

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 Titulo 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.

iii

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo Mercy Elizabeth Piña Chichay con cédula de identidad Nº 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 este 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 APROBACIÒN 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 COMPETENCIAS35
3.9 ASPECTOS A EVALUAR
3.10 MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO71
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFIAS121
ANEXOS122
EDIFICIO SERVICIO AL CLIENTE SEGUROS DEL PICHINCHA 128
ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO
ENCUESTA AL JEFE DE SERVICIO
ENCUESTA AL SUPERVISOR COMERCIAL
RESULTADO DE ANALISIS DE PLAGIO

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 numeró 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

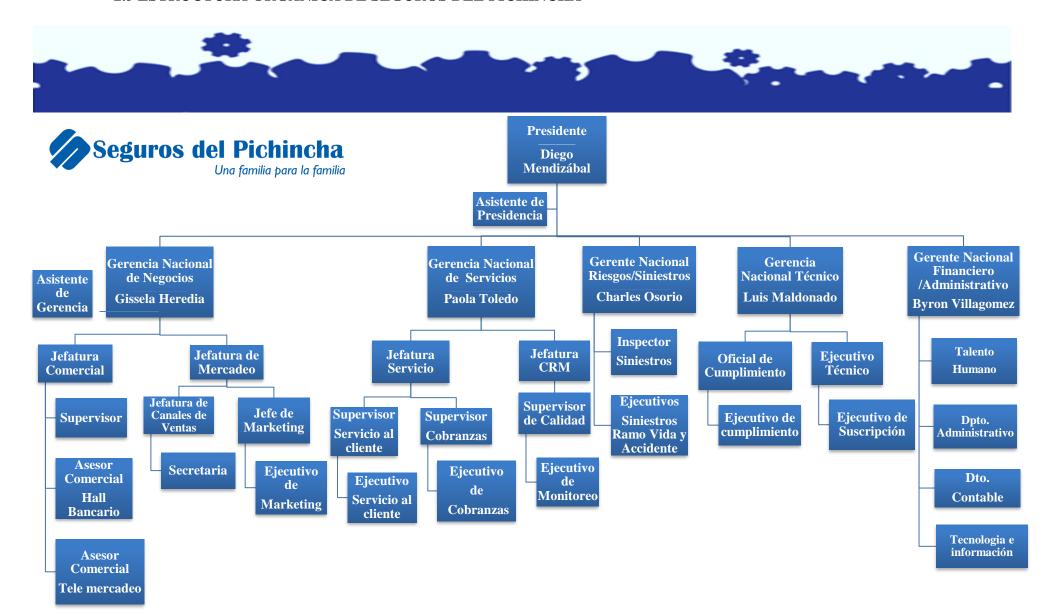
2.4 VALORES

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

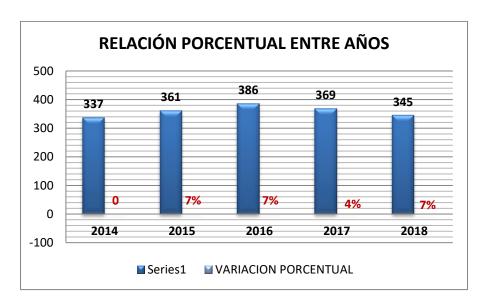
Ilustración Nº 1 Seguros del Pichincha

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 Nº 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

Seguros del Pichincha

Una familia para la familia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
 ✓ Infraestructura propia ✓ Liderazgo en el mercado ✓ Cuenta con recursos tecnológicos ✓ Cobertura a nivel Nacional 	 ✓ 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
 ✓ Crisis económica y alto endeudamiento del país. ✓ Entrada de empresas similares al mercado con menos costo. ✓ Cambios de normativas por parte del Gobierno. ✓ Siniestros. 	 ✓ 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 diagnostico 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 exist	ten normas o	procedimiento:	s sobre toda la función del personal de la
compañía?	on normas o	procedimento	s soore toda la rancion dei personar de la
r			
	Si		
	No		
4 ¿La empresa le facil	ita todos los	implementos r	necesarios al momento de la realizar sus
labores diarias?			
	Si		
	No		
5 ¿La empresa brinda	a capacitació	n constante s	obre las prestaciones de servicios que
actualmente Ud. ¿Realiza	dentro de esta	a empresa?	
	C:		
	Si		
	No		
6 ¿Los horarios de tra	abajo son fle	xibles para us	ted y acorde a su actividad personal o
profesional?	J	•	•
			1
	Si		
	No		
7 :Le gustaría que la	empresa inco	ornorara un si	stema de evaluación de desempeño por
competencias?	empresa me	orporara an si	seema de evaluación de desempeno por
competencias:			
	Si		
	No		
8 ¿Cree usted que es in	nportante real	izar una evalua	ación de desempeño dentro de la empresa

