



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE
PICHINCHA**

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TITULO: “SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE SEGUROS DEL PICHINCHA”**

**Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el Título de
Tecnólogo en Administración de Empresas**

AUTOR: Piña Chichay Mercy Elizabeth

TUTOR: Coque Jessica, MBA

QUITO, D.M; Julio - 2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto: “Sistema De Evaluación Por Competencias Para El Desempeño De Los Empleados De Seguros Del Pichincha”. Presentado por el Sr (ita) Mercy Elizabeth Piña Chichay para optar por el título de Tecnólogo en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 05 días del mes de Julio del 2019

Ing. Jessica Alexandra Coque Velásquez

N° C.C 1713313920.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo Mercy Elizabeth Piña Chichay con cédula de identidad N° 0923700587, declaro que el presente proyecto de investigación titulado: “Sistema De Evaluación Por Competencias Para El Desempeño De Los Empleados De Seguros Del Pichincha” ha sido investigado minuciosamente a través de los conceptos desarrollados, análisis y conclusiones por medio de citas bibliográfica, libros de autores para llegar a la culminación del mismo. Por tanto este proyecto de creación e investigación es de exclusiva responsabilidad del autor.

Autorizo al ITSHCPP para la utilización de los mismos con fines educativos.

Mercy Elizabeth Piña Chichay

C.C. 092370058-7

DEDICATORIA

El presente proyecto va dedicado a Dios en primera instancia, a mi familia, mi esposo y a mis hijos: Santiago y Mathews, por ser los pilares fundamentales y el impulso de terminar mi carrera, quienes han sido el motor para seguir adelante en el estudio, ya que ellos son la inspiración y los principales protagonistas de mi superación tanto personal como profesional, dándole así; un gran valor a este sueño poder decir “meta alcanzada”.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principal a Dios quien me da la oportunidad y la capacidad para seguir estudiando y superándome cada día.

A mi esposo y mis hijos por comprenderme y entender los tiempos de ausencia con ellos por motivos de mis obligaciones educativas.

Al Ing. Byron Villagómez Gerente Nacional Administrativo de la empresa Seguros del Pichincha por su disposición y aporte de la información necesaria para realizar este trabajo investigativo, a mis compañeros colaboradores de la empresa en las diferentes áreas quienes aportaron con la investigación realizada.

Mi sincero agradecimiento imperecedero al ITSHCPP, principalmente al señor Rector por acogerme en las aulas de este prestigioso Instituto durante el transcurso de mi carrera, a todos y cada uno de los docentes que supieron impartir sus conocimientos en esta formación como tecnólogo y en gran sobremanera mi agradecimiento a mi tutora de trabajo de investigación por los conocimientos y experiencias compartidas, haciendo de esta manera de mí una persona de bien y un profesional útil para la sociedad.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo presenta en detalle el proceso de evaluación de desempeño por competencias que se debe emplear en las diferentes áreas de la empresa Seguros del Pichincha previo análisis de la situación actual de esta compañía, por tal motivo se elaboró los modelos de evaluación de desempeño por competencias para cada uno de los puestos de sus trabajadores de esta entidad, con el objetivo de promover el buen desempeño de los colaboradores. Se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la compañía, por medio de un trabajo de campo se investigó a través de la muestra generada donde pudimos confirmar la necesidad del implemento de “Sistema De Evaluación Por Competencias Para El Desempeño De Los Empleados De Seguros Del Pichincha”, que nos permita superar todos los problemas encontrados y lograr la excelencia en el desempeño de cada colaborador de esta prestigiosa empresa. Para finalizar es preciso destacar que la propuesta planteada es totalmente viable y aceptada por toda la organización y todos quienes la conforman.

INDICE GENERAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA.....	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	3
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL:.....	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	4
CAPÍTULO I.....	5
1. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	5
1.1. Evaluación de desempeño.....	5
1.2 Competencia laboral.....	6
1.2.1. Tipos de competencias.....	6
1.3. Proceso de evaluación.....	6
1.3.1. Importancia de evaluar.....	6
1.4. Retroalimentación.....	7
1.5. Detectar y fidelizar talento.....	7

1.6. Formas de desempeño laboral a evaluar.....	7
1.7. Tipos de investigación.....	8
1.8. Encuestas.....	8
1.9. Población y muestra.....	9
1.9.1. Población:.....	9
1.9.2. Muestra:.....	9
CAPITULO II.....	10
2. SITUACION ACTUAL.....	10
2.2 Misión.....	10
2.3 Visión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE SEGUROS DEL PICHINCHA.....	11
2.6 Interpretación de Organigrama Estructural.....	12
2.7 FODA.....	14
2.8 ANÁLISIS FODA.....	14
2.9 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	15
2.10 OBJETIVO DE LA ENCUESTA:.....	16
2.11 ENCUESTA PARA SACAR EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	16
2.12 TABULACIÓN DE ENCUESTA.....	18
CAPITULO III.....	30
3. PROPUESTA.....	30
3.1 DATOS GENERALES:.....	30
3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	30
3.3 OBJETIVOS.....	31
3.4 CAMPO DE ACCIÓN.....	31

3.8 ASPECTOS GENERALES A CONSIDERA PARA LA EVALACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.....	35
3.9 ASPECTOS A EVALUAR.....	35
3.10 MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	71
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍAS.....	121
ANEXOS.....	122
EDIFICIO SERVICIO AL CLIENTE SEGUROS DEL PICHINCHA.....	128
ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO.....	128
ENCUESTA AL JEFE DE SERVICIO.....	129
ENCUESTA AL SUPERVISOR COMERCIAL.....	129
RESULTADO DE ANALISIS DE PLAGIO.....	130

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 pregunta 1.....	18
Tabla N° 2 pregunta 2.....	19
Tabla N° 3 pregunta 3.....	20
Tabla N° 4 pregunta 4.....	21
Tabla N° 5 pregunta 5.....	22
Tabla N° 6 pregunta 6.....	23
Tabla N° 7 pregunta 7.....	24
Tabla N° 8 pregunta 8.....	25
Tabla N° 9 pregunta 9.....	26
Tabla N° 10 pregunta 10.....	27
Tabla N° 11 Plan de desarrollo individual.....	33
Tabla N° 12 Evaluación mensual	33
Tabla N° 13 Evaluación anual	34
Tabla N° 14 Calificación totales de los meses	34
Tabla N° 15 Calificación totales de los meses	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 RELACIÓN PORCENTUAL ENTRE AÑOS	13
Gráfico N° 2 pregunta 1.....	19
Gráfico N° 3 pregunta 2.....	20
Gráfico N° 4 pregunta 3.....	21
Gráfico N° 5 pregunta 4.....	22
Gráfico N° 6 pregunta 5.....	23
Gráfico N° 7 pregunta 6.....	24
Gráfico N° 8 pregunta 7.....	25
Gráfico N° 9 pregunta 8.....	26
Gráfico N° 10 pregunta 9.....	27
Gráfico N° 11 pregunta 10.....	28

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los trabajadores es tan importante para una organización porque a través del personal logran obtener sus objetivos como organización a través de las diferentes actividades que ellos realizan, en la actualidad las empresas están conscientes de que es así, por eso se está dando relevancia en promover el buen desempeño laboral dentro de una empresa.

La empresa Seguros del Pichincha tiene en el mercado más de 20 años y considera al Capital humano parte primordial para lograr sus objetivos y continuar entre las mejores aseguradoras a nivel nacional sin embargo ha existido el problema de rotación de personal en ciertas áreas.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se realiza la propuesta de implementar un diseño de evaluación de desempeño por competencias en la Empresa Seguros del Pichincha a su personal, el objetivo de esta investigación es desarrollar el proceso de Sistema Evaluación de Desempeño por Competencias como una herramienta organizacional que se aplique cada cierto tiempo que establezca la compañía a sus colaboradores, para esto abordaremos en primera instancia un Marco Teórico a través de bibliografías que nos permita conocer sus conceptos y definiciones sobre este tema, se realizará encuestas para verificar el estado actual de la empresa en dichas áreas y por último se hará el análisis de la problemática para desarrollar el proceso de evaluación por competencias.

El proceso del Sistema de evaluación por competencias busca mejorar el desempeño laboral mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de cada área para que de esta manera la empresa pueda tener una mayor eficiencia en las operaciones que estos realizan y por ende obtener una mayor rentabilidad.

1. TEMA

Sistema de evaluación por competencias para el desempeño de los empleados de Seguros del Pichincha.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo promover el buen desempeño laboral de los empleados de Seguros del Pichincha?

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El hecho de permanecer en el mercado entre las mejores aseguradoras a nivel nacional hace indispensable que la empresa cuente con un proceso de evaluación de desempeño por competencias. La falta de este sistema de evaluación en el desempeño en sus colaboradores no nos ha permitido medir las funciones de los trabajadores lo que ha provocado tener rotación de personal en algunas áreas y por ende no nos ha permitido que alcancemos un completo desarrollo empresarial con los objetivos planteados en esta organización.

El sistema de evaluación de desempeño nos va a permitir retroalimentar al colaborador y capacitarle en alguna falencia que no le esté permitiendo al empleado cumplir a cabalidad su rol en el área que se encuentre.

3. JUSTIFICACIÓN

Seguros del Pichincha fue creada hace 23 años, momento en el que ingreso al mercado como aseguradora, su trayectoria ha sido muy buena en el mercado, actualmente tiene varios productos como, Seguros Hogar Incendio, Seguros de Accidentes y Seguros de Salud, se comercializan a través de Bróker, Hall Bancario, Venta en servicio al cliente y Tele mercadeo.

La compañía está liderada en la actualidad por el Eco. Diego Mendizábal desde hace más de 8 años, su gestión ha hecho que la empresa ocupe en estos últimos 10 años el puesto número 1 en Seguros de Vida.

