar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad
- Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita.
- Canaliza clara y comprensiblemente ideas y opiniones al dirigirse a los otros.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN

1	2	3	4
<p>Busca y Aprende</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comunica de manera acertada de acuerdo a cada situación - Expresa ideas y pensamientos con claridad y síntesis - Comprende las instrucciones que recibe y las sigue de acuerdo a lo esperado 	<p>Desarrolla</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usa un amplio lenguaje lo que le permite comunicarse de manera acertada - Maneja discursos a grupos pequeños; ellos comprenden lo que les comunica - Redacta con formalidad, claridad, síntesis y precisión lo que comunica - Adecua su manera de expresarse a las diversas situaciones y grupos 	<p>Lidera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoce y utiliza lenguaje técnico respecto a varios temas que le conciernen - Maneja discursos a grupos medianos, con una comunicación que se ajusta a cada integrante - Redacta informes de manera ejecutiva, explicando con precisión lo que transmite en el mismo. - Enseña a otros a comunicarse de manera efectiva 	<p>Aplica Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee un amplio lenguaje técnico lo que le permite manejar conversaciones de negociaciones importantes - Dirige discursos significativos a grupos numerosos, logrando llegar a cada uno de ellos de manera clara y efectiva - Da instrucciones claras, precisas y oportunas ya sea de manera oral o escrita. - Impulsa a sus colaboradores a comunicarse con altos ejecutivos a fin de que manejen un lenguaje técnico de ciertos temas - Es un extraordinario orador, es reconocido por otros por su manera de expresarse y dirigir grandes eventos.



CREATIVIDAD

Descripción:

Capacidad de pensar y actuar de manera innovadora considerando nuevos recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Descubrir soluciones imaginativas de problemas. Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas y someterlas a crítica

Comportamientos Asociados

- Capacidad de pensar y actuar de manera innovadora
- Descubrir soluciones imaginativas de problemas.
- Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas y someterlas a crítica

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes internos y/o externos - Presenta soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares - Propone ideas para mejorar procesos en base a esquemas ya implementados 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece varias alternativas a los problemas planteados - Realiza cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de trabajo - Encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas en el desarrollo de sus tareas - Revisa los procedimientos para en base a ello determinar que se podría mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Genera nuevas alternativas de soluciones y se arriesga a romper los esquemas tradicionales - Propone proyectos novedosos de mejoras a mediano plazo - Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas - Aprovecha las oportunidades y problemas para proponer soluciones novedosas 	<ul style="list-style-type: none"> - Discute con sus colegas las propuestas presentadas a fin de elegir la más conveniente para el área u organización - Genera alternativas de mejoras novedosas que están relacionadas directamente con la rentabilidad del negocio - Motiva a sus colaboradores a ser creativos y a generar propuestas de mejoras - Lleva a la acción propuestas que antes no se han ejecutado, y logra cumplirlas superando expectativas - Crea ideas difíciles de superar por la competencia



DINAMISMO

Descripción:

Energía para trabajar duro en distintas y variadas situaciones . Gusto por el trabajo intenso y por enfrentar desafíos o cambios. Actitud activa y alerta para realizar el trabajo cotidiano.

Comportamientos Asociados

- Energía y dinamismo para trabajar duro en situaciones distintas y variadas
- Gusto por el trabajo intenso y por enfrentar desafíos o cambios.
- Posee una actitud activa y alerta para realizar el trabajo cotidiano

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lídera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Aprende de otros el manera y distribución de tareas y energía a cada actividad - Busca mantener su nivel de energía frente a los cambios y actividades desafiantes - Mantiene una energía adecuada en su actividades rutinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapta su comportamiento a cada situación - Afronta determinados cambios de manera positiva y efectiva - Realiza sus actividades con un nivel de energía adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocido por su gusto por el trabajo intenso y desafiante - Genera métodos y formas de romper con la rutina y mantener un ritmo adecuado de trabajo - Trasmite su energía a sus compañeros de trabajo que comparten con el - Tolerar largas jornadas de trabajo arduo, sin que su nivel de energía disminuya 	<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a los cambios y trabaja energicamente respondiendo positivamente a las variaciones del entorno - Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios, las ventajas y desventajas de cada modificación - Es reconocido por sus colaboradores y colegas como un transmisor de energía a su grupo de trabajo y a todo lo que emprende - Asume grandes y genera grane energía en cosas simples y complejas - Maneja charlas motivacionales, que generan un impacto positivo en los colaboradores



RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Descripción:

Es la capacidad de entender una situación o problema, poder separar sus partes y así analizar, asociar múltiples datos, entender implicaciones, causas y relaciones, a partir de lo cual se logra tener una visión global de la situación y de esta forma identificar y proponer soluciones válidas a ejecutarse. Habilidad para resolver los problemas.

Comportamientos Asociados

- Es la capacidad de entender una situación o problema, en todos su aspectos
- Capacidad para identificar y proponer soluciones válidas a ejecutarse.
- Habilidad para resolver problemas.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lídera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Analiza relaciones entre algunas partes de una situación o problema. - Establece las causas sencillas y los pro y contras de alternativas de decisión - Desglosa los problemas en partes, tareas o actividades simples y en base a ello fija prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla una visión global de una situación o asunto, integrando ideas, temas, tendencias y observaciones en un concepto simple - Detecta detalles relevantes y emplea lenguaje conceptual de manera apropiada - Reconoce las varias causas posibles de eventos o varias consecuencias de acciones - Usa varias técnicas para descomponer problemas complejos para alcanzar una solución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descompone sistemáticamente problemas o procesos multidimensionales en sus partes componentes - Realiza seguimiento sistemático estableciendo tendencias y definiendo cursos de acción preventivos o correctivos - Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos a seguir - Emplea varias técnicas analíticas para identificar varias soluciones y medir el valor de cada una 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza, secuencia y analiza sistemas extremadamente complejos e interdependientes - Resuelve los problemas de acuerdo a las necesidades de cada situación, fijándose en el problema central y no en los problemas secundarios - Establece mecanismos de seguimiento que le permitan constatar que el problema se haya resuelto eficazmente - Anticipa los posibles problemas que se podrían generar a corto y mediano plazo, estableciendo los lineamientos para contrarrestarlos - Orienta a sus colaboradores a generar soluciones a sus problemas en lugar de darle las instrucciones que deben seguir para resolverlos

CONTROL

Descripción:

Habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros, independencia y administración en sus actividades sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo eficientemente.

Comportamientos Asociados

- Habilidad de mando para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros.
- Independencia y administración en sus actividades sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo eficientemente.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Regula su trabajo bajo esquemas de organización - Controla sus tareas previo a presentarlos a su Jefe, cuidando presentación y fechas previstas. - Busca apoyo en sus compañeros para revisar detalles de sus tareas, con la finalidad de entregar buenos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe inspeccionar su trabajo de acuerdo a lo previsto por su jefe. - Propone nuevas formas control de trabajo, que permitan agilizar procesos - Toma sugerencias de cómo controlar sus tareas, por parte de su jefe y las lleva a cabo - Realiza sus actividades más complejas con mínimo seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo alineado a los objetivos Organizaciones. - Inspecciona el trabajo de sus compañeros con la finalidad de trabajar en equipo y de que no haya inconvenientes. - Administra correctamente sus tareas y funciones; maneja varias cosas al mismo tiempo - Lleva a la acción nuevas formas de trabajo, optimizando tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administra correctamente el personal a su cargo, por lo que el seguimiento que realiza es mínimo. - Complementa actividades con información relevante, ejecutando tareas complejas y completas. - Enseña a sus colaboradores a inspeccionar su propio trabajo, a fin de que se apoderen de su cargo. - Hace comentarios, sugerencias apropiadas de acuerdo a lo que se desea alcanzar; sus objetivos son planificados. - Controla a sus colaboradores bajo nuevos paradigmas de trabajo, lo que les permite crecer profesionalmente.