Seguros del Pichincha?

Si	
No	

9 ¿Considera usted que, si existiría un sistema de avaluación 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	N° ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	41	33%
NO	84	67%
TOTAL	125	100%

33%
SI
NO

Gráfico Nº 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° ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	70	56%
NO	55	44%
TOTAL	125	100%

44% SI NO

Gráfico Nº 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

o 3 pregunta 3

OPCIÓN	Nº ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	25	20%
NO	100	80%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño

Elaborado por: Mercy Piña

20% 80%

Gráfico Nº 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	Nº ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	52	42%
NO	73	58%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño

Elaborado: Mercy Piña

42% SI NO

Gráfico 4 Gráfico Nº 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	Nº ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	44	35%
NO	81	65%
TOTAL	125	100%

35%

■ SI ■ NO

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	Nº ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	60	48%
NO	65	52%
	125	100%

52% 48% NO

Gráfico Nº 7 pregunta 6

Fuente: Evaluación de desempeño Elaborado por: Mercy Piña

Interpretación

Está 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	Nº ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	94	75%
NO	31	25%
TOTAL	125	100%

25%

SI
NO
75%

Gráfico Nº 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° ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	95	76%
NO	30	24%
	125	100%

24%

76%

Gráfico Nº 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° ENCUENTAS	PORCENTAJES
SI	80	64%
NO	45	36%
TOTAL	125	100%

Fuente: Evaluación de desempeño Elaborado por: Mercy Piña

36% 64%

Gráfico Nº 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?

 OPCIÓN
 Nº ENCUENTAS
 PORCENTAJES

 SI
 110
 88%

 NO
 15
 12%

 TOTAL
 125
 100%

Tabla N° 10 pregunta 10

Fuente: Evaluación de desempeño Elaborado por: Mercy Piña

12%

SI
NO
88%

Gráfico Nº 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.

30

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

UBICACIÒN: 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

Evaluación de desempeño por competencias

Competencia:

Descripción de la conducta según lo requerido para el puesto

Evaluación

Conducta observada en el período evaluado en relación con la

Fuente: ALLES, Martha, Desempeño por competencias..., op. cit., pág. 96.

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.

Tabla N° 11 Plan de desarrollo individual

PDI

¿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 RESULT	TADOS	BENEFICIOS / ACCIONES A SEGUIR
1 NO ALCANZA ESPECTATIVAS	ALERTA	LLAMADO DE ATENCIÓN
2 DEBAJO DE EXPECTATIVAS	6000	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 Nº 13 Evaluación anual

	EVALUACIONES MENSUALES										
ENE	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 Nº 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 Nº 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 CONSIDERA PARA LA EVALACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.

- 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:

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

CARGO: ASISTENTE DE PRESIDENCIA:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1	Planificación y Gestión.	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define
		proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la		prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para
2	Orientación /	instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	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 CONDUC	TUALES	
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. Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con
		Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con	Bajo	sus responsabilidades.
3	Flexibilidad	personas o grupos diversos.	-	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas
	Iniciativa	Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar	Bajo	convencionales de trabajar.
4		decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o		
	Conocimiento del	soluciones a problemas.		Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para
5	Entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en	Bajo	cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
	Organizacional	la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores.		