La empresa considera que el Capital humano es la base fundamental en una organización por lo que ve la necesidad de medir el rendimiento de cada uno de sus colaboradores a través de un sistema de evaluación por competencias, partimos de esta consideración la problemática ***¿Cómo promover el buen desempeño laboral de los empleados de seguros del pichincha?***

El sistema de evaluación de desempeño está basado por competencias se refiere a un proceso de pasos bien desarrollados para obtener la información que requerimos y por ende mejorar el desempeño en sus empleados. Las competencias son aquellos conocimientos habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar alguna labor.

Este plan de proyecto consiste en analizar el proceso del sistema de evaluación que nos permita obtener los resultados esperados por parte de la empresa para mejorar el rol que desempeña cada colaborador dentro de la Empresa Seguros del Pichincha.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un diseño de evaluación por competencias a través de la plataforma interna de Seguros del Pichincha dirigida al personal que labora dentro de la empresa que permita a sus colaboradores obtener un buen desempeño laboral en cada una de sus funciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Realizar una revisión bibliográfica que permita dar cuenta de las teorías que se han desarrollado en torno de la evaluación de desempeño por competencias, así como sus diferentes enfoques metodológicos.

Analizar la situación de la muestra generada a través de los empleados de Seguros del Pichincha a través del desempeño que vienen realizando en cada una de sus funciones.

Proponer la implantación del proceso del sistema de evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores de Seguros del Pichincha que permita evaluar su rendimiento.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACION TEÓRICA

En la actualidad es muy importante en las empresas conocer cuáles son los resultados de desempeño de cada colaborador porque esto nos permite conocer la productividad que cada uno está aportando en dicha compañía a través de las competencias de cada empleado, para esto vamos a definir algunos conceptos claves relacionados con el tema de investigación y a perfilar los puestos por competencias.

1.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Definición

“Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de deserción, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento a futuro”. (Valle D. S., 2015)

Según, Chiavenato (2002),” Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

Evaluación de Resultados

“Mide el logro de los objetivos establecidos para un periodo de gestión, la calidad de los resultados entregados y el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas”.

Evaluación de Competencias

“Mide el grado de desarrollo de las competencias de la persona con relación a los requerimientos del cargo, rol o función”.

1.2 COMPETENCIA LABORAL.

“Competencia laboral se define como la capacidad productiva de un individuo medida en términos de desempeño, nos referimos a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes”. (Rombiola, 2010)

“En otras empresas cuando utilizan la evaluación por competencias para determinar las habilidades físicas como mentales de una persona pueden obtener un mayor rendimiento en el empleado por eso es considerado las competencias como el medio para conseguir el objetivo deseado”.

1.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Para esta investigación nos vamos a enfocar los dos tipos de competencias que son las siguientes:

Competencias Técnicas:

“La competencia técnica o dura es aquella que está referida a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica”.

Competencia Conductual:

“Las competencias conductuales o blandas, son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en un trabajador que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.” (Richard, 2005)

1.3. PROCESO DE EVALUACIÓN

“El proceso de evaluación debe estar documentado en un procedimiento que asegure su planificación, ejecución y control, donde se definan indicadores relacionados con los puestos de trabajo y competencias laborales y deben ser dados a conocer a los miembros de la organización. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables”.

1.3.1. Importancia de evaluar

Entre varios puntos importantes considero importante los siguientes:

Prevención y detección de problemas.

Sólo hay algo peor que tener un problema, y es tenerlo y no saberlo. Los procesos de evaluación de desempeño sirven, en gran medida, para poder detectar estas situaciones y atender con prontitud los problemas y conflictos.

Toma de decisión.

Las evaluaciones nos permiten tomar decisiones más acertadas sobre el empleado porque sabemos cómo piensan o actúan es tener el poder de anticiparnos a fortalecer alguna de las falencias por medio de la retroalimentación.

1.4. RETROALIMENTACIÓN

“La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos, luego de haber obtenido un resultado positivo o negativo, ya que existen retroalimentaciones positivas y negativas”.

1.5. DETECTAR Y FIDELIZAR TALENTO

La Evaluación de rendimiento brinda la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Es el sistema más honesto para la organización y para el propio profesional, que tiene derecho a tener posibilidades de crecer en su organización.

Motivación

Si entre todos se consigue mejorar la productividad o exceder las expectativas en la función que está desempeñando, la motivación sobre estos resultados nos permitirá obtener mayor rendimiento y recompensa asociada sólo puede tener efectos positivos y de expansión para cualquier organización manteniendo unos excelentes índices de clima laboral.

1.6. FORMAS DE DESEMPEÑO LABORAL A EVALUAR

Su productividad y calidad del trabajo

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral.

Su eficiencia.

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.

La formación adquirida.

Hace referencia a un trabajador formado, es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

1.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utiliza las siguientes investigaciones:

Cualitativa:

“Es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados”. (Ibañez & Ibañez, 2015)

Cuantitativa:

“Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables”. (Ibañez & Ibañez, 2015)

Método Inductivo:

Se realiza recopilación de información necesaria para la investigación a través de una investigación de campo por medio de encuestas.

Método Deductivo:

Se analizará los criterios generalizados para obtener beneficios en esta investigación que posibilite obtener nuestro proceso de evaluación de desempeño en la Empresa Seguros del Pichincha.

1.8. ENCUESTAS

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas.

Según, Naresh K. Malhotra en su libro: “Investigación de mercados Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica”.

1.8.1. Encuesta Personal

“Consiste en una entrevista en la que conversan dos personas, la persona encargada de realizar la encuesta le hace preguntas al encuestado para obtener la información necesaria para la investigación. Dicha encuesta puede ser estructurada (cuestionario formal con preguntas que se les puede dar a todos por igual”. (Anónimo, QuestionPro, 2017)

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.9.1. Población:

Según Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La población hace referencia a la totalidad de los empleados en este caso la Empresa Seguros del Pichincha del que se extrae la información necesaria para realizar este proyecto son 345 empleados a nivel nacional que tiene esta compañía, abarca todas las áreas como, Administrativo, Talento Humano, Marketing, CRM, Comercial, Cobranza y Servicio al Cliente.

1.9.2. Muestra:

“Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación”. (López, 2004)

“La muestra hace referencia a una parte de mi población en la investigación a desarrollar, la población se clasificará en grupos de empleados por Departamento con el propósito de focalizar mi investigación a través de cada competencia que involucra el área comercial y de servicio al cliente”. (Wigodski, 2010)

CAPITULO II

2. SITUACION ACTUAL

2.1 EMPRESA



La empresa Seguros del Pichincha se encuentra ubicada en la Coruña N26-245 y Francisco de Orellana.

2.2 MISIÓN

Soluciones personalizadas que brindan bienestar y tranquilidad a nuestros clientes.

2.3 VISIÓN

Presentes en cada etapa de tu crecimiento

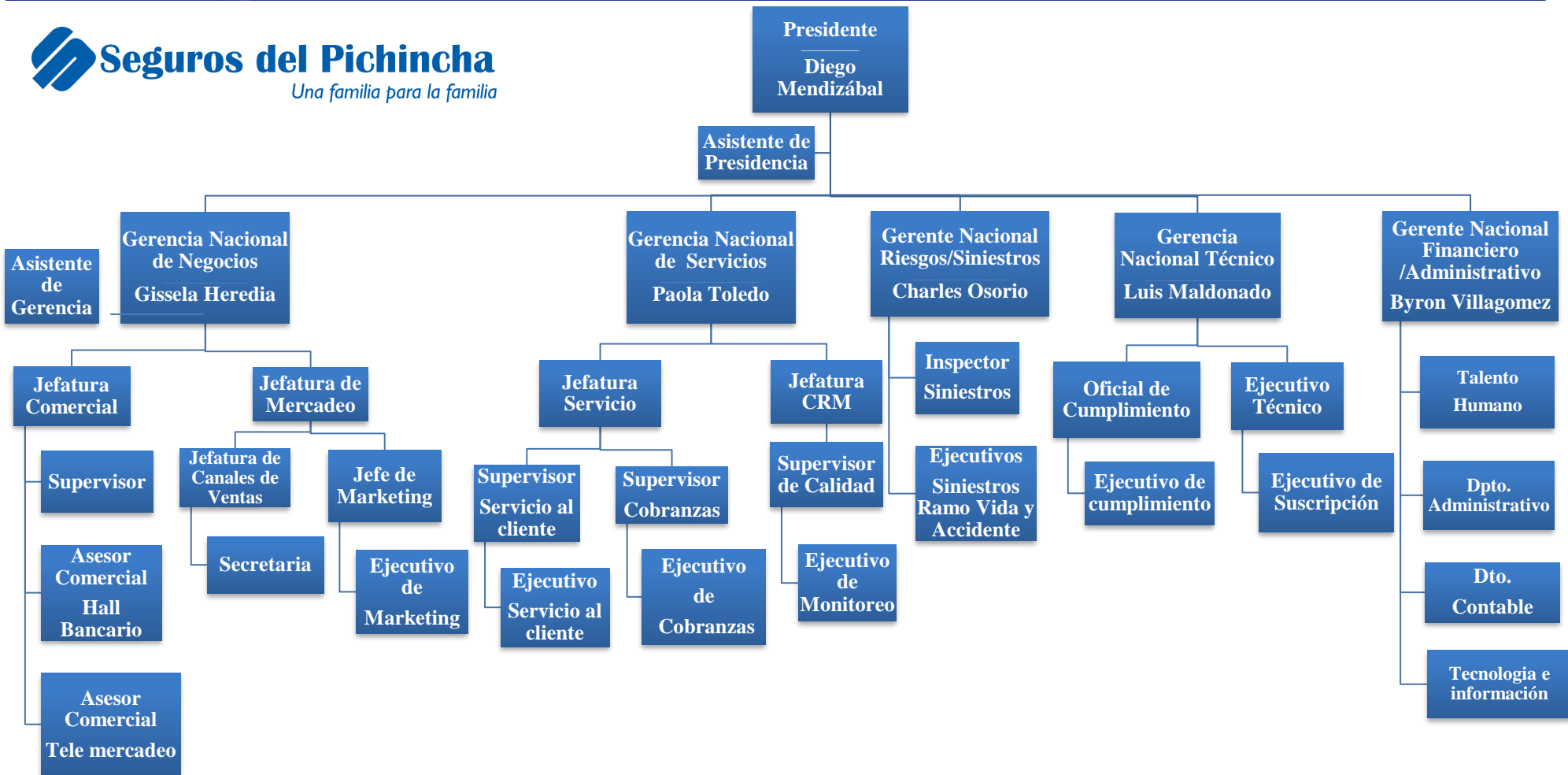
2.4 VALORES

Respeto: Aceptar las diferencias de cada persona. Cumplir las normas y los acuerdos establecidos.