LIDERAZGO

Descripción:

Capacidad para que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos, trabajando conjuntamente con ellos en el alcance de los objetivos y promoviendo la motivación, iniciativa e incentivándolos a ser creativos y a generar propuestas novedosas. Responsabilidad de entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a su grupo a través de su compromiso personal, orientación y apoyo. Identifica y ejecuta mecanismos de retención de personal valioso. Mantener una conducta y desempeño intachable

Comportamientos Asociados

- Capacidad para que el equipo mantenga la productividad, eficiencia y optimización de los recursos, trabajando conjuntamente con ellos en el alcance de los objetivos.
- Responsabilidad en entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a su grupo.
- Mantener una conducta y desempeño intachable.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Administra reuniones, confecciona agendas y objetivos, controla el tiempo y asigna tareas. - Informa a las personas, permitiéndoles saber qué sucede a las personas involucradas en una toma de decisión - Usa el poder y las autoridades formal de una manera justa y equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se asegura que se alcancen las necesidades prácticas del grupo, dando el apoyo necesario para ello. - Se preocupa de integrar al personal nuevo con el antiguo, fomentando buenas relaciones entre ambos - Escucha y comunica a los superiores las necesidades o requerimientos de los miembros de su equipo de trabajo. - Identifica y facilita el desarrollo de nuevas capacidades en los miembros de su equipo para asumir futuros desafíos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se asegura que los otros asuman la misión, metas, agenda, clima, políticas, siendo un modelo para su equipo. - Mantiene a la gente involucrada de forma permanente en las diversas labores que le han sido asignadas. - Se posiciona intensamente de los temas, marcando presencia y definiendo un "territorio". - Pregunta y se asesora permanentemente en cuanto a la relación que mantiene con su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene carisma, comunica la visión, estrategia y antecedentes relevantes a su cargo y en concordancia con los objetivos y valores organizacionales - Elabora estrategias de desarrollo para el área, utilizando herramientas de management - Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles jerárquicos. - Maneja técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo, en línea con la estrategia de la organización. - Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.



AUTOGESTIÓN

Descripción:

Motivación y confianza en sí mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto.

Comportamientos Asociados

- Motivación y confianza en sí mismo, desenvolvimiento autónomo, sin necesidad de impulso a la acción o supervisión de su trabajo.
- Preocupación por el propio desarrollo, por aprender y enriquecer constantemente el puesto.

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lídera	Aplica Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> - Propone acciones nuevas e incluso arriesgadas si lo considera necesario - Trabaja con convicción para el cumplimiento de sus objetivos, alineado a lo que se espera de él - Busca nuevos métodos o técnicas que permitan enriquecer su puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa nuevos enfoques para resolver problemas en el desarrollo habitual de su trabajo - Ante tareas nuevas se vale de sus propios recursos para resolverlas sin necesidad de asistencia permanente - Es cauto para tomar riesgos, cuando lo hace logra resultados aceptables. - Muestra seguridad y confianza frente a determinados tareas e interlocutores 	<ul style="list-style-type: none"> - Sugiere a su área nuevos enfoques, que aunque involucren mayores riesgos, podrían aportar mayores beneficios - Aporta con nuevas herramientas que le ayudan o facilitan el desarrollo eficaz de sus tareas - Actúa con firmeza cuando toma una decisión, previo análisis de la situación - Genera cambios positivos que enriquecen al puesto de trabajo en mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones y realiza acciones asumiendo con responsabilidad las consecuencias y dando las explicaciones correspondientes - Motiva a sus compañeros a que se desarrollen profesionalmente, animándolos a asumir riesgos en contribución a su crecimiento - Solicita responsabilidades de mayor complejidad, a fin de enriquecer el puesto de trabajo - Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, ante interlocutores internos y externos de todos los niveles - Demuestra confianza y seguridad a la hora de abordar desafíos y tareas



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Descripción:

Habilidad para analizar y comprender los cambios del entorno, identificando de manera clara las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y debilidades de la organización, que le permiten tomar acciones frente a determinada situación. Capacidad de tomar decisiones estratégicas.

Comportamientos Asociados

- Analizar y comprender los cambios del entorno
- Identificar de manera clara oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.
- Capacidad de tomar decisiones estratégicas

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de analizar y comprender los objetivos estratégicos, desafíos y metas organizacionales definidas por las autoridades. - Prioriza el trabajo de su equipo en concordancia con los objetivos organizacionales y actúa de acuerdo a los lineamientos - Establece metas y proyectos a largo plazo que puedan afectar a su área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esta informado de los acontecimientos que ocurren a fin de estar atento a los cambios del entorno - Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos. - Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas. - Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios en situaciones favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza profunda y velozmente la información de los acontecimientos actuales para identificar la mejor respuesta estratégica - Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de u organización para la toma de decisiones - Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas. - Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - identifica problemas, tendencias y /o necesidades relevantes del mercado, y se da cuenta de su impacto en las proyecciones de la organización. - Considera como las actuales políticas, procesos, métodos pueden ser afectados por desarrollos o tendencias futuras. - Prepara y revisa planes de contingencia para problemas y situaciones relevantes que anticipa que podrían ocurrir. - Rediseña la organización de su área para el mejor cumplimiento de la visión o metas de largo plazo. - Comparte con otros la propia visión del futuro deseado para su área y para la organización en general.



TRABAJO EN EQUIPO

Descripción:

Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos

Comportamientos Asociados

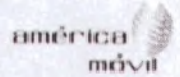
- Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento
- Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva
- Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Se compromete en el cumplimiento de las tareas, participando en las actividades que le son asignadas - Muestra colaboración hacia los otros miembros del equipo de la misma área, departamento o sección. - Valora las ideas y necesidades de los demás, escuchando atentamente lo que manifiestan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a otros en el desarrollo de sus tareas en forma espontánea - Adapta sus ideas y argumentos a las necesidades e intereses del equipo - Integra puntos de vista diferentes dentro del grupo - Manifiesta su disposición a colaborar activamente, consultando y ofreciendo su ayuda a otros colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la cooperación y valora la información, capacidad y experiencia de los otros - Da crédito y reconocimiento a otros cuando han rendido bien en su trabajo. - Hace participar a sus pares y/o colaboradores en decisiones de superior nivel. - Aprovecha los buenos resultados de sus colaboradores para reforzarlos, sin dejar pasar tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una sólida comprensión de la dinámica de los equipos y utiliza esta habilidad para unirlos e integrarlos - Emprende permanentemente acciones para mejorar el talento y las capacidades de los miembros de su equipo. - Valora y promueve el trabajo en equipo, aprovecha las ventajas del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales. - Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales - Cumple con los compromisos pactados con el equipo, el tiempo y forma establecida.





Te sienta cerca



Las competencias de los cargos con niveles de responsabilidades más altas y están con sus correspondientes grados, excepto disciplina y responsabilidad que es considerada clave en algunos cargos pero no se asigna ningún grado.