CARGO: GERENTE DE NEGOCIOS:

	DENOMINACIÓN							
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE				
	COMPETENCIA							
	COMPETENCIAS TECNICAS							
		Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o	Alto	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define				
1	Planificación y Gestión.	proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la		prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para				
		instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.				
2	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones,	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas,				
		causas, efectos, etc.		sistemas y otros, aplicando la lógica				
3	Juicio y Toma de	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	A 1.	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la				
	Decisiones	,,	Alto	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.		Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a				
	operation y control		Alto	los receptores.				
5	5 1/ 1 0	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o						
	Percepción de Sistemas y	cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar				
	Entorno			el trabajo del día.				
		COMPETENCIAS CONDU	JCTUALE	ES				
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				
	Orientación a los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de		experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.				
2	Resultados.	excelencia.	Alto	Realiza las acciones para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla, modifica				
3	Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con		procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.				
	riexidilidad	personas o grupos diversos.		Modifica acciones para responder los cambios organizacionales o de prioridades.				
4	Iniciativa		Alto	Propone mejoras para la organización.				
		Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar		Decrees and the second				
_	Conocimiento del	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				
5	Entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en		convencionales de trabajar.				
	Organizacional			Titilian annual la sadam de mande as las mandissismes as a				
	Organizacionai	la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad	Alto	Utiliza normas, la cadena de mando y los procedimientos para cumplir con sus				
		de proveer la forma que los nuevos acontecimientos.		responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.				

CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
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	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
2	Orientación / Asesoramiento	instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Bajo	asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
3	Asesoramento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Бајо	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
	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.
	<u> </u>	COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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
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
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	·	y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de
4	Iniciativa	Es la predisposición actual proactiva. Los niveles de Actuación van desde concretar	Bajo	prioridades. Propone mejoras para la organización.
5	Conocimiento del Entorno	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.
	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.

CARGO: JEFATURA COMERCIAL:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECNIC	AS	
1 2 3 4 5	Planificación y Gestión. Pensamiento Crítico Pensamiento Analítico Selección de Equipos Percepción de Sistemas y Entorno	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. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio Medio Medio 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. Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica. Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos. Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUCT	ΓUALES	
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
2	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o	Medio	experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta. Realiza acciones necesarias para cumplir las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3 4	Flexibilidad Contracciones de Relaciones	grupos diversos. Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o	Medio	Modifica acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le
5	Conocimiento del Entorno Organizacional	externas a la organización. 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 Medio	permiten alcanzar los objetivos organizacionales y crea nuevas oportunidades. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: SUPERVISOR:

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

CARGO: ASESOR COMERCIAL:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1 2 3 4 5	Pensamiento Analítico Comprensión Oral Juicio y Toma de Decisiones Generación de Ideas Percepción de Sistemas y Entorno	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas. Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial. Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto Medio Medio Medio 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. Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos 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. Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios. Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	alterar el trabajo del día.
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
2 3 4 5	Orientación a los Resultados. Flexibilidad Iniciativa Conocimiento del Entorno Organizacional	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Es la predisposición para actual 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. Incluye la capacidad	Medio Medio Medio	del trabajo que le corresponde. Como miembro del equipo, mantiene informados a los demás. Realiza acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para
		de preveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones	Medio	cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: JEFE DE MERCADEO:

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

CARGO: JEFATURA DE VENTAS CANALES DE VENTAS

IÓN			
	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
CIA			
	COMPETENCIAS TECN	ICAS	
	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o	Medio	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define
tión.	proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la		prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para
	instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
O	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o	Medio	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos,
	proposiciones.		normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
ico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o	Medio	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un
	proposiciones.	Wicalo	problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de
			acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
os	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con
	un trabajo.		los planes, programas y proyectos.
emas y		Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría
•			alterar el trabajo del día.
		TOTAL TOO	
	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
los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de		experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de
	excelencia.	Medio	Realiza acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y
	Es la consaidad nora adoptores y trabaism en distintes y yenisdes situaciones y con		modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de
de	personas o grupos urversos.	Medio	prioridades. Propone mejoras para la organización.
	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o		Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas
del	externas a la organización.	Medio	convencionales de trabajar.
	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en		Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para
	la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	Medio	cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
· it	ctión. tico tico los de	COMPETENCIAS TECN 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. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán. COMPETENCIAS CONDUC Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. 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	CIA 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. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