Adaptabilidad: Actuar ágilmente ante situaciones cambiantes internas y externas.

Servicio: Conocer al cliente interno y externo y superar sus expectativas.

2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE SEGUROS DEL PICHINCHA



2.6 INTERPRETACIÓN DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Como se puede observar en la gráfica del organigrama Estructural de Seguros del Pichincha es grande, en cada una de los departamentos vemos la necesidad de implementar la evaluación de desempeño, está conformado en un total de 345 colaboradores en la actualidad.

A CONTINUACIÓN, SE DETALLA LOS CARGOS EN LA EMPRESA SEGUROS DEL PICHINCHA

Presidente	Gerente Nacional de Servicios	Gerente Técnico
Asistente	Jefatura de Servicio	Oficial de cumplimiento
Gerente de Negocios	Ejecutivo de Servicio	Ejecutivo Técnico
Jefatura Comercial	Supervisor de Cobranzas	Ejecutivo de Suscripción
Supervisor	Ejecutivos de Cobranzas	Gerente Financiero/Administrativo
Asesor Comercial	Jefatura de Crm	Talento Humano
Jefatura de mercadeo	Supervisor de Calidad	Jefe administrativo
Secretaria	Ejecutivo de Calidad	Contador
Jefatura de Canales de Vtas	Gerente de Siniestros	Auditor
Jefe de Marketing	Inspector de Siniestros	Jefe de Soporte Tecnológico
Ejecutivo de Marketing	Ejecutivo de Siniestros	Ejecutivo Soporte Tecnológico

FUENTE: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Elaborado por: Mercy Piña

INDICE

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

	Diversidad				
	2014	2015	2016	2017	2018
# de empleados	337	361	386	369	345
# mujeres	178	199	213	205	195
# varones	159	162	173	164	150

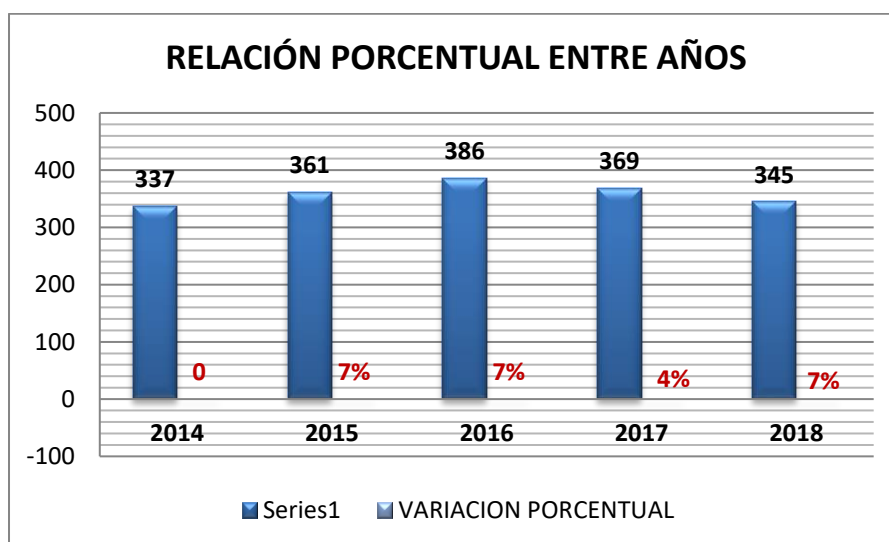
Ilustración N° 1 Seguros del Pichincha

RELACIÓN PORCENTUAL ENTRE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS DE LOS EMPLEADOS SEGUROS DEL PICHINCHA

PERSONAL SEGUROS DEL PICHINCHA		
DIVERSIDAD		
AÑOS	# EMPLEADOS	VARIACION PORCENTUAL
2014	337	0
2015	361	7%
2016	386	7%
2017	369	4%
2018	345	7%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 1 RELACIÓN PORCENTUAL ENTRE AÑOS



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

De acuerdo a los índices de los últimos 5 años en seguros del Pichincha podemos ver que habido una variación porcentual de un promedio de 7% es decir una rotación de personal notoria, sobre todo en estos dos últimos dos años que es del 7% esto se está dando más en la parte de Hall Bancario y otras áreas Comerciales el motivo es que entran en un periodo de prueba de 3 meses

donde tienen que cumplir una meta asignada y no lo han podido lograr dicha meta, podría decir que de cada tres personas una se queda en un contrato indefinido.

2.7 FODA



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura propia ✓ Liderazgo en el mercado ✓ Cuenta con recursos tecnológicos ✓ Cobertura a nivel Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimientos por parte de los empleados sobre el manual de funciones ✓ No tiene proceso de selección definidos ✓ No cuentan con sistema de evaluación de desempeño. ✓ Restricción en toma de decisión.
AMENAZAS	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis económica y alto endeudamiento del país. ✓ Entrada de empresas similares al mercado con menos costo. ✓ Cambios de normativas por parte del Gobierno. ✓ Siniestros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estratégicas con entidades financieras. ✓ Mercado amplio para ingresar posibilidades de ampliación ✓ Introducción de nuevos productos. ✓ Respaldo por la Superintendencias de Compañías

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

2.8 ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser usada en cualquier situación, como de un individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado.

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios de una organización en sí estos son los factores internos y externos que rodean una empresa, el foda sirve para poder realizar el trabajo de una investigación, tenemos que tener en cuenta las particularidades del proyecto y la

información disponible de la misma para tomar estrategias adecuadas que permitan fortificar las fortalezas y oportunidades como también minimizar las debilidades y amenazas.

2.9 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

UNIDAD DE ANÁLISIS

Empresa Seguros del Pichincha.

UBICACIÓN

Coruña N 26-245 y Francisco de Orellana

DATOS:

n = La muestra que deseamos encontrar.

N = 345 Mi tamaño de la población o universo la que yo quiero estudiar (Colaboradores de Seguros del Pichincha.

Z = 95% 1.96 El nivel de confianza.

P = 0.50 Probabilidad de éxito.

Q = 0.50 Probabilidad de fracaso.

e = 0.07 Margen de error máximo aceptado.

Aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{345 * (1.96)^2(0.50)(0.50)}{[0.07^2(345 - 1)] + [1.96^2(0.50)(0.50)]}$$

$$n = \frac{331.338}{(1.6856) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{331.338}{2.6496}$$

$$n = 125.05$$

$$n = 125$$

Luego de efectuar el cálculo nos da como resultado que debemos realizar a 125 colaboradores las encuestas, esta es la muestra que vamos a tomar para poder llevar a cabo nuestra investigación y de esta manera conocer la situación actual de Seguros del Pichincha.

2.10 OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Diseñar la encuesta para la implantación de la evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores de la Empresa Seguros del Pichincha

Medir el nivel de aceptación que tendrían los trabajadores de Seguros del Pichincha objeto de estudio, con respecto a la implantación de la Evaluación de Desempeño por competencias de los empleados.

2.11 ENCUESTA PARA SACAR EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

INDICACIONES: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA SEGÚN SU CRÍTERIO

1 ¿Conoce usted algún sistema de Evaluación de desempeño por competencias en alguna empresa?

Si	
No	

2 ¿Se siente satisfech@ con el rol que viene desempeñando dentro de la empresa, o cree usted que debería implementarse un sistema de evaluación de desempeño por competencias interno en esta organización?

Si	
----	--

No	
----	--

3 ¿Cree usted que existen normas o procedimientos sobre toda la función del personal de la compañía?

Si	
No	

4 ¿La empresa le facilita todos los implementos necesarios al momento de la realizar sus labores diarias?

Si	
No	

5 ¿La empresa brinda capacitación constante sobre las prestaciones de servicios que actualmente Ud. ¿Realiza dentro de esta empresa?

Si	
No	

6 ¿Los horarios de trabajo son flexibles para usted y acorde a su actividad personal o profesional?

Si	
No	

7 ¿Le gustaría que la empresa incorporara un sistema de evaluación de desempeño por competencias?

Si	
No	

8 ¿Cree usted que es importante realizar una evaluación de desempeño dentro de la empresa Seguros del Pichincha?

Si	
No	

9 ¿Considera usted que, si existiría un sistema de evaluación de desempeño por competencia, mejoraría la situación, laboral, económica y financiera de la organización?

Si	
No	

10 ¿Considera usted que es necesario que los trabajadores de la empresa conozcan el trabajo que realiza cada uno?