ÁREA	CARGOS	NIVELES	COMPETENCIAS											
			MISIÓN CLAVE I						ÁREA		DIRECTIVO GENERAL		MEDIO APOYO	
			EFICACIA EN EL TRABAJO	SEGURIDAD RESPONSABILIDAD	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	AUTOCRÍTICA Y AUTOEVALUACIÓN	SEGURIDAD EN EL TRABAJO	TRABAJANDO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	TRABAJANDO	RECURSOS HUMANOS	LIBRADO	AUTODIRIGIDA	TRABAJANDO Y COOPERACIÓN	
FINANCIERO	DIRECTOR FINANCIERO	EJECUTIVO	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-
	SECRETARIA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	GERENTE TESORERIA	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	JEFE CAJA E INVENTARIO	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	SUPERVISOR CAJA E INVENTARIO (COSTA SIERRA)	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	SLIP TESORERIA	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ASISTENTE TESORERIA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	SUPERVISOR CTAS X PAGAR	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ASISTENTE CTAS X PAGAR	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	GERENTE PLANEACIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA Y ROAMING	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	JEFE ROAMING E INTERCONEXIÓN	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ANALISTAS INTERCONEXIÓN	APOYO	1	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2
	JEFE PLANEACIÓN E INFORMACIÓN FINANCIERA	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ANALISTA FINANCIERO PRESUPUESTO	APOYO	2	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2
	ANALISTA FINANCIERO	APOYO	2	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2
	ANALISTA FINANCIERO INFORMACIÓN	APOYO	2	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2
	GERENTE ADMINISTRATIVO	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	JEFE BODEGA ENSAMBLAJE Y DISTRIBUCIÓN	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	SUPERVISOR BODEGA GENERAL Y TELÉFONOS	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ASISTENTE DE BODEGA DE TELÉFONOS	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	ASISTENTE DE BODEGA DE TARJETAS	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	AUXILIAR DE BODEGA TELÉFONOS Y TARJETAS	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	ASISTENTE DE BODEGA GENERAL E INFRAESTRUCTURA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	AUXILIAR BODEGA GENERAL E INFRAESTRUCTURA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	COORDINADOR ENSAMBLAJE AMIGO KIT	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	JEFE SERVICIOS GENERALES	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	SUPERVISOR SERVICIOS GENERALES	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	MENSAJERO	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1
	ASISTENTE PROVEEDURÍA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1
	ASISTENTE MANTENIMIENTO	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	RECEPCIONISTA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1
	ASISTENTE DE BIENES RAICES	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1
	JEFE SEGURIDAD	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ANALISTA SEGURIDAD	APOYO	2	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2
	JEFE ADMINISTRATIVO SIERRA	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
	ASISTENTE ACTIVOS FIJOS	APOYO	2	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2
	SUPERVISOR BODEGA DE INFRAESTRUCTURA	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3
	AUXILIAR BODEGA GENERAL E INFRAESTRUCTURA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2
SUPERVISOR ACTIVOS	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	-	3	
ASISTENTE ACTIVOS	APOYO	2	0	0	0	1	1	0	-	-	1	1	2	
GERENTE CONTRALORIA	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-	
ANALISTA CONTROL INTERNO	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
JEFE CONTABILIDAD	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3	
ASISTENTE CONTABILIDAD CAJA	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
DIGITADOR Y RECEPTOR DE DOCUMENTOS	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
ANALISTA CONTABILIDAD CUENTA CONCILIACIÓN BANCARIA INTERNACIONAL	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
ANALISTA SENIOR CONTABILIDAD	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
JEFE IMPUESTOS	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3	
ANALISTA IMPUESTOS	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
GERENTE COMPRAS E IMPORTACIONES	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-	
ASISTENTE COMPRAS	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
SUPERVISOR IMPORTACIONES DE INFRAESTRUCTURAS	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3	
ASISTENTE IMPORTACIONES	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
SUPERVISOR IMPORTACIONES DE TELÉFONOS Y ACCESORIOS	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3	
ASISTENTE IMPORTACIONES	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	
SUPERVISOR COMPRAS LOCALES	MEDIO	3	0	2	2	3	3	2	-	3	-	-	3	
ASISTENTE COMPRAS LOCALES	APOYO	1	0	0	0	0	1	1	-	-	1	1	2	



LAS COMPETENCIAS RESALTADAS CON AMARILLO SON ESTABLECIDAS COMO CLAVES Y ESTAN CON SUS CORRESPONDIENTES GRADOS, EXCEPTO DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD QUE ES CONSIDERADA CLAVE EN ALGUNOS CARGOS PERO NO SE ASIGNARA NINGUN GRADO

ÁREA	CARGOS	NIVELES	ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS							
			ENFOQUE A RESULTADOS Y LEORES	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	ACTUO DE SERVICIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	RAZONAMIENTO Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	ÁREA	DIRECTIVO/ GERENCIAL	MEDIO/ APOYO	MEDIO/ APOYO				
RRHH	DIRECTOR	EJECUTIVO	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	-
	SECRETARIA RRHH	APOYO	1	0	2	2	2	2	1	1	1	1	-	-	3	2
	COORDINADOR SEGURIDAD INDUSTRIAL	APOYO	2	0	2	1	2	2	2	1	1	1	-	-	3	2
	GERENTE DAC	EJECUTIVO	4	0	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	-	-
	JEFE NÓMINA	MEDIO	3	0	3	2	3	3	3	2	2	1	-	3	-	3
	ANALISTAS DE NÓMINA	APOYO	1	0	2	2	2	2	1	1	1	1	-	-	3	2
	ADMINISTRADOR	MEDIO	3	0	3	2	3	3	3	2	2	2	-	3	-	3
	ASISTENTE COOPERATIVA	APOYO	1	0	2	2	2	2	1	1	1	1	-	-	3	2
	ASISTENTE VIAJES	APOYO	1	0	2	2	2	2	1	1	1	1	-	-	3	2
	ANALISTAS PRODUCTIVIDAD	APOYO	2	0	2	1	2	2	2	1	1	1	-	-	3	2
	GERENTE SELECCIÓN Y DESARROLLO HUMANO	EJECUTIVO	4	0	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	-	-
	TRABAJADORA SOCIAL	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	1	1	1	-	-	3	3
	JEFE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	MEDIO	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	-	3	-	3
	ANALISTAS DE SELECCIÓN	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	-	-	3	2
	JEFE DESARROLLO HUMANO Y COMUNICACIÓN	MEDIO	3	0	3	2	2	3	3	3	3	3	-	3	-	3
	ANALISTA COMUNICACIÓN	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	-	-	3	2
ANALISTA DESARROLLO	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	-	-	3	2	
JEFE RRHH	MEDIO	3	0	3	2	3	3	3	2	2	2	-	3	-	3	
ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	-	-	3	2	
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	-	-	3	2	
TRABAJADORA SOCIAL	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	1	1	1	-	-	3	3	



LAS COMPETENCIAS RESALTADAS CON AMARILLO SON ESTABLECIDAS COMO CLAVES Y ESTAN CON SUS CORRESPONDIENTES GRADOS, EXCEPTO DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD QUE ES CONSIDERA CLAVE EN ALGUNOS CARGOS, PERO NO SE ASIGNARA NINGUN GRADO

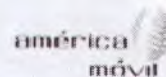
[REGRESAR](#)

ÁREA	CARGOS	NIVELES	COMPETENCIAS											
			ORGANIZACIONALES					ÁREA		DIRECTIVO/GERENCIAL		MEDIO/APOYO		
			ENFOQUE A LOS NEGOCIOS Y CLIENTES	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACIÓN Y OPERACIÓN	ACTITUD DE SERVIDOR	CALIDAD EN EL TRABAJO	INICIATIVA	DINAMISMO	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO	AUTOGESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
SISTEMAS	DIRECTOR DE SISTEMAS	EJECUTIVO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-
	SECRETARIA	APOYO	1	0	2	2	2	1	1	-	-	3	2	
	GERENTE PROYECTOS	EJECUTIVO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	-
	JEFE DE PROYECTOS SOPORTE	MEDIO	3	2	3	2	3	2	2	-	3	-	4	
	LÍDER DE PROYECTOS (SOPORTE)	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	-	-	3	2	
	ING. PROYECTOS SENIOR	APOYO	1	0	1	1	2	2	2	-	-	2	3	
	ING. PROYECTOS	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	-	-	2	3	
	GERENTE PROYECTOS	EJECUTIVO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	-
	JEFE DE PROYECTOS NEGOCIOS	MEDIO	3	2	3	2	3	3	2	-	3	-	3	
	LÍDER DE PROYECTOS (NEGOCIOS)	APOYO	2	0	2	1	2	2	1	-	-	3	2	
	INGENIEROS DE PROYECTOS	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	-	-	2	3	
	ANALISTAS DE SISTEMAS	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	-	-	2	3	
	GERENTE GSI	EJECUTIVO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	-
	JEFE PRODUCCIÓN	MEDIO	3	2	3	2	3	3	2	-	3	-	3	
	ING SENIOR (CONCILIACIÓN)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING. (CONCILIACIÓN)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING SENIOR (PROC BACK)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING (PROC BACK)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING SENIOR VOUCHERS	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	JEFE BILLING INTERCONEXIÓN	MEDIO	3	2	3	2	3	3	2	-	3	-	3	
	ING SENIOR (FACTURACIÓN)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING (FACTURACIÓN)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING SENIOR (INTERCONEXIÓN)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING (INTERCONEXIÓN)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING SENIOR (ANÁLISIS FACTURACIÓN QC)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	ING (ANÁLISIS FACTURACIÓN QC)	APOYO	1	0	1	2	2	1	1	-	-	3	3	
	GERENTE NETWORK	EJECUTIVO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	-
	JEFE REDES SERVIDORES	MEDIO	2	2	3	2	3	3	3	-	3	-	3	
	ING SENIOR (NETWORK)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING (NETWORK)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING SENIOR (SERVIDORES)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING (SERVIDORES)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING SENIOR (RESPALDO)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	JEFE DBA	MEDIO	2	2	3	2	3	3	3	-	3	-	3	
	ING SENIOR (OPERACIÓN)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING (OPERACIÓN)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	JEFE PC'S NAC	MEDIO	2	2	3	2	3	3	3	-	3	-	3	
	ING SENIOR (PC'S)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING (PC'S)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
	ING SENIOR (PC'S UIO)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3	
ING (PC'S UIO)	APOYO	1	0	1	1	2	1	2	-	-	3	3		