CARGO: SECRETARIA:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		COMPETENCIAS TECNIO	CAS	
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	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).
4	Información. Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Bajo	Analiza la información recopilada. Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y
5	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Bajo	desarrolla propuestas en base a los requerimientos. Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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
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 preveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Bajo	primer encuentro. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: JEFE DE MARKETING:

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

CARGO: EJECUTIVOS DE MARKETING:

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

CARGO: GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE NACIONAL:

	DENOMINACIÓN	T		
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TE	CNICAS	
1	Juicio y Toma de	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
	Decisiones	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas
2	Inspección de	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		futuras de la institución.
	Productos o	inspeccional y evalual la candad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera
	Servicios	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		la institución.
3	Monitoreo y Control	Determiner al tipo de equipos herromientos e instrumentos necesarios pero realizar		
	Monitoreo y Control	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad
4	Selección de	un trabajo.		organizacional.
	Equipos		Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los
5	Percepción de	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o		planes, programas y proyectos.
	Sistemas y Entorno	cuándo ocurrirán.	Alto	
	Sistemas y Entorno			Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar
				el trabajo del día.
		COMPETENCIAS COND	UCTUAL	LES
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
	Orientación de	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades.		ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Servicio	·	Alto	Demonstra interference and an also disease intermediate and an additional disease disease and additional disease disease and additional disease disease and additional disease disease disease and additional disease di
	Scrvicio	Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las		Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica
3	Construcciones de	necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
	Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten
		externas a la organización.		alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades
4	Iniciativa			
		Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar	Alto	Se anticipa a la situación con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o
5	Conocimiento del	decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades		evitar problemas que no son evidentes. Es promotor de ideas innovadoras.
	Entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir
	Organizacional	la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.	71110	con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
		ia mistración o en oras mistraciones, enemes o proveedores, etc.		

CARGO: SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		COMPETENCIAS TE	CNICAS	
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	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.
	Servicios	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		
3	Monitoreo y Control	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
4	Habilidad Analítica (criterio lógico, sentido	datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
5	común) 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 COND	UCTUAL	LES
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
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	ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta 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.
5	Conocimiento del Entorno	Es la predisposición para 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	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.
	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

	DENOMINACIÓN					
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	COMPETENCIA					
	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	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.		
3	Pensamiento	y solucionar problemas.	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar		
4	Conceptual Identificación de	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la		problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.		
	Problemas	utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	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	Identificar la naturaleza de un problema. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar		
		o cuándo ocurrirán.		el trabajo del día.		
		COMPETENCIAS COND	UCTUA	LES		
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		
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades.		ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta		
		Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las		Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica		
		necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Medio	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		
5	Conocimiento del Entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia		hacer en función de la situación.		
	Organizacional	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.		

CARGO: SUPERVISOR DE COBRANZAS:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
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	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y
2	Planificación y Gestión.	hay que mejorar planes, programas y proyectos. 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	Medio	establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para
3	Monitoreo y Control	instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y
4	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional	Medio	productividad organizacional. Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
5	Percepción de Sistemas y Entorno	o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
1	Trabajo en Equipo Orientación a los	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de	Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Resultados.	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 Iniciativa	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.
5	Conocimiento del Entorno	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.
	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.

CARGO: EJECUTIVO DE COBRANZAS:

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

CARGO: JEFATURA DE CRM:

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

CARGO: SUPERVISOR DE CALIDAD:

	DENOMINACIÓN	,					
No.	DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	COMPETENCIA	COMPETENCIAS TE	CNICAS	CNICAS			
1	Identificación de	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso;			
	Problemas	Account of an processing	1110010	determina posibles soluciones.			
	Inspección de Productos o	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Medio	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera			
2	Servicios			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			
		Foregoes and the state of the s		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					
5		organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.			
	ı	COMPETENCIAS COND	UCTUA	LES			
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			
	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus		de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.			
2		necesidades, satisface las necesidades de los clientes,internos como externos.	Medio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica			
3	Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de	1,10010	correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			
		excelencia.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades.			
	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. La Actuación van desde		Propone mejoras para la organización.			
4		concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas	Medio	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; crear oportunidades o evita			
5	Conocimiento del Entorno	oportunidades o soluciones a problemas.		problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.			
	Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir			
		influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores		con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			

CARGO: EJECUTIVO DE MONITOREO

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TE	CNICAS	S
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.
	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
2	Pensamiento	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la
3	Conceptual	utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		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 COND	UCTUA	
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
2	Orientación de Servicio Orientación a los	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	Medio	de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica
3	Resultados.	necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
4	Construcciones de Relaciones	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades
5	Conocimiento del	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.
	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.