Si	
No	

2.12 TABULACIÓN DE ENCUESTA

Análisis e interpretación de encuestas

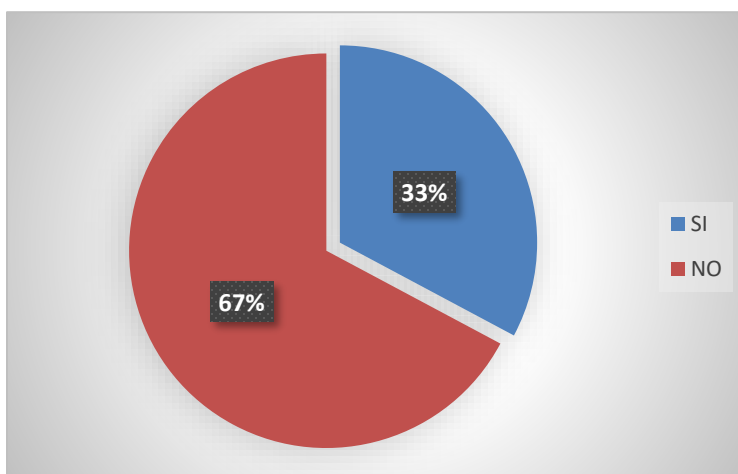
1 ¿Conoce usted algún sistema de Evaluación de desempeño por competencias en alguna empresa?

Tabla N° 1 pregunta 1

OPCIÓN	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	41	33%
NO	84	67%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 2 pregunta 1



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación.

En esta gráfica podemos visualizar que 84 personas que representa el 67% no conoce de algún sistema de evaluación en las empresas, mientras tanto 41 personas indican haber conocido de un sistema de evaluación el cual corresponde a un 33%.

Análisis

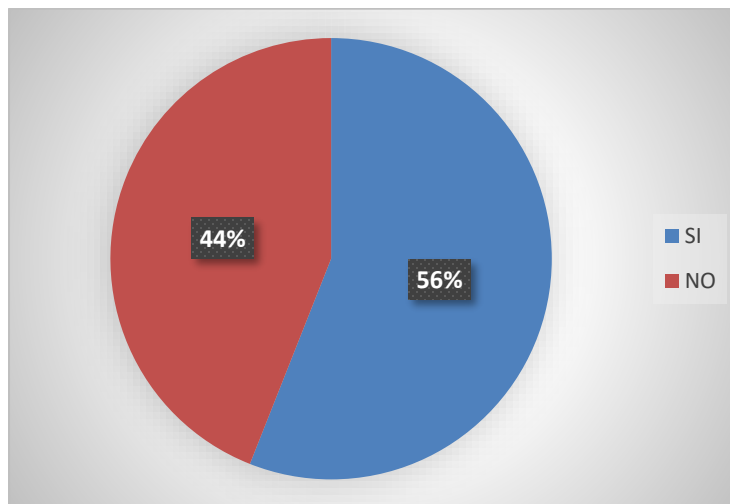
Los empleados que fueron entrevistados podemos observar que la mayoría en este caso más del 50% no conocen de una evaluación de desempeño.

2 ¿Cree usted que debería implementarse un sistema de evaluación de desempeño por competencias interno en esta organización para poder conocer mejor el rol que tiene que desempeñar?

Tabla N° 2 pregunta 2

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	70	56%
NO	55	44%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 3 pregunta 2

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado: Mercy Piña

Interpretación.

Del total de colaboradores (125) 70 personas indican que si les gustaría que se implemente un sistema de evaluación y 55 personas dicen que no desean la evaluación de desempeño.

Análisis.

La mayoría de empleados indican que si desea que se implemente la evaluación de desempeño en la empresa Seguros del Pichincha.

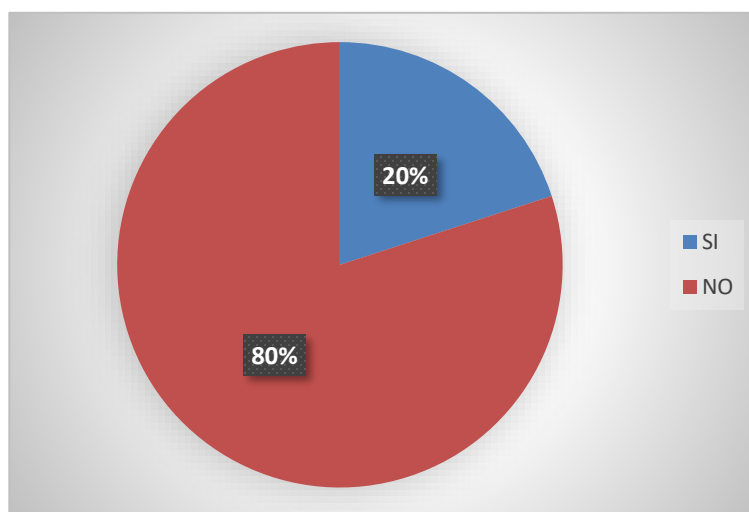
3 ¿Cree usted que existen normas o procedimientos sobre toda la función del personal de la compañía?

Tabla N° 3 pregunta 3

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	25	20%
NO	100	80%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 4 pregunta 3



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

En la gráfica nos indica que 100 personas que representa el 80% de empleados no existen normas o procedimientos y 25 personas indican que si existe

Análisis

Un porcentaje alto que es del 80% nos indica que no existe normas procedimientos sobre sus funciones.

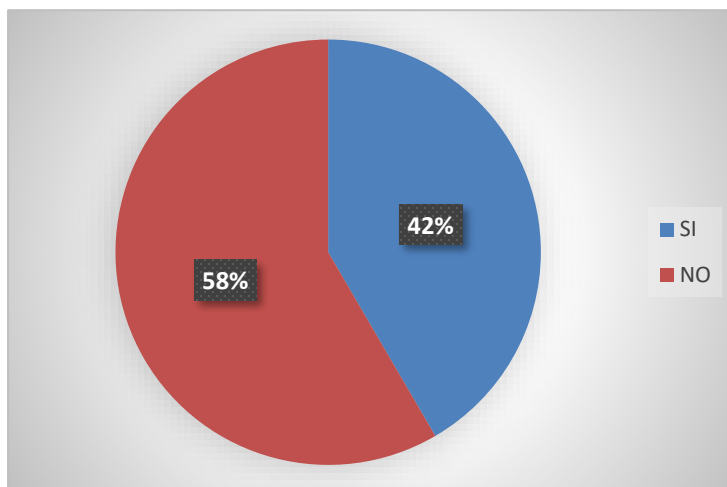
4 ¿La empresa le facilita todos los implementos necesarios al momento de la realizar sus labores diarias?

Tabla N° 4 pregunta 4

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	52	42%
NO	73	58%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado: Mercy Piña

Gráfico 4 Gráfico N° 5 pregunta 4



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

Esta pregunta tenemos un 52% de los colaboradores que dicen que la empresa si le facilita los implementos necesarios para sus labores diarias, mientras que el 73% de los colaboradores dicen que la empresa no les facilita los implementos.

Análisis

Podemos observar que los colaboradores de la empresa en gran mayoría dicen que la empresa nos les facilita los implementos necesarios para sus actividades diarias.

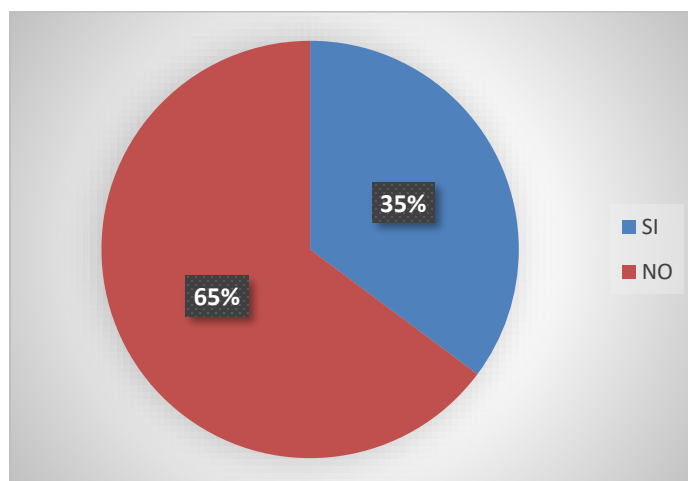
5 ¿La empresa brinda capacitación constante sobre las prestaciones de servicios que actualmente Ud. ¿Realiza dentro de esta empresa?

Tabla N° 5 pregunta 5

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	44	35%
NO	81	65%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 6 pregunta 5



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado: Mercy Piña

Interpretación

En esta gráfica nos dicen en un mayor porcentaje que son 81 personas que no brindan capacitaciones y las personas que si han tenido son un porcentaje del 35%.

Análisis

Los colaboradores indican en la mayoría que no han recibido capacitaciones lo cual es recomendable realizar capacitaciones según este resultado.

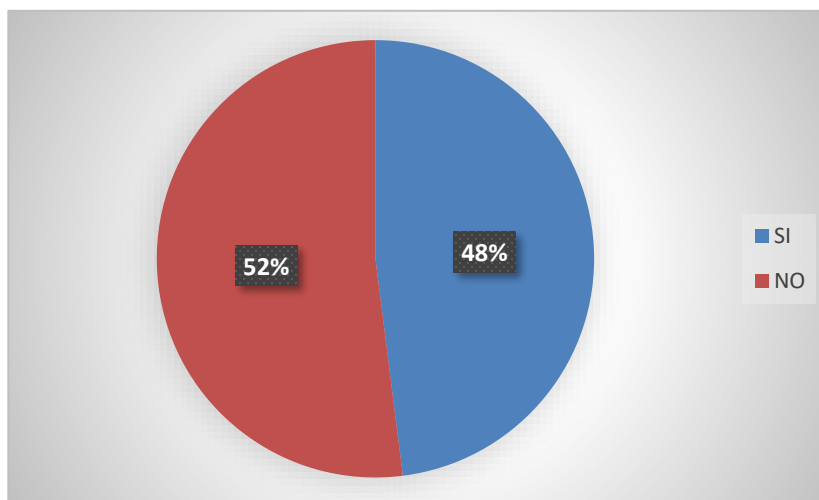
6 ¿Los horarios de trabajo son flexibles para usted y acorde a su actividad personal o profesional?