Te sienta cerca



LAS COMPETENCIAS RESALTADAS CON AMARILLO SON ESTABLECIDAS COMO CLAVES Y ESTAN CON SUS CORRESPONDIENTES GRADOS, EXCEPTO DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD QUE ES CONSIDERADA CLAVE EN ALGUNOS CARGOS PERO NO SE ASIGNARA NINGUN GRADO.

REGRESAR

ÁREA	CARGOS	NIVELES	COMPETENCIAS												
			MÉTODOS/CONOCIMIENTOS					ÁREA			DIRIGEN/O GERENCIAL		MEDIO/APOYO		
			ANÁLISIS DE PROBLEMAS/LOGICIDAD	RESPONSABILIDAD	PERFORMANCE/EFICACIA/EFECTIVIDAD	ACTIVIDAD/INICIATIVA	COSEQUIVA/EFICIENCIA/PRODUCTIVIDAD	CREATIVIDAD	COMUNICACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	PRESENCIA ESTRATÉGICA	LIBERACIÓN	AUTOGESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
	DIRECTOR COMERCIAL	EJECUTIVO	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-
	COORDINADOR COMERCIAL	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	SECRETARIA COMERCIAL	APOYO	1	0	2	2	2	-	1	1	-	-	3	2	
	GERENTE DE MERCADEO	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ANALISTA ADMI. PRESUPUESTO	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	GERENTE POSTPAGO	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	JEFE POSTPAGO	MEDIO	3	0	3	2	2	2	3	3	-	3	-	3	
	ANALISTA PÓST PAGO / PREPAGO	APOYO	1	0	2	1	2	1	2	-	-	1	3	3	
	GERENTE PREPAGO	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	JEFE PREPAGO	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	COORDINADOR DE ADQUISICIÓN	APOYO	1	0	2	1	2	1	2	-	-	-	3	3	
	GERENTE SERVICIOS DE MERCADEO	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ANALISTA SERVICIOS DE MERCADEO	APOYO	1	0	2	1	2	1	2	-	-	-	3	2	
	ANALISTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	APOYO	1	0	2	1	2	1	2	-	-	-	3	2	
	JEFE TRADE MKT	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	ANALISTA TRADE MKT	APOYO	1	0	2	1	2	1	2	-	-	-	3	2	
	JEFE DE SERVICIOS DE MERCADEO (UIO)	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	COORDINADOR SERVICIOS DE MERCADEO	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	-	-	-	2	2	
	ASIST. SERVICIOS MERCADEO	APOYO	1	0	2	2	2	1	2	-	-	-	2	2	
	COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO	APOYO	1	0	2	1	2	1	2	-	-	-	3	2	
	GERENTE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SVA	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	JEFE SVA Y DATOS	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	ANALISTA SVA	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	2	3	
	JEFE DESARROLLO DE PRODUCTOS	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	ANALISTA DESARROLLO	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	2	3	
	GERENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES SIERRA	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ASISTENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	JEFS SOLUCIONES EMPRESARIALES	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	ASESORES	APOYO	1	0	1	2	1	-	2	2	-	-	3	2	
	JEFE NEGOCIOS CORPORATIVOS	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	GERENTE RETAIL DE PRODUCTOS AMIGO	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ANALISTA CAMPO	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	COORDINADOR VENTAS RETAIL	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	JEFE RETAIL PRODUCTOS AMIGO GYE-UIO	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	GERENTE DESARROLLO DE CANALES	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ASISTENTE OPERATIVO	APOYO	1	0	2	2	2	-	2	1	-	-	3	2	
	JEFE CANALES INDIRECTOS	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	CAPACITADORES	APOYO	2	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	JEFE SERVICIOS DE TELEFONIA FIJA	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	GERENTE ATENCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	COORDINADOR VENTAS	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	ASISTENTE OPERATIVO	APOYO	1	0	1	2	2	-	2	1	-	-	3	2	
	JEFS DE ATENCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	MEDIO	3	0	2	3	2	-	3	3	-	3	-	3	
	GERENTE COMERCIAL REGIÓN SIERRA	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ASISTENTE DE GERENCIA REGIONAL	APOYO	1	0	2	1	2	-	2	1	-	-	3	2	
	GERENTE ATENCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	GERENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES REGIÓN SIERRA	EJECUTIVO	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	-	-	
	ASISTENTE DE SERVICIOS CORPORATIVOS	APOYO	1	0	2	2	2	-	1	1	-	-	3	2	
	JEFE COMERCIAL REGIÓN AUSTRO	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	
	JEFE DISTRIBUIDORES	MEDIO	3	0	3	2	2	-	3	3	-	3	-	3	

*** EL CARGO DE ASISTENTE GERENCIA REGIONAL SE CONSIDERARON LAS COMPETENCIAS DE LA ASISTENTE SOLUCIONES EMPRESARIALES

*** EL CARGO DE JEFE COMERCIAL REGIONAL Y JEFE DE DISTRIBUIDORES SE CONSIDERARON LAS COMPETENCIAS DEL JEFE DE SOLUCIONES EMPRESARIALES

*** EL CARGO ASISTENTE OPERATIVO COMERCIALIZACIÓN Y SIERRA SE ESTABLECIO DE IGUAL FORMA QUE EL DE DESARROLLO DE CANALES



LAS COMPETENCIAS RESALTADAS CON AMARILLO SON ESTABLECIDAS COMO CLAVES Y ESTAN CON SUS CORRESPONDIENTES GRADOS. EXCEPTO DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD QUE ES CONSIDERA CLAVE EN ALGUNOS CARGOS PERO NO SE ASIGNARA NINGUN GRADO

REGRESAR

AREA	CARGOS	NIVELES	COMPETENCIAS										
			ORGANIZACIONALES			ÁREA		DIRECTIVO/ GERENCIAL			MEDIO/ APOYO		
			ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	ACTIVO DE SERVICIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	DINAMISMO	CAPACIDAD DE NEGOCIACION	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	LEDERAZGO	AUTOGESTION	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION
	DIRECTOR	EJECUTIVO	4	0	4	4	4	4	4	4	4	-	-
	ASISTENTE LEGAL	APOYO	1	0	2	2	2	1	1	-	-	3	2
	SECRETARIA JURIDICO REGULATORIO	APOYO	1	0	2	2	2	1	1	-	-	3	2
	JEFE DE GESTIÓN REGULATORIA	EJECUTIVO	3	0	3	2	3	2	3	-	3	-	3
	ABOGADO DE GESTIÓN UIO	APOYO	2	0	2	2	2	1	1	-	-	3	2
	INGENIERO REGULATORIO UIO	APOYO	2	0	1	1	2	2	1	-	-	3	2
JURIDICO REGULATORIA	JEFE MARCO REGULATORIA UIO	MEDIO	3	0	3	2	3	2	3	-	3	-	3
	AB SENIOR REGULATORIO GYE	APOYO	1	0	2	2	2	1	2	-	-	3	2
	GERENTE JURIDICO	EJECUTIVO	3	0	4	3	4	3	4	4	4	-	-
	AB SENIOR JURIDICO	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	-	-	3	2
	AB PROCESAL	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	-	-	3	2
	ABOGADO	APOYO	1	0	2	1	2	2	2	-	-	3	2