CARGO: GERENTE NACIONAL SINIESTROS:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECNIO	CAS	
1 2 3 4 5	Pensamiento Estratégico Planificación y Gestión. Destreza Matemática Monitoreo y Control Percepción de Sistemas y Entorno	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. 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. Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas. 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 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 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. Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.) Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
2 3	Trabajo en Equipo Orientación a los Resultados. Flexibilidad	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con	Medio Medio	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta. Realiza acciones necesarias para cumplir con las metass. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
5	Iniciativa Conocimiento del Entorno Organizacional	personas o grupos diversos. Es la predisposición de actuar proactivamente. La Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades 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 Medio Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: INSPECTOR SINIESTROS:

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

CARGO: EJECUTIVO SINIESTROS:

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

CARGO: GERENTE NACIONAL TÉCNICO:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
	'	COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas,
		propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo		fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y
		hay que mejorar planes, programas y proyectos.		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		Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias
		proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la	Alto	a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando
3	Destreza Matemática	instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		información para la aprobación de diferentes proyectos, programas.
3	Destreza Matematica	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.		Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y
			Alto	productividad organizacional.
5	Percepción de Sistemas	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría
	y Entorno	o cuando ocumban.	Alto	alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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
	Orientación a los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de		sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta
2	Resultados	excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con	Alto	y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de
4	Iniciativa	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar		prioridades. Propone mejoras para la organización.
	Conocimiento del	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
	Entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en		oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás
5	Organizacional	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.

CARGO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1 2 3 4 5	Orientación / Asesoramiento Pensamiento Estratégico Monitoreo y Control Organización de la Información Percepción de Sistemas y Entorno	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones. 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. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Medio Medio Medio Medio Medio	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas. 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 Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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 Flexibilidad	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Medio	sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
4	Iniciativa	Es la predisposición para actual proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear
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	oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: EJECUTIVO DE CUMPLIMIENTO:

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

CARGO: EJECUTIVO TÉCNICO:

No.	DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	DE LA			
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECNIC	CAS	
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el	Medio	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas,
		propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo		fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y
		hay que mejorar planes, programas y proyectos.		establece directrices estratégicas para la aprobación de planes,
2	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y	Medio	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o
	** 1 ** 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	solucionar problemas.		servicios a los clientes usuarios.
3	Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos	Medio	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la
		relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos	Medio	organización.
4	Monitoreo y Control	financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y
	,	numéricos.		asegura el cumplimiento de los mismos.
	Percepción de Sistemas	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		
5	y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		o cuándo ocurrirán.		aterar er travajo der dia.
		COMPETENCIAS CONDUCTOR	TUALES	
			IOALLO	
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
	Orientación de Servicio	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de		experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta.
2	F1 11111	excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con		y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Iniciativa	personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales
4		personas o grupos diversos.	Wiedlo	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear
	Conocimiento del	Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar	Medio	oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
	Entorno	decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.		Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para
5	Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en	Medio	cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
		la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.		
		/T 1 ' N'' ' 11T		

CARGO: EJECUTIVO DE SUSCRIPCIÓN

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
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		Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y
2	Generación de Ideas	instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas
3	Organización de la Información	solucionar problemas. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		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			Clasifica y captura información técnica para consolidarlos. Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual
5	Percepción de Sistemas y Entorno	o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Medio	experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de
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	Medio	prioridades. Propone mejoras para la organización. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear
5	Conocimiento del oportunidades o soluciones a problemas. Entorno Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia e la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.		Medio Medio	oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: GERENTE NACIONAL FINANCIERO ADMINISTRATIVO:

	DENOMINACIÓN			
No.	DE LA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECNIC	CAS	
1 2 3 4 5	Pensamiento Estratégico Planificación y Gestión. Destreza Matemática Monitoreo y Control Percepción de Sistemas y Entorno	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. 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. Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas. 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 Alto 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 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 Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas. Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría
		COMPETENCIAS CONDUC	Alto TUALES	alterar el trabajo del día.
1 2 3 4 5	Trabajo en Equipo Orientación a los Resultados Flexibilidad Iniciativa Conocimiento del Entorno Organizacional	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. 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. 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 Alto Alto Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. 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 Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: EJECUTIVO TALENTO HUMANO:

DENOMINACIÓN				
No.	DE LA DEFINICIÓN		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	COMPETENCIA			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1	Desarrollo estratégico	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los	Medio	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos
	del Talento Humano	colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y		considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la
2		equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de		definición de las políticas en función del análisis estratégico.
		facilitador y guía	Medio	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con
	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar		los planes, programas y proyectos.
3		un trabajo.	Medio	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la
	Juicio y Toma de	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a
	Decisiones	25 la capacidad de valora las vellajas y desvellajas de una decion potencial.		problemáticas futuras de la institución.
4	Identificación de	Identificar la naturaleza de un problema.	Medio	
	Problemas			Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas
	D '/ 1 G' /	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional		planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
5	Percepción de Sistemas	o cuándo ocurrirán.	Medio	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría
	y Entorno			alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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
	Orientación a los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de		experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta.
2	Resultados	excelencia.	Medio	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con		y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Ticxionidad	personas o grupos diversos.	Medio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de
	Iniciativa	Es la predisposición para actual proactivamente. Los niveles de Actuación van desde		prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	mount		Medio	
		concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		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
5	Conocimiento del			promotor de ideas innovadoras.
	Entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en	Medio	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para
	Organizacional	la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc.		cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
		(T) 1 1 1 1 1 1 T		cumpin con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explicitos.

CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA	· ·		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
NU.	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
		COMPETENCIAS TECN	ICAS			
1 2 3 4 5	Pensamiento Estratégico Planificación y Gestión. Destreza Matemática Monitoreo y Control Percepción de Sistemas	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. 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. Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional	Alto Alto 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. 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. Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas. Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.		
	y Entorno	o cuándo ocurrirán. COMPETENCIAS CONDUC		Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.		
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			
3 4 5	Orientación a los Resultados Flexibilidad Iniciativa Conocimiento del Entorno Organizacional	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Es la predisposición de actuar proactivamente. Los niveles van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. 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 Alto Alto	experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades, evitar problemas. Elabora planes de contingencia. Promueve ideas innovadoras. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.		

CARGO: CONTADOR:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1	Organización de la	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
	Información	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o	4.1.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias
2	Planificación y Gestión.	proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la	Alto	a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando
3		instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	información para la aprobación de diferentes proyectos, programas
	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	1 1110	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
	Percepción de Sistemas	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional		productividad organizacional.
5	y Entorno	o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría
				alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
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
	Orientación a los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de		sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta
2	Resultados	excelencia.	A 1.	para aprender de los demás.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla
	Flexibilidad	personas o grupos diversos.		y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Es la predisposición para actual proactivamente. Los niveles de Actuación van desde	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de
4	Iniciativa	concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas		prioridades. Propone mejoras para la organización.
		oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear
_	Conocimiento del	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en		oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora
5	Entorno	la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad		planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
	Organizacional	de preveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las	Alto	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para
		personas y grupos de la institución.		cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: AUDITOR:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	LA DEFINICIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		COMPETENCIAS TECN	ICAS	
1 2 3 4 5 5	Pensamiento Crítico Pensamiento Analítico Destreza Matemática Monitoreo y Control Percepción de Sistemas y Entorno	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica. 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. Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas. Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
		COMPETENCIAS CONDUC	TUALES	
1 2 3 4	Trabajo en Equipo Orientación a los Resultados Flexibilidad Iniciativa Conocimiento del Entorno Organizacional	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Es la predisposición para actual 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.	Alto Alto Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. 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. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