Tabla N° 6 pregunta 6

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	60	48%
NO	65	52%
	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 7 pregunta 6



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

Esta pregunta se considera medir el nivel de aceptación en los horarios en donde el 48% dice que la empresa si es flexible con los horarios, mientras que el 52% dice que la empresa no es flexible con el horario laboral para sus actividades personales y profesionales.

Análisis

Se puede observar que los colaboradores de la empresa la mayoría dice que la empresa no es flexible con sus horarios para realizar sus actividades.

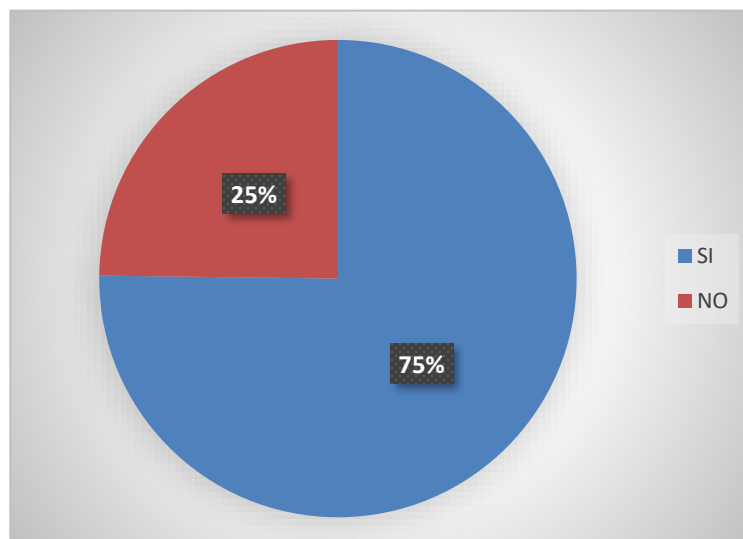
7 ¿Cree usted que es importante que la empresa Seguros del Pichincha realice una evaluaciones de desempeño a sus empleados?

Tabla N° 7 pregunta 7

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	94	75%
NO	31	25%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 8 pregunta 7



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

El 75% dice que es muy importante que se realice evaluaciones de desempeño en todas las áreas, mientras que el 25% no cree que sea conveniente que se realice las evaluaciones de desempeño.

Análisis

La mayoría de encuestados consideran que si es importante que se realice la evaluación de desempeño dentro de la empresa.

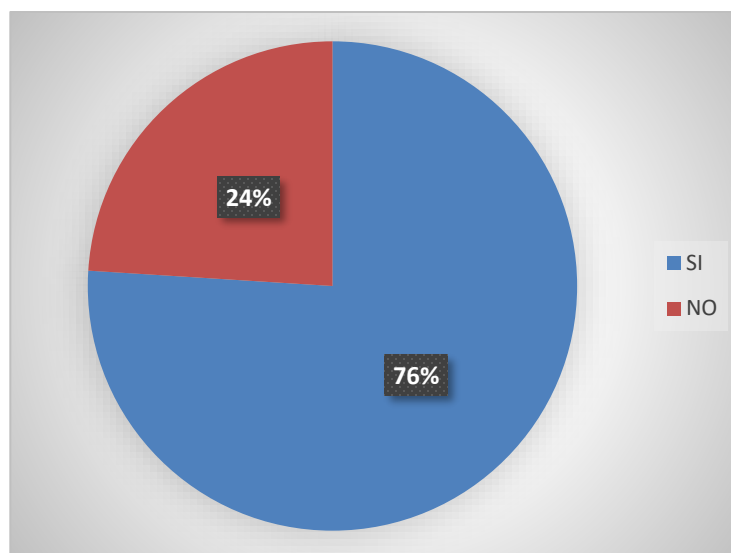
8 ¿Le gustaría que la empresa incorporara un sistema de evaluación de desempeño por competencias?

Tabla N° 8 pregunta 8

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	95	76%
NO	30	24%
	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 9 pregunta 8



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

Del total de encuestados el 76% dice que sería más factible y que le gustaría que la empresa incorpore el sistema de evaluación de desempeño por competencias, mientras que el 24% no les gustaría que la empresa incorpore una guía de control interno.

Análisis

Se puede observar que los colaboradores de Seguros del Pichincha están de acuerdo a que la empresa implemente el sistema de evaluación de desempeño por competencias.

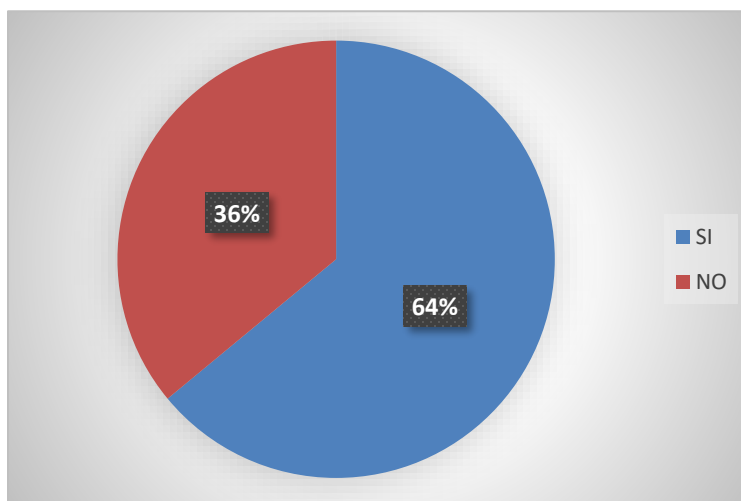
9 ¿Considera usted que, si existiría un sistema de evaluación de desempeño por competencia, mejoraría la situación, laboral, económica y financiera de la organización?

Tabla N° 9 pregunta 9

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	80	64%
NO	45	36%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 10 pregunta 9



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

Como se puede evidenciar 80 personas considera que si existiera el sistema de evaluación de desempeño mejoraría el ámbito laboral, económico y financiero, mientras que 45 personas consideran que no favorecería en el ámbito laboral, económico y financiero.

Análisis

Se puede observar que un porcentaje mayor de los empleados está de acuerdo que si existiría un sistema de evaluación de desempeño esto aportaría para mejora del ámbito laboral, económico y financiero

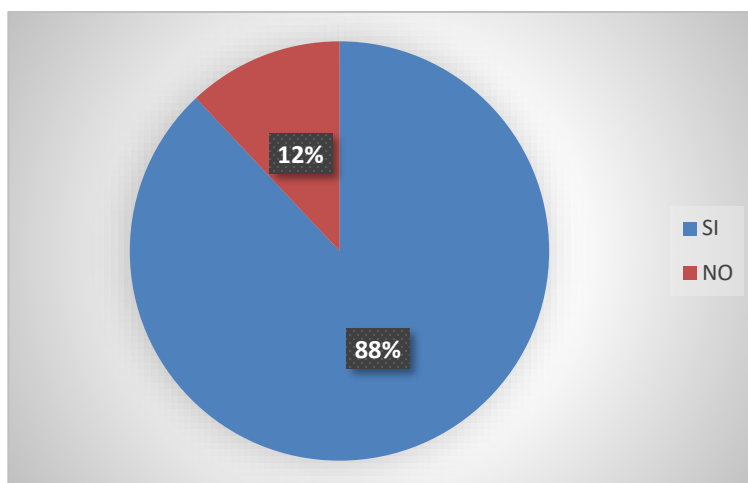
10 ¿Considera usted que es necesario que los trabajadores de la empresa conozcan el trabajo que realiza cada uno?

Tabla N° 10 pregunta 10

OPCIÓN	N° ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	110	88%
NO	15	12%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Gráfico N° 11 pregunta 10



Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

Respecto a esta pregunta los empleados en un porcentaje del 88 % nos indican que es necesario conocer el trabajo que están realizando y en porcentaje menor que corresponde al 12% nos indica que no es necesario conocer.

Análisis

Los colaboradores están de acuerdo en conocer sus actividades un total de 110 personas que es la mayoría en un porcentaje muy alto.

RESUMEN DE RESULTADO DE LA ENCUESTAS

Luego de haber efectuado las encuestas al personal de la Empresa Seguros del Pichincha se puede determinar la necesidad de implementar un sistema de evaluación por competencias empezando desde la pregunta número 1 que se plantea en nuestra encuesta en donde un gran porcentaje de los encuestados indican que no conoce que es un sistema de evaluación desempeño por competencias.

De acuerdo a los resultados de las personas encuestadas a través de la muestra que son 125 empleados podemos observar que en un gran porcentaje mayor enfocándonos en los resultados de pregunta 2 y 3 están de acuerdo en que se implemente un sistema de evaluación de desempeño por competencias para de esta forma conocer de mejor manera el rol que tiene que

desempeñar cada uno de ellos conjuntamente con los procedimientos de cada función que deben realizar.

De acuerdo con la gran aceptación que nos arroja las preguntas 7 y 8 que propone la implementación de la evaluación de desempeño se concluye incorporar el sistema de evaluación en toda la empresa en las diferentes áreas que tiene la empresa Seguros del Pichincha.

Por consiguiente, se debe destacar que los encuestados en su gran mayoría están de acuerdo con esta propuesta porque les permitirá como compañía que alcancemos un completo desarrollo empresarial con los objetivos planteados en esta organización y por ende esto nos generará una mayor rentabilidad a la empresa el cual repercutirá también a los empleados en las utilidades que vamos a recibir y consecuentemente va a generar un mejor ambiente laboral, podemos observar la aceptación de esto en la pregunta 9.