LAS COMPETENCIAS RESALTADAS CON AMARILLO SON ESTABLECIDAS COMO CLAVES Y ESTAN CON SUS CORRESPONDIENTES GRADOS, EXCEPTO DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD QUE ES CONSIDERADA CLAVE EN ALGUNOS CARGOS PERO NO SE ASIGNARA NINGUN GRADO

REGRESAR

ÁREA	CARGOS	NIVEL %	COMPETENCIAS											
			ORGANIZACIONALES					ÁREA		DIRECTIVO GERENCIAL		MEDIO APOYO		
			EFECTOS A RESULTADOS Y LOGROS	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES	CALIDAD DE EL TRABAJO	RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DINAMISMO	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	LEDEBADO	AUTOGESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
TÉCNICO	DIRECTOR TÉCNICO	EJECUTIVO	4	0	4	4	4	4	4	4	3	4	-	-
	SECRETARÍAS (GYE-UIC)	APOYO	1	0	2	2	2	1	1	-	-	3	2	-
	GERENTE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CONMUTACIÓN	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	ASIST. ADM. PRESUPUESTO	APOYO	2	0	2	1	2	1	1	-	-	3	2	-
	JEFE PLATAFORMAS	MEDIO	2	0	3	2	3	3	2	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE PLATAFORMAS	APOYO	2	0	1	1	2	2	2	-	-	3	2	-
	JEFE CENTRALES	MEDIO	2	0	3	3	3	3	2	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE CENTRALES	APOYO	2	0	1	1	2	2	2	-	-	3	2	-
	JEFE CENTRALES DE GESTIÓN	MEDIO	2	0	3	3	3	3	2	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE CENTRO DE GESTIÓN	APOYO	2	0	1	1	2	2	2	-	-	3	2	-
	ADMINISTRADOR DE OSS	APOYO	2	0	2	1	2	2	1	-	-	3	2	-
	GERENTE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE COMUNICACIONES	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE TRANS. Y RADIO	MEDIO	2	0	3	2	3	3	3	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE O&M DE TRANSM. Y RADIO	APOYO	1	0	1	1	2	2	2	-	-	3	2	-
	JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO RED VOZ Y DATOS	MEDIO	2	0	3	2	3	3	3	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE O&M DE RED VOZ Y DATOS	APOYO	1	0	1	1	2	2	2	-	-	3	2	-
	SUPERVISOR OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS DE DATOS	MEDIO	2	0	3	2	3	3	3	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS DE DATOS	APOYO	1	0	1	1	2	2	2	-	-	3	2	-
	GERENTE INGENIERIA Y CALIDAD DEL SERVICIO	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	JEFE INGENIERIA DE PROYECTOS DE RADIOFRECUENCIA Y TRANSMISIÓN	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	3	-
	INGENIERO PROYECTO DE RADIOFRECUENCIA Y TRANSMISIÓN	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	-	-	3	3	-
	JEFE INGENIERIA DE PROYECTOS DE CONMUTACIÓN, SEÑALIZACIÓN Y NUEVOS PROYECTOS	MEDIO	3	0	3	3	3	3	2	-	3	-	3	-
	INGENIERO PROYECTOS DE CONMUTACIÓN, SEÑALIZACIÓN Y NUEVOS PROYECTOS	APOYO	1	0	1	2	2	2	1	-	-	3	2	-
	JEFE DE CALIDAD DEL SERVICIO	MEDIO	3	0	3	2	3	3	2	-	3	-	3	-
	INGENIERO DE CALIDAD DEL SERVICIO	APOYO	1	0	1	2	2	3	1	-	-	3	2	-
	GERENTE DE IMPLANTACIÓN Y CONSTRUCCIÓN	EJECUTIVO	4	0	3	3	4	4	3	3	4	-	-	-
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	APOYO	1	0	2	2	2	1	2	-	-	3	2	-
	INGENIERO AMBIENTAL	APOYO	1	0	1	2	2	2	2	-	-	2	2	-
	JEFE DE FISCALIZACIÓN	MEDIO	2	0	3	2	3	3	3	-	3	-	3	-
	FISCALIZADORES	APOYO	1	0	2	1	1	1	2	-	-	3	3	-
JEFE COORDINACIÓN DEL PLAN DE EXPANSIÓN	MEDIO	2	0	3	2	3	3	3	-	3	-	3	-	
INGENIERO COORDINACIÓN PLAN DE EXPANSIÓN	APOYO	1	0	1	2	2	2	2	-	-	2	2	-	



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro del proceso se llegó a las siguientes conclusiones y sugerencias a implementar en un futuro para llevar mejor los procesos internos:

- **Conclusión**

La Evaluación anual no establece políticas de ingreso de incidencias por lo que los Evaluadores registran las mismas según su criterio sin considerar todas las competencias, pudiendo excluir las más significativas, incluso este esquema refleja más la parte negativa que la positiva.

- **Recomendación**

Se podría determinar políticas de ingreso de incidencia: de tal manera que se registre por lo menos una incidencia en cada competencia de manera trimestral, de tal manera que no se llene el cuadro con la misma competencia excluyendo a las demás, para que así, se realice una evaluación más equitativa.

- **Conclusión**

El Sistema de Evaluación no considera las puntuaciones bajas obtenidas en el proceso de Evaluación Anual, impidiendo determinar las acciones a implementarse para desarrollar las competencias con un puntaje de rango "Bueno", que aunque no es una calificación inadecuada, refleja la inconsistencia de competencias en el colaborador.

- **Recomendación**

El Sistema de Evaluación debería poseer un mecanismo de control, es decir que al ingresar una competencia y evaluarse sobre una puntuación sobre rango "Bueno", no se pueda concluir la Evaluación sin antes especificar las acciones a ejecutar para mejorar dicha competencia.

DESARROLLO EFICAZ DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

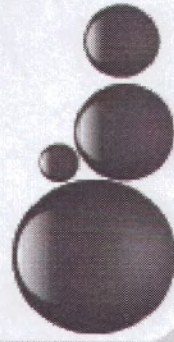
ECON. JORGE LUIS PÁEZ

Lisbeth Medrano B.

**PORTA
2010**



Te siento cerca



ANTECEDENTES

PORTA al ser la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 7 millones de usuarios, busca constantemente mejorar su procesos, a través de mecanismos que agreguen valor para la Organización, es por ello que surgió la idea de Optimizar la Gestión por Competencias que tenía implementado, alineando los procesos bajo el mismo modelo por competencias.

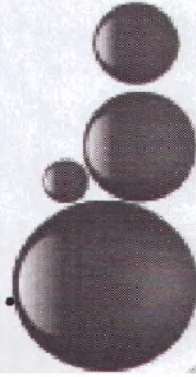
Para lo cual fue fundamental, la revisión y análisis de los procesos involucrados y así llevar a la acción las modificaciones pertinentes.

OBJETIVOS

Alinear los Procesos de Selección y Evaluación del Personal a través de la Gestión por competencias

Objetivos Específicos

- Complementar los factores de competencias considerados en el proceso de Selección de personal
- Establecer los factores de competencias a considerar dentro de la Evaluación de período de prueba, personal eventual y desempeño Anual.
- Revisar las competencias por cargos y áreas.
- Determinar las competencias indispensables en cada cargo y área.
- Desarrollar los grados de competencias por área y cargo.