CARGO: JEFE DE SOPORTE TECNOLOGICO:

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
		COMPETENCIAS TECN	ICAS				
1 2 3 4	Mantenimiento de Equipos Operación y Control Reparación Análisis de Operaciones Diseño de Tecnología	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido. Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros. Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo. Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño. Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente	tipo de mantenimiento que requieren los equipos informás otros de las unidades o procesos organizacionales. Alto Controla la operación de los sistemas informáticos im institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sis Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realiza previa. Alto Sugerir cambios en un programa de computación para que su				
		interno y externo.		interno y externo. Alt COMPETENCIAS CONDUCTUA		al usuario. Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	
1	Trabaio an Equino		Alto	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora las ideas y			
3	Trabajo en Equipo Orientación a los Resultados Flexibilidad Iniciativa	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Es la predisposición para 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 Alto	experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. Anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas. Elabora planes de contingencia. Es promotor de			
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	ideas innovadoras. Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			

CARGO: EJECUTIVOS DE SOPORTE TECNOLOGICO:

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

3.10 MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A continuación se va a realizar el formato de evaluación de desempeño que vamos aplicar en le 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.

EVALUACIO	ÓN DE Γ	ESEMP	EÑO POI	R COMPETENC	CIAS	5		
NOMBRE DEL EVALUADO				PRESIDENTE				
NOMBRE DEL EVALUADOR				ACCIONISTA				
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	F	Iasta			
EVA	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO				
				CALIFICACION				
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	CI	Nive amplia	l de niento)
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Nivel de cumplimient								
PUNTAJE OBTENID	0							
	I	COMPE'	TENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO			CALIFICACIÓ		
1 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	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.					4	
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 c sistemas, re		iuncionamiento	y manejo de equipos	,			

5 Percepción de Sistemas Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán					
COMPETENCIAS	CONCERTO	CALIFICACIÓN				
CONDUCTUALES	CONCEPTO		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 actual 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 Entorn 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	ASISTENTE DE PRESIDENCIA						
NOMBRE DEL EVALUADOR			PRESIDENTE				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde		Hasta			
EVALUACIO	N DE LAS A	CTIVIDADES	S DEL PUESTO				
			CALIFICACION				
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1.							
2.							
3.							
4.							

5.									
Nivel de cumplimie	ento								
PUNTAJE OBTEN						1 2 3			
1 01(11102 02 121)		COMP	ETENCIAS						
COMPETENCIAS		COMI			CA	T TET		IÓN	
TÉCNICAS							4		
1 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	de sus plane recursos rec	s o proyectos, e queridos. Incluy	cazmente las metas stipulando la acción, lo ve la instrumentación o ión de la información.	os				
2 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer gui decisiones.	ías / sugere	en						
3 Destreza Matemática	Utilizar las problemas.	matemática	ar						
4 Expresión Oral			nunicar informa y comprensible	ación o ideas en forn e.	na				
5 Percepción de Sistemas y Entorno		erminar cuándo han ocurrido cambios importantes en un ema organizacional o cuándo ocurrirán							
COMPETENCIAS			CONCEPTO		CA	CALIFICACIÓN			
CONDUCTUALES						2	3	4	
1 Trabajo en Equipo	Es el interé los demás.	s de cooper	ar y trabajar de	manera coordinada co	on				
2 Orientación a los Resultados	s Es el esfue	rzo por traba		ente, tendiendo al log	ro				
3 Flexibilidad	situaciones	y con person	as o grupos div						
4 Iniciativa	Actuación v	an desde cor	ncretar decision	vamente. Los niveles o es tomadas en el pasad nidades o soluciones	о,				
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	poder e inf clientes o pr forma que lo	luencia en l roveedores, os nuevos ac	la institución o etc. Incluye la	erpretar las relaciones o en otras institucione capacidad de proveer o situaciones afectarán	es, la				
	Nivel de	cumplimie	nto			<u> </u>			
	PUNTAJ	JE OBTENI	IDO						
OBSERVACIONES									