Este proyecto es creado en base a una necesidad, por ello tiene mayoritaria aceptación al considerársela viable y con muchos beneficios al ser implementado nuestro sistema de evaluación por competencias. Por lo expuesto se concluye que la realización de las encuestas logró conseguir el sustento y validación necesaria para el planteamiento exitoso de la propuesta.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

“SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DE SEGUROS DEL PICHINCHA”

3.1 DATOS GENERALES:

EMPRESA: Seguros del Pichincha

UBICACIÓN: Matriz. Av. Coruña N26-245 y Francisco de Orellana. Quito - Ecuador

TELEFONOS: 1800 400 400- 023972100

PAGINA WEB: www.segurosdelpichincha.com

REPRESENTANTE LEGAL: Eco. Diego Mendizábal (Presidente)

3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En esta empresa se ha encontrado ciertas problemáticas que conllevan a una necesidad. Por lo que se pudo manifestar que dichas problemáticas radican en la falta de un proceso del Sistema de Evaluación de desempeño por competencias, por consiguiente la empresa como tal no ha podido tomar decisiones acertadas frente a sus empleados por la falencia de no contar con este tipo de evaluación a sus colaboradores porque no tenían un sustento de que falencias tienen los empleados en sus actividades diarias que realizan dentro de esta compañía.

Para finalizar, se destaca que la información expuesta en esta justificación ha sido basada en la encuesta, y el respectivo diagnóstico de la situación actual que se llevó a cabo en Seguros del Pichincha, a través del trabajo de campo.

3.3 OBJETIVOS

General

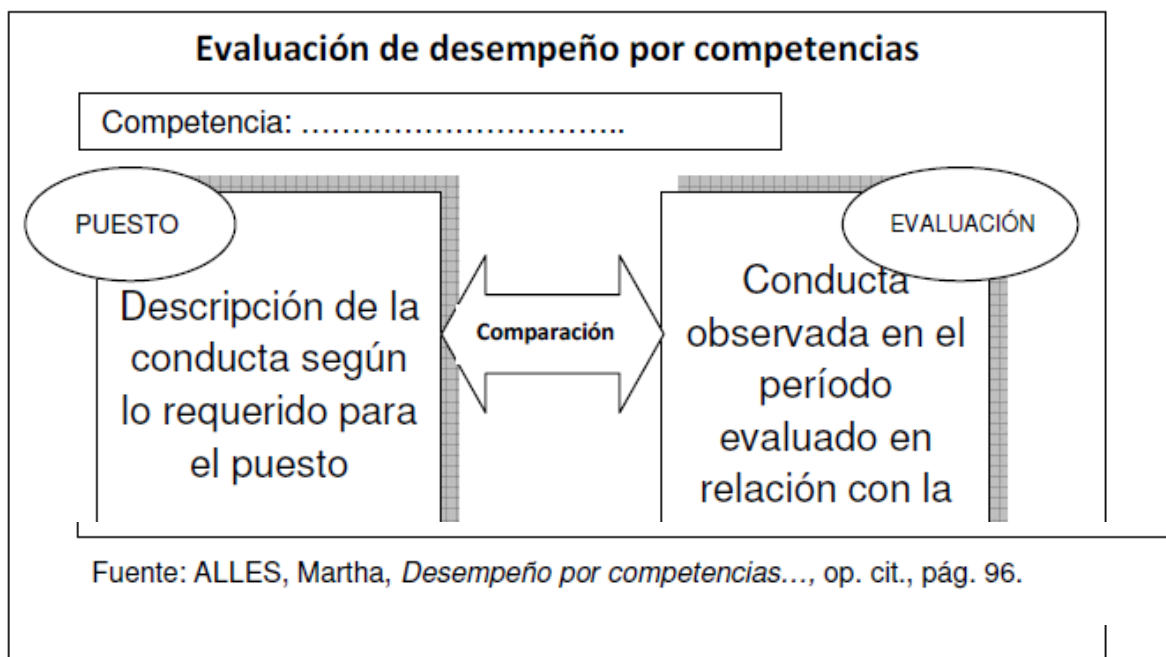
Proponer un diseño de evaluación por competencias a través de la plataforma interna de Seguros del Pichincha dirigida al personal que labora dentro de la empresa que permita a sus colaboradores obtener un buen desempeño laboral en cada una de sus funciones.

Específicos

- Analizar la situación de la muestra generada a través de los empleados de Seguros del Pichincha a través del desempeño que vienen realizando en cada una de sus funciones.
- Proponer la implantación del proceso del sistema de evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores de Seguros del Pichincha que permita evaluar su rendimiento.

3.4 CAMPO DE ACCIÓN

Figura 8



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias.*

3.5 FASES PARA APLICAR EL PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO

FASE 1: PLANIFICACIÓN

- Realizar una solicitud dirigida al Presidente de la compañía Eco. Diego Mendizábal para implementar la evaluación de desempeño por competencias a los empleados de esta entidad.
- Presentar el cronograma de capacitaciones para los empleados y evaluadores para que puedan realizar la evaluación de desempeño y obtener la aprobación del Presidente de la empresa Seguros del Pichincha.
- Difundir del cronograma a través de los correos laborales de cada empleado.
- Socialización a todas las áreas acerca de la mecánica del proceso de evaluación a implementarse en la empresa.
- Incentivar a las personas que sobre cumplan sus actividades.

FASE 2: EJECUCIÓN

- Ejecutar el cronograma de capacitaciones a los colaboradores.
- Capacitación a los jefes de cada área responsables de la evaluación de desempeño (evaluadores).
- Aplicar el sistema de evaluación de desempeño por competencias conforme al cronograma aprobado y establecido a los empleados.
- Recopilar las evaluaciones de desempeño por competencias aplicadas a los empleados de la empresa de cada jefe responsable.
- Elaborar un informe final con los resultados obtenidos.
- Entrega del informe al Presidente de SDP para que nos autorice la difusión de los resultados de los colaboradores

FASE 3: RETROALIMENTACIÓN

- Aplicar el feedback, retroalimentación de acuerdo a los porcentajes alcanzados por cada empleado.

- Realizar un plan de desarrollo individual (PDI) sobre puntos a mejorar de los empleados en conjunto con sus jefes directos, buscando el beneficio institucional sin afectar la estabilidad laboral.




PDI

Tabla N° 11 Plan de desarrollo individual

¿QUÉ DEBO MEJORAR?	¿CUÁLES SON MIS ACCIONES DE MEJORA?	¿QUÉ ESPERO LOGRAR CON ESTA ACCIÓN?	¿FECHAS DE MEJORA?

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Tabla N° 12 Evaluación mensual

NIVELES	RESULTADOS	BENEFICIOS / ACCIONES A SEGUIR
1 NO ALCANZA ESPECTATIVAS		LLAMADO DE ATENCIÓN
2 DEBAJO DE EXPECTATIVAS		RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA / PDI
3 ACORDE A ESPECTATIVAS		RETROALIMENTACION POSITIVA
4 EXEDE ESPECTATIVAS		BENEFICIO 1 BENEFICIO 2 BENEFICIO 3

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

3.6 EVALUACION ANUAL

Tabla N° 13 Evaluación anual

EVALUACIONES MENSUALES											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

3.7 NIVELES

Tabla N° 14 Calificación totales de los meses

NIVEL	NÚMERO DE MESES EN CADA NIVEL
1	0
2	2
3	7
4	3

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

Tabla N° 15 Calificación totales de los meses

CALIFICACION ANUAL	ACORDE A ESPECTATIVAS 
3	

Fuente: Evaluación de desempeño
Elaborado por: Mercy Piña

3.8 ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.

1. Calificar el desempeño del empleado de forma imparcial para obtener datos reales y no incitados.
2. No hacer distinción alguna en el momento de realizar la calificación.
3. Considerar los aspectos fuera de la Institución que pueden haber intervenido en el desempeño del empleado.
4. Ser justo en la calificación sin olvidar el lado humano al momento de asignar nota.
5. Llenar con letras mayúsculas el documento de evaluación de desempeño.
6. Calificar la puntuación considerando los niveles del 1 al 4.
7. Agregar observación en caso de que el funcionario cumpla otras actividades que no estén dentro de sus funciones e indicar el motivo.
8. En caso de considerar pertinente mencione las inquietudes o sugerencias en observaciones también.
9. Realizar la retroalimentación respectiva al colaborador ya sea positiva o negativa.
10. Entregar los informes al Departamento de Talento Humano.

3.9 ASPECTOS A EVALUAR

- ✓ Funciones específicas del cargo
- ✓ Competencias
- ✓ Comportamientos del individuo dentro de la organización

PERFILES DE PUESTOS

CARGO: PRESIDENTE:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico.	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
3	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
4	Identificación de Problemas.	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza acciones necesarias para cumplir las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica acciones para responder al cambios organizacional o de prioridades.
4	Iniciativa	Es la predisposición actual proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Propone mejoras para la organización.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
			Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: ASISTENTE DE PRESIDENCIA:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Bajo	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Bajo	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).
4	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Bajo	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
4	Iniciativa	Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores.	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: GERENTE DE NEGOCIOS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica
3	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente.
4	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla, modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica acciones para responder los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Reconoce oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos.	Alto	Utiliza normas, la cadena de mando y los procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Bajo	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Bajo	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.).
4	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Bajo	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Bajo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Bajo	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Bajo	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFATURA COMERCIAL:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
3	Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
4	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza acciones necesarias para cumplir las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Contracciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Medio	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales y crea nuevas oportunidades.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar relaciones de poder e influencia en la institución o en otra institución, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos, situaciones afectarán a la institución	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: SUPERVISOR:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
2	Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
3	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
4	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender .
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad de comprender e interpretar relaciones de poder e influencia en la institución o en otra institución, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: ASESOR COMERCIAL:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos
3	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Medio	Toma decisiones de complejidad sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
4	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro del equipo, mantiene informados a los demás.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFE DE MERCADEO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
3	Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos.
4	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Medio	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFATURA DE VENTAS CANALES DE VENTAS