Te sienta cerca

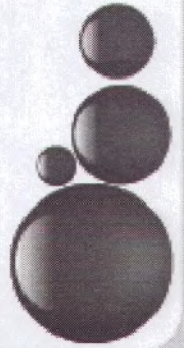
METODOLOGIA

Análisis de Gabinete: Recopilación de información de fuentes secundarias: Revisión del Manual de Políticas y Procedimientos de Selección de Personal, etc.

Entrevistas: Identificación de competencias claves de los puestos de trabajo y asignación de grados.

PRODUCTOS

Creación de nueva competencia: *Pensamiento Estratégico* (mando Ejecutivo/Gerencial). Trabajo en Equipo (mando medio y apoyo)
Competencias con descripción narrativa más comportamientos asociados en sus diversas escalas.
Identificación de competencias claves por cargos y grupo de cargos
Formato de guía de preguntas
Formato de Verificación de Referencias
Formato de Informe Psicológico
Formato de Evaluación del Desempeño en periodo de prueba y eventual
Diccionario de competencias y grados
Criterios de posicionamiento para asignación de grados
Competencias con grados asignados



ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS

Descripción:

Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización

Comportamientos Asociados

- Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos superando los obstáculos
- Tener visión global de la organización.
- Buscar y manejar diversos recursos para alcanzar las metas propuestas

GRADOS DE CONTRIBUCIÓN			
1	2	3	4
Busca y Aprende	Desarrolla	Lidera	Aplica Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> - Comprende que cada una de sus acciones produce una contribución a los resultados organizacionales. - Intenta hacer bien el trabajo, expresa frustración ante la ineficacia o pérdida de tiempo - Busca mecanismos o recursos para lograr los resultados propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entiende que se espera de él en la ejecución de tareas, e identifica cual es su contribución en los resultados organizacionales - Se asegura de conocer las metas en el cumplimiento de los objetivos - Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados a su cargo - Planifica sus acciones en base a los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y comunica cuál es la contribución de su grupo en los resultados organizacionales - Maneja un conjunto de variables de un proyecto específico - Se asegura que cada colaborador conozca las metas de su sector en el cumplimiento de los objetivos - Crea sus propios estándares que le permiten medir y comparar los resultados obtenidos vs los esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define la contribución de su área a la gestión global de la organización - Fija objetivos desafiantes y establece sistemas de medición y control de avances y logros. - Establece la estrategia macro de su área de gestión para toda la compañía - Monitorea e informa el progreso de los objetivos a partir de un adecuado sistema de medición. - Evalúa la conveniencia de alternar y/o suspender los proyectos que gerencia.

JURÍDICO REGULATORIA

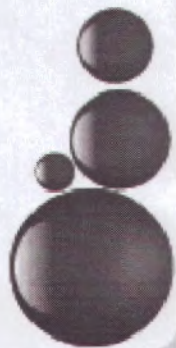
CRUZ ROJA	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO DE APOYO
CRUZ AZUL	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO MEDIO
CRUZ VERDE	COMPETENCIAS ASIGNADAS A MANDO EJECUTIVO

REGRESAR

ÁREA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	CARGOS	NIVELES	TIPO DE CENTRO DE NEGOCIOS	COMPETENCIAS											
						ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	CALIDAD EN EL TRABAJO	DINAMISMO	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	LIBERAZGO	AUTOGESTIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN		
JURÍDICO REGULATORIA			DIRECTOR	EJECUTIVO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X			X						
			ASISTENTE	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X							X		
			SECRETARIA	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO		X	X							X		
			JEFE DE GESTIÓN REGULATORIA	EJECUTIVO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X						X			
			ABOGADO DE GESTIÓN UIO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X							X		
			INGENIERO REGULATORIO UIO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X						X				X	
			JEFE DE MARCO REGULATORIO UIO	MEDIO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X								X	
			AB SENIOR REGULATORIO GYE	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X							X		
			GERENTE JURIDICO	EJECUTIVO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	X		X								X	
			AB SENIOR JURIDICO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X							X		
			AB PROCESAL	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X							X		
			ABOGADO	APOYO	SOPORTE ADMINISTRATIVO			X							X		



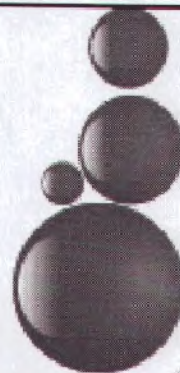
Te sienta cerca



TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento - Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva - Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre colabora activamente, con otros miembros de la organización en cualquier actividad que le soliciten. - Posee gran disposición para trabajar con su grupo de trabajo en especial cuando son nuevas personas; demuestra entusiasmo y una actitud positiva. - Es considerado el impulsor de los demás, anima constantemente la cooperación y el espíritu de equipo entre áreas y departamentos.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - En varias ocasiones colabora con otros miembros de la organización, en determinadas actividades que le soliciten. - Tiene una adecuada disposición para trabajar con su grupo de trabajo y con nuevas personas, cuando lo hace muestra buena actitud. - Generalmente anima la cooperación y el espíritu de equipo con otras áreas o departamentos.
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones colabora con otros miembros de su área, aunque prefiere trabajar en equipo con las personas que interactúa diariamente. - A veces está dispuesto a trabajar con nuevas personas, pero en ocasiones se resiste a ello. - Anima la cooperación y el espíritu de equipo de ciertos colaboradores dentro de su área.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> - Rara vez colabora con sus compañeros de trabajo peor con otros miembros de la Organización, lo hace solo cuando se lo solicita su Jefe. - Su disposición para trabajar con nuevas personas es escasa; cuando lo hace, lo hace con una actitud inadecuada, sin entusiasmo, incluso pareciera estar enfadado. - Solo anima la cooperación y el espíritu de equipo cuando el quiere o cuando le conviene hacerlo.
NO SATISFATORIO	<ul style="list-style-type: none"> - No le gusta colaborar con sus compañeros sus conocimientos, recursos o demás información no los comparte, prefiere trabajar independientemente. - No tiene disposición para trabajar con su grupo de trabajo peor con otras personas, cuando se lo solicitan lo hace solo por obligación con una pésima actitud y voluntad. - Nunca anima la cooperación ni espíritu de equipo a nadie, al contrario incita a otros a no colaborar, generando un clima inadecuado en el área.



Te siento cerca



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

La Evaluación anual no establece políticas de ingreso de incidencias por lo que los Evaluadores registran las mismas según su criterio sin considerar todas las competencias, pudiendo excluir las más significativas, incluso este esquema refleja más la parte negativa que la positiva.

Recomendación

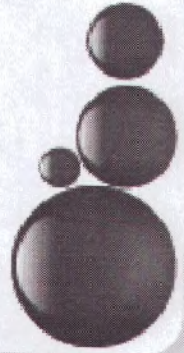
Se podría determinar políticas de ingreso de incidencia: de tal manera que se registre por lo menos una incidencia en cada competencia de manera trimestral, de tal manera que no se llene el cuadro con la misma competencia excluyendo a las demás, para que así, se realice una evaluación mas equitativa.

Conclusión

El Sistema de Evaluación no considera las puntuaciones bajas obtenidas en el proceso de Evaluación Anual, impidiendo determinar las acciones a implementarse para desarrollar las competencias con un puntaje de rango "Bueno", que aunque no es una calificación inadecuada, refleja la inconsistencia de competencias en el colaborador.

Recomendación

El Sistema de Evaluación debería poseer un mecanismo de control, es decir que al ingresar una competencia y evaluarse sobre una puntuación sobre rango "Bueno", no se pueda concluir la Evaluación sin antes especificar las acciones a ejecutar para mejorar dicha competencia.





Te siento cerca

américa
móvil

PARTE IV





Te siento cerca

américa
móvil

ANEXOS



ANEXO II

GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Te sienta cerca

ANTECEDENTES

Actualmente la Organización dirige la Gestión por Competencias de manera independiente, es decir cada proceso con su propio esquema, sin alinearlos bajo un mismo modelo.

Por lo cual es fundamental, Optimizar la Gestión por Competencias que tiene implementado, a través de la revisión y análisis del desarrollo de los procesos, identificando las debilidades en cada uno de ellos, estableciendo de esta manera el rediseño de los mismos en beneficio de la organización.