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
3	Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
4	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Medio	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: SECRETARIA:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Monitoreo y Control.	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Bajo	Analiza y corrige documentos.
2	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Bajo	Clasifica y captura información técnica para consolidar.
3	Recopilación de Información.	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Bajo	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
4	Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Bajo	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia..	Bajo	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Bajo	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Bajo	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
4	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Bajo	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFE DE MARKETING:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes.
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
3	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales..
4	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVOS DE MARKETING:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Medio	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
3	Monitoreo y Control.	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
4	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios..
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE NACIONAL:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial. Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
2	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
3	Monitoreo y Control	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Selección de Equipos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno		Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Construcción de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades	Alto	Se anticipa a la situación con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
2	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
3	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Habilidad Analítica (criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a la situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Medio	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
2	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
3	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
4	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Medio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: SUPERVISOR DE COBRANZAS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
3	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. La Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO DE COBRANZAS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
2	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo..
3	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
4	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. La Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFATURA DE CRM:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
2	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
3	Monitoreo y Control	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Selección de Equipos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno		Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades
4	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: SUPERVISOR DE CALIDAD:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
2	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Medio	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
3	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades, satisface las necesidades de los clientes, internos como externos.	Medio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. La Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; crear oportunidades o evita problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO DE MONITOREO

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Medio	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
2	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
3	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
4	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades.	Medio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Orientación a los Resultados.	Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Medio	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades
4	Construcciones de Relaciones	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: GERENTE NACIONAL SINIESTROS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza acciones necesarias para cumplir con las metas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. La Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: INSPECTOR SINIESTROS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Medio	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
2	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar.
3	Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información, buscar y coordinar los datos relevantes.	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
4	Recopilación de Información	Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Conocer cómo localizar e identificar información esencial. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta
2	Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas. Elabora planes de contingencia.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO SINIESTROS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes y programas.
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	Analiza y corrige documentos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: GERENTE NACIONAL TÉCNICO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas.
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Medio	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
2	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
3	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Medio	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO DE CUMPLIMIENTO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
2	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
3	Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Medio	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
4	Monitoreo y Control		Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa		Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO TÉCNICO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes,
2	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
3	Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Medio	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO DE SUSCRIPCIÓN

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
2	Generación de Ideas			
3	Organización de la Información	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
4	Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: GERENTE NACIONAL FINANCIERO ADMINISTRATIVO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVO TALENTO HUMANO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Medio	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
2	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
3	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Medio	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
4	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes.
2	Planificación y Gestión.			
3	Destreza Matemática	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, verificando información para aprobación. Es capaz de administrar simultáneamente varios proyectos complejos.
4	Monitoreo y Control	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades, evitar problemas. Elabora planes de contingencia. Promueve ideas innovadoras.
			Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: CONTADOR:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
2	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: AUDITOR:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TECNICAS				
1	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
2	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
3	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
4	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: JEFE DE SOPORTE TECNOLÓGICO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
1	Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
2	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
3	Reparación	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
4	Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
5	Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

CARGO: EJECUTIVOS DE SOPORTE TECNOLÓGICO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
1	Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
2	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
3	Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
4	Análisis de Operaciones	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
5	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

3.10 MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A continuación se va a realizar el formato de evaluación de desempeño que vamos a aplicar en la empresa Seguros de Pichincha a todos los colaboradores, vamos a realizar de todos los cargos que la empresa dispone a la fecha, no en todos los formatos se coloca las actividades que cada funcionario realiza por el motivo de que la empresa está recién en elaboración del manual de descriptivo de perfil por esta razón la propuesta está encaminada en las competencias técnicas y conductuales antes indicadas mas no en las actividades por que están en desarrollo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		PRESIDENTE			
NOMBRE DEL EVALUADOR		ACCIONISTA			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
2 Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.				
3 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
4 Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.				

5.					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
2 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.				
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.				
4 Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán..				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO	GERENTE DE NEGOCIOS /COMERCIAL				
NOMBRE DEL EVALUADOR	ACCIONISTA				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde		Hasta		
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1 Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.					
2 Gestionar relaciones comerciales con el fin de lograr nuevas negociaciones.					
3 Analizar y evaluar proyectos de mercadeo que generan valor agregado a la empresa y a los clientes.					
4 Participar en comités gerenciales para analizar y coordinar actividades de la empresa en general.					
5 Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, procesos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.					
6 Cumplir con las normas de Seguridad Ocupacional y Reglamento Interno de la empresa.					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Planificación y Gestión	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.				
3 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
4 Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4

1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	ASITENTE DE GERENCIA			
NOMBRE DEL EVALUADOR	GERENTE DE NEGOCIOS			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				
2				
3				
4				
5				
Nivel de cumplimiento				
PUNTAJE OBTENIDO				
COMPETENCIAS				
	CONCEPTO			CALIFICACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Planificación y Gestión	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
3 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
4 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
5 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL EVALUADO	JEFATURA COMERCIAL
NOMBRE DEL EVALUADOR	GERENTE DE NEGOCIOS
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
ACTIVIDADES	CALIFICACION

	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Nivel de cumplimiento							
PUNTAJE OBTENIDO							
COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4		
1 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.						
2 Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.						
3 Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.						
4 Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.						
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán..						
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4		
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.						
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.						
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.						
4 Contracciones de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.						
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.						
Nivel de cumplimiento							
PUNTAJE OBTENIDO							
OBSERVACIONES							

--	--

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		SUPERVISOR COMERCIAL			
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFATURA COMERCIAL			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Planificación y Gestión	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.				
3 Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
4 Instrucción.	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				

2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
2 Pensamiento Crítico.	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.				
3 Pensamiento Analítico.	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.				
4 Selección de Equipos.	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Construcciones de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO	JEFE DE CANALES DE VENTAS				
NOMBRE DEL EVALUADOR	GERENTE DE MERCADEO				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde		Hasta		
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
2 Pensamiento Crítico.	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.				
3 Pensamiento Analítico.	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.				
4 Selección de Equipos.	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Construcciones de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la				

	forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO	SECRETARIA				
NOMBRE DEL EVALUADOR	JEFE DE CANALES DE VENTAS				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____				
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Monitoreo y Control.	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
2 Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.				
3 Recopilación de Información.	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.				
4 Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.				

COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico.	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
3 Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.				
4 Selección de Equipos.	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL EVALUADO	EJECUTIVO DE MARKETING
NOMBRE DEL EVALUADOR	JEFE DE MARKETING
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	

ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.				
2 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.				
3 Monitoreo y Control.	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
4 Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		JEFATURA DE SERVICIO AL CLIENTE			
NOMBRE DEL EVALUADOR		ACCIONISTA			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
2 Inspección de Productos o Servicios	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
3 Monitoreo y Control	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
4 Selección de Equipos.	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones,				

	clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE			
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFATURA DE SERVICIO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.				
2 Inspección de Productos o Servicios	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
3 Monitoreo y Control	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
4 Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.				

5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.				
Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	EJECUTIVOS SERVICIO			
NOMBRE DEL EVALUADOR	SUPERVISOR DE SERVICIO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde		Hasta	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Registrar la información de los clientes en diferentes aplicativos, en base a los procedimientos normados por la empresa y lograr acuerdos que satisfagan al cliente.				
Logran las metas definidas en el mes, mediante una correcta gestión con el cliente				

basado en los parámetros de calidad y servicio establecidos.					
Cumplir el acuerdo de servicio al Cliente Corporativo garantizando una gestión de calidad.					
Hacer retenciones al cliente que ingrese por motivos de cancelaciones de los seguros.					
Cumplir con las normas de Seguridad Ocupacional y Reglamento Interno establecidas en la empresa					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.				
2 Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.				
3 Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.				
4 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.				
5 Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO DE COBRANZAS			
NOMBRE DEL EVALUADOR		SUPERVISOR DE COBRANZAS			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones				

2 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
3 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.				
4 Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	JEFATURA DE CRM			
NOMBRE DEL EVALUADOR	ACCIONISTA			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				

2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
2 Inspección de Productos o Servicios	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
3 Monitoreo y Control	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
4 Selección de Equipos.	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.				
3 Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
4 Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		SUPERVISOR DE CALIDAD			
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFATURA DE CRM			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.				
2 Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.				
3 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
4 Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.				
3 Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				

4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO DE MONITOREO			
NOMBRE DEL EVALUADOR		SUPERVISOR DE MONITOREO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.				
2 Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.				
3 Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.				

4 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.				
3 Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
4 Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	GERENTE DE RIESGOS Y SINIESTROS			
NOMBRE DEL EVALUADOR	EJECUTIVO DE TALENTO HUMANO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde		Hasta	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				
2				
3				

4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información				
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		INSPECTOR SINIESTROS			
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE DE RIESGOS Y SINIESTROS			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.				
2 Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.				
3 Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.				
4 Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado,				

3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	GERENTE TÉCNICO			
NOMBRE DEL EVALUADOR	ACCIONISTA			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				3
2				4
3				3
4				4
5				4

Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información				
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia..				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO TÉCNICO			
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE TÉCNICO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.				
2 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
3 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
4 Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia..				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado,				

	hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE TÉCNICO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones				
2 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
3 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				

4 Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	EJECUTIVO DE CUMPLIMIENTO			
NOMBRE DEL EVALUADOR	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				
2				
3				
4				
5				

Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas				
3 Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación de Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO
EJECUTIVO DE SUSCRIPCIÓN

NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE TÉCNICO						
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____						
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO								
ACTIVIDADES		CALIFICACION						
		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimiento								
PUNTAJE OBTENIDO								
COMPETENCIAS								
COMPETENCIAS TÉCNICAS		CONCEPTO			CALIFICACIÓN			
					1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico		Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.						
2 Generación de Ideas		Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas						
3 Organización de la Información		Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.						
4 Recopilación de Información		Conocer cómo localizar e identificar información esencial.						
5 Percepción de Sistemas y Entorno		Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.						
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		CONCEPTO			CALIFICACIÓN			
					1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo		Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.						
2 Orientación de Resultados		Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.						
3 Flexibilidad		Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.						
4 Iniciativa		Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.						
5 Conocimiento del Entorno Organizacional		Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.						

Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO			
NOMBRE DEL EVALUADOR		ACCIONISTA			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde		Hasta	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información				
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				

5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO	EJECUTIVO DE TALENTO HUMANO			
NOMBRE DEL EVALUADOR	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde		Hasta	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				
2				
3				
4				
5				
Nivel de cumplimiento				
PUNTAJE OBTENIDO				
COMPETENCIAS				

COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía				
2 Selección de Equipos.	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
3 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
4 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL EVALUADO	JEFE ADMINISTRATIVO
NOMBRE DEL EVALUADOR	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO
	Desde Hasta

PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)					
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				Nivel de cumplimiento
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.				
2 Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				

Nivel de cumplimiento							
PUNTAJE OBTENIDO							
OBSERVACIONES							

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS							
NOMBRE DEL EVALUADO				CONTADOR			
NOMBRE DEL EVALUADOR				GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)				Desde		Hasta	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO							
ACTIVIDADES	CALIFICACION						
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1							
2							
3							
4							
5							
Nivel de cumplimiento							
PUNTAJE OBTENIDO							
COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4		
1 Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.						
2 Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.						
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.						
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.						
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.						
		CONCEPTO				CALIFICACIÓN	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Destreza Matemática	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Monitoreo y Control	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL EVALUADO		AUDITOR		
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO		
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde	Hasta	
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	CALIFICACION			
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
1				
2				
3				
4				
5				
Nivel de cumplimiento				
PUNTAJE OBTENIDO				
COMPETENCIAS				
	CONCEPTO			CALIFICACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS		1	2	3	4
1 Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.				
2 Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.				
3 Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.				
4 Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL EVALUADO	JEFE DE SOPORTE TECNOLÓGICO
NOMBRE DEL EVALUADOR	ACCIONISTA
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde _____ Hasta _____
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	

ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.				
2 Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros				
3 Reparación	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.				
4 Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.				
5 Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					

OBSERVACIONES	
---------------	--

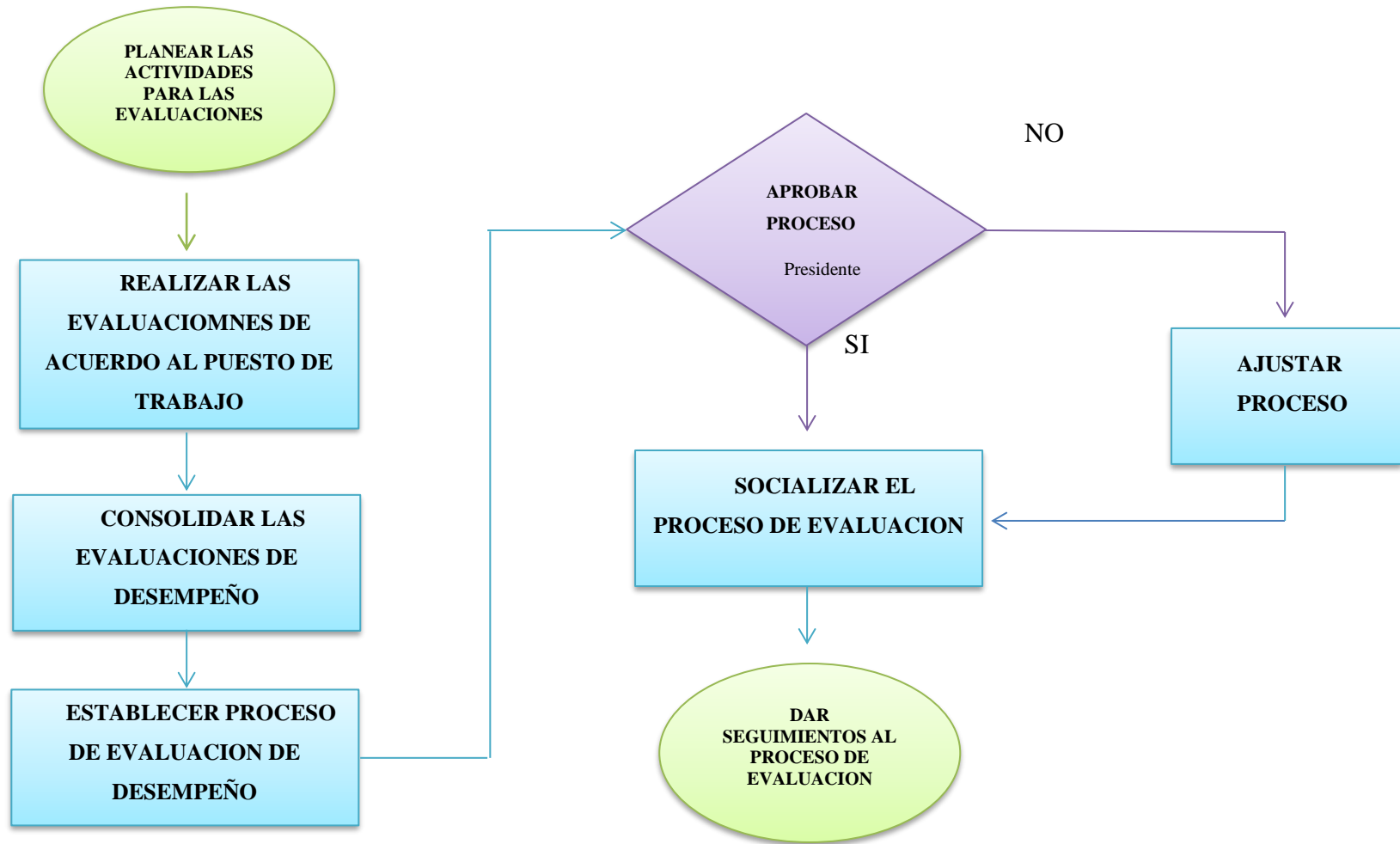
(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO SOPORTE TECNOLÓGICO			
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFE DE SOPORTE TÉCNOLÓGICO			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde _____ Hasta _____			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES	CALIFICACION				
	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	
1					
2					
3					
4					
5					
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido				
2 Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.				
3 Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.				
4 Análisis de Operaciones	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.				
5 Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.				

3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

(Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

3.12 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Elaborado por: Mercy Piña

CONCLUSIONES

1. Luego de las encuestas realizadas a través de la muestra en la empresa Seguros del Pichincha nos dio como resultado la aceptación de la implementación de un proceso del Sistema de Evaluación desempeño por competencias.
2. La ausencia de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Personal de Seguros del Pichincha no ha permitido que los colaboradores puedan conocer sus errores en las actividades que ellos realizan dentro de la compañía y que les permita mejorar sus funciones.
3. La falta de conocimiento del manual de funciones en los colaboradores dentro de la empresa ha ocasionado a los empleados una baja productividad en el desempeño de sus actividades.
4. Al realizar la verificación de la situación actual de la Empresa Seguros del Pichincha podemos evidenciar que no existen las competencias requeridas para la evaluación de desempeño, sin embargo se puede evidenciar que se presentan muchas de estas como transversales a otros puestos de trabajo y esto claramente se muestra como un beneficio ya que es posible que en una nueva incorporación se realice de manera mucho más fácil.

RECOMENDACIONES

1. Se necesita el compromiso de los jefes inmediatos y de cada colaborador para aplicar el proceso de evaluación de desempeño por competencia.
2. El proceso de evaluación se debe llevarse a cabo con el fin de corregir errores que serían detectados durante el proceso de la evaluación de desempeño.
3. Socializar el manual de funciones a los colaboradores con el propósito de reforzar sus conocimientos en el rol que desempeñan, para lograr alcanzar los resultados deseados en conjunto con la evaluación de desempeño.
4. Al llevar a cabo el proceso de detección de necesidades en la parte inicial de la evaluación de competencias se puede generar un ámbito de interacción entre el empleado y empleador con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales del mismo.

BIBLIOGRAFÍAS

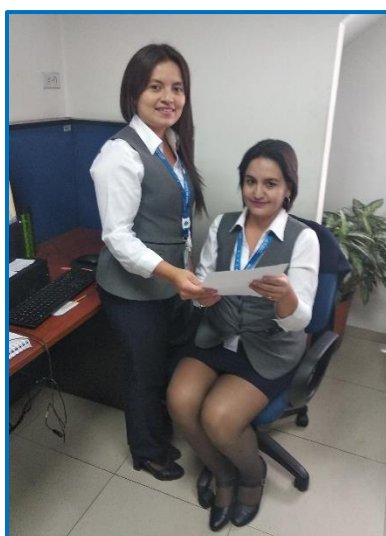
- Baldiviezo, L. A. (10 de 2018). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>
- Barcelona, U. d. (2018). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/que-es-un-proyecto-una-definicion-practica>
- Bravo, J. (1990). *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid, Madrid, España: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2013). *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Mc. Graw-Hill.
- Drahalao, H. &. (1997). *EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO*. MEXICO: MEXICO.
- Ibañez, & Ibañez, J. (28 de 05 de 2015). *Sinnaps*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Jáuregui, L. B. (1999). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION*. CARACAS: Editorial Episteme•
- JOHN, S. (s.f.). *TIPOS DE CONTROL*.
- Kloter, P. y. (2007). *Marketing, Edición Latinoamérica*. México: Pearson.
- Llanos, J. C. (13 de 11 de 2018). *Juan Carlos Mejía Llanos*. Obtenido de <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>
- Morles. (1999). Población y Muestra. En Morles, *Población y Muestra* (pág. 17). CARACAS: Editorial Episteme.
- TERRY, S. J. (1999). *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, TIPOS DE CONTROL*.
- Valle, D. S. (s.f.). *Ciencias Administrativas*.
- Vallet-Bellmunt, T. (2015). *Principios de Marketing Estratégico*. Castellón: Universitat Jaume I.

ANEXOS

EDIFICIO SERVICIO AL CLIENTE SEGUROS DEL PICHINCHA



ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO



ENCUESTA AL JEFE DE SERVICIO



ENCUESTA SUPERVISOR COMERCIAL



RESULTADO DE ANALISIS DE PLAGIO