OBJETIVOS

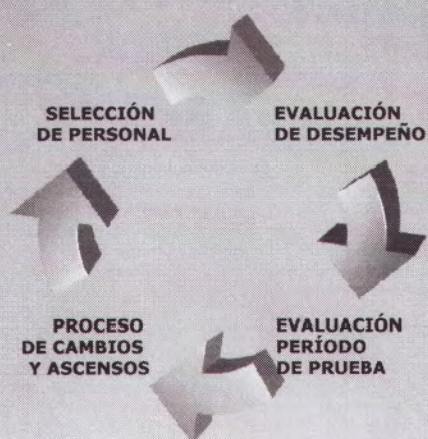
GENERAL:

- Alinear los Procesos de Selección y Evaluación del Personal a través de la Gestión por competencias

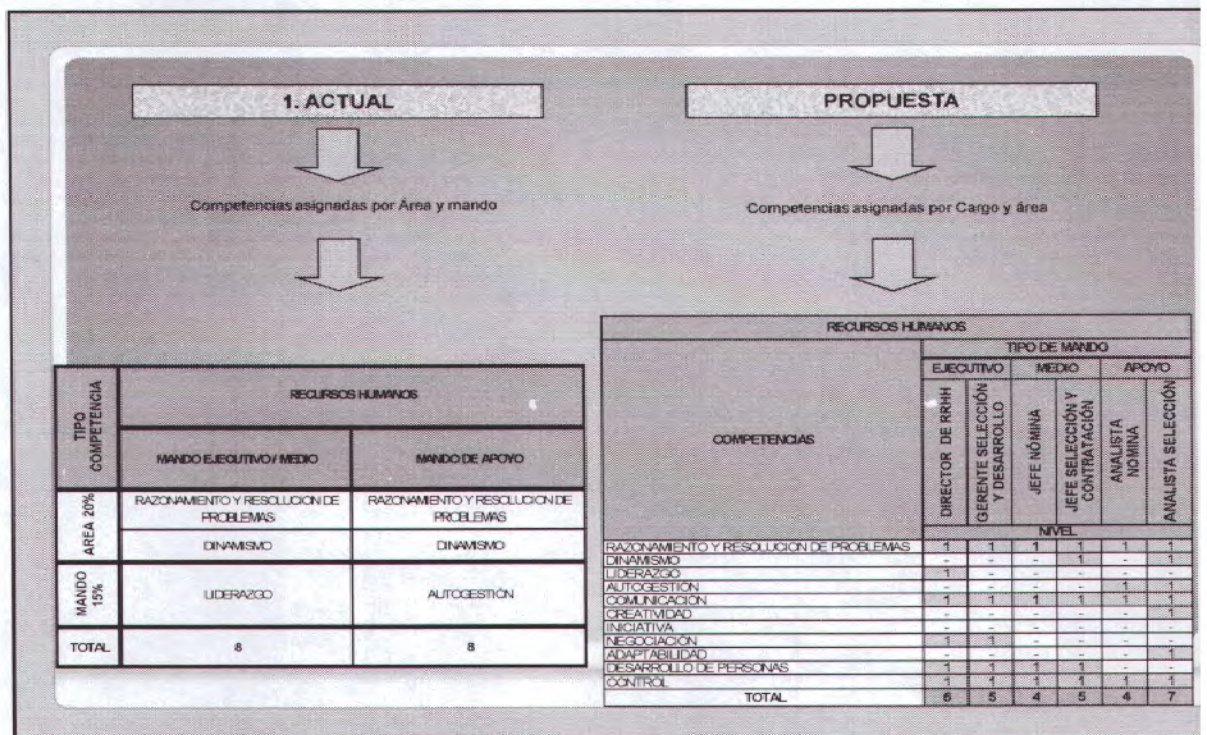
ESPECÍFICOS:

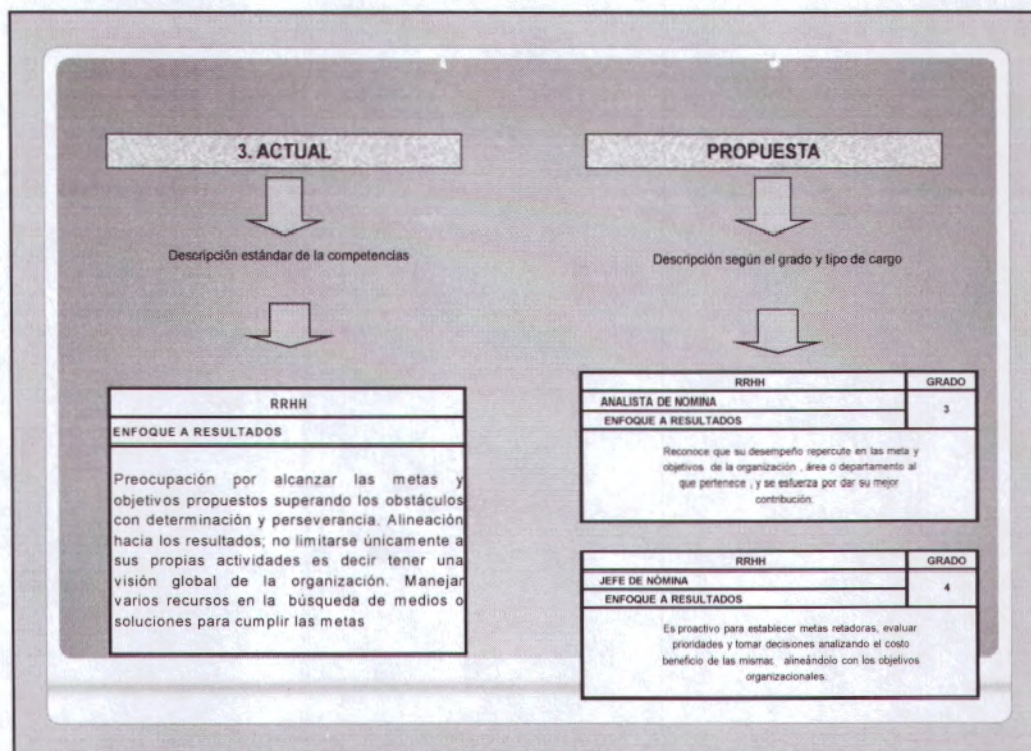
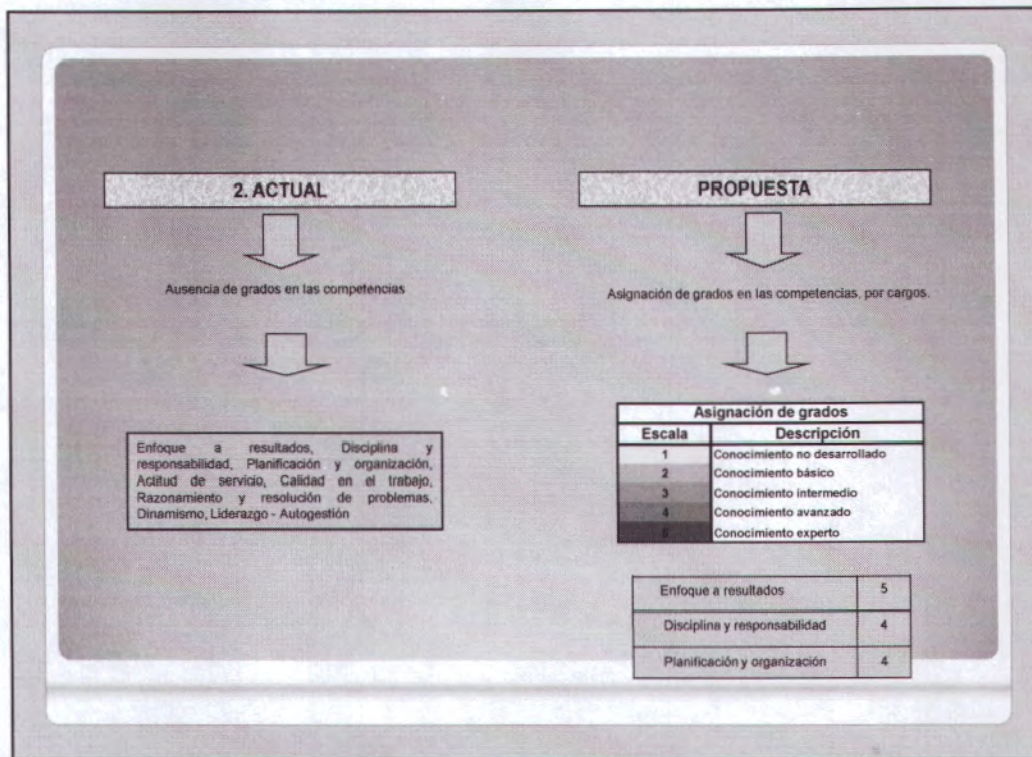
- Identificar y definir las competencias por área.
- Establecer las competencias claves en la Entrevista y Evaluación de período de prueba
- Establecer plan de acción en evaluación período de prueba y evaluación anual
- Desarrollar los grados de las competencias por área y cargo.

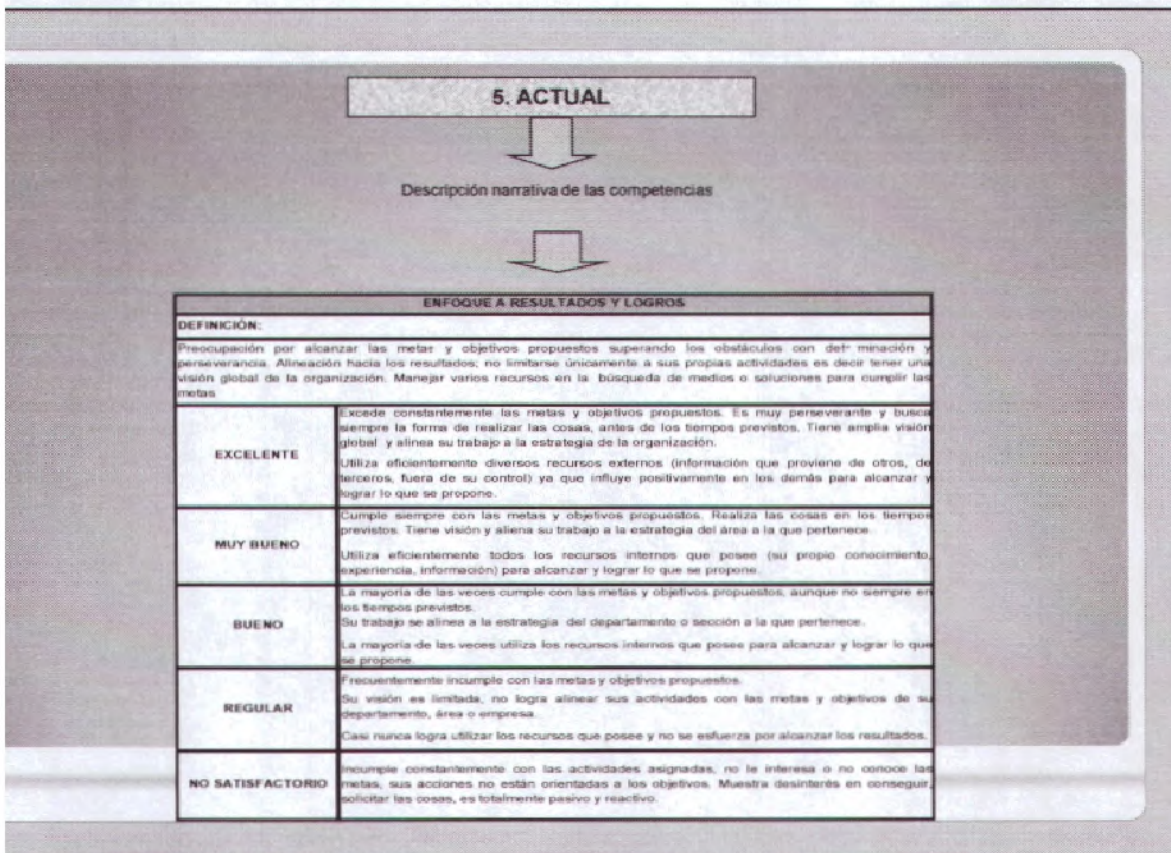
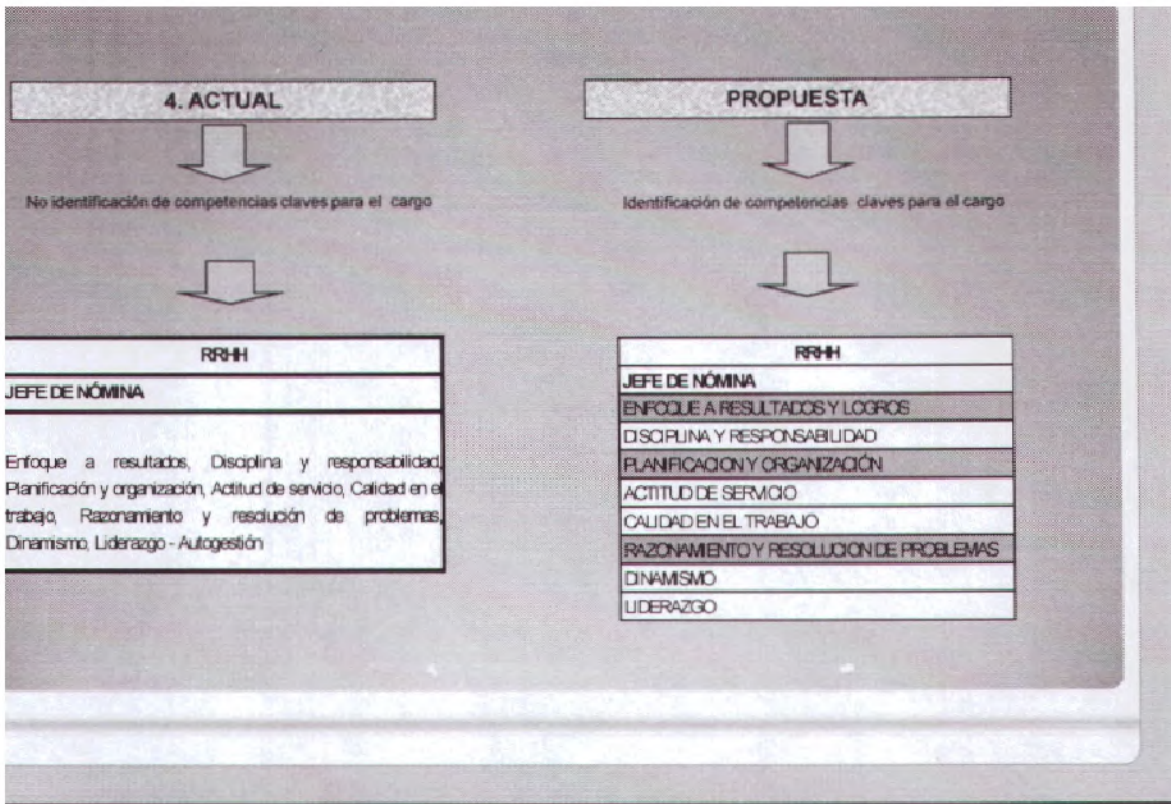
MODELO DE COMPETENCIAS



FACTOR COMPETENCIAS







ANEXO III

ÁREA: _____

COMPETENCIAS	ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS																			
	DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD																			
	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN																			
	ACTITUD DE SERVICIO																			
	CALIDAD EN EL TRABAJO																			
	RAZONAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS																			
	CONTROL																			
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO																			
	LIDERAZGO																			
	AUTOGESTIÓN																			
	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN																			
	ÁREA																			
DEPARTAMENTO																				
SECCIÓN																				
CARGOS																				
NIVELES																				
TIPO DE CENTRO DE COSTO																				