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO)		GERENTE I	DE NEGOCIOS /COME	RCIAI	L				
NOMBRE DEL EVALUADO	R			ACCIONISTA						
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)			L	lacta					
EX.	AT IIA CION	IDELAGA	Desde Hasta DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO							
EV	ALUACION	N DE LAS A								
ACTIVIDADES			Meta del	CALIFICACION % de		Nivel de				
		Indicador	periodo	cumplimiento		mplir		to		
1 Realizar la administración gactividades de la empresa la mejoramiento organizacional, financiero. 2 Gestionar relaciones comerción de lograr nuevas negociacio 3 Analizar y evaluar proyectos que generan valor agregado a la los clientes. 4 Participar en comités gere analizar y coordinar actividempresa en general. 5 Garantizar el cumplimiento de reglamentos, procesos interestablecidos por las entidades de y control. 6 Cumplir con las normas do Ocupacional y Reglamento In empresa.	ciales con el nes. de mercadeo empresa y a nciales para ades de la elas normas, nos y los e regulación e Seguridad									
Nivel de cumplimier	ito									
PUNTAJE OBTENI	DO									
		COMPI	ETENCIAS							
COMPETENCIAS			CONCEPTO		C	ALIFIC		ÓN		
TÉCNICAS 1 Planificación y Gestión	entorno, con Incluye la ca programas y	idad para con n el propósit apacidad para y proyectos.	mprender rápid to de identifica a saber cuándo	amente los cambios de ir acciones estratégicas hay que mejorar planes y detectar tendencias	,	2	3	4		
2 Pensamiento Analítico	patrones, re	laciones, cau	sas, efectos, etc							
3 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capac acción poter		orar las ventaja	as y desventajas de una	a					
4 Operación y Control	Operar y consistemas, rec		uncionamiento	y manejo de equipos	,					
5 Percepción de Sistemas y										
Entorno			ocurrido cam cuándo ocurrir	bios importantes en ur án.	ı					
COMPETENCIAS	8				C	ALIFIC	CACI	ÓN		
CONDUCTUALES			CONCEPTO		1			4		

	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con		
1 Trabajo en Equipo	los demás.		
2 Orientación a los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro		
Resultados de estándares de excelencia.			
	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas		
3 Flexibilidad	situaciones y con personas o grupos diversos.		
	Es la predisposición para actual proactivamente. Los niveles de		
	Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado,		
	hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a		
4 Iniciativa	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. Incluye la capacidad de proveer la		
5 Conocimiento del Entorno			
Organizacional	las personas y grupos de la institución.		
	Nivel de cumplimiento		
	PUNTAJE OBTENIDO		
ODCEDVACIONEC			
OBSERVACIONES			

EVALUACIÓN	DE DESEMP	EÑO POI	R COMPETEN	CIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO		ASITENTE DE GERENCIA							
NOMBRE DEL EVALUADOR		GER	RENTE DE NEGOCIOS						
PERIODO DE EVALUACIÓ (dd/mm/aa)	N	Desde	I	Iasta					
EVALU	EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO								
		CALIFICACION							
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento					
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimiento									
PUNTAJE OBTENIDO									
	COMPE	ΓENCIAS		_					
		CONCEPTO		CALIFICACIÓN					

COMPETENCIAS TÉCNICAS		1	2	3	4
TECHICAS	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del	_			<u> </u>
1 Demandanta Estratésia	entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.				
1 Pensamiento Estratégico	Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes,				
	programas y proyectos.				
	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del				
2 Planificación y Gestión	entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.				
2 Framileación y Gestión	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					
Entorno	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	CONCEPTO		LIFIC	ÓN	
CONDUCTUALES	001102110	1	2	3	4
	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con				
1 Trabajo en Equipo	los demás.				
	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro				
2 Orientación a los Resultados	de estándares de excelencia.				
	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas				
3 Flexibilidad	situaciones y con personas o grupos diversos.				
	Es la predisposición para actual proactivamente. Los niveles de				
	Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado,				
4 7	hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a				
4 Iniciativa	problemas.				
	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de				
	poder e influencia en la institución o en otras instituciones,				
5 Conocimiento del Entori	clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la				
5 Conocimiento del Entori Organizacional	forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.				
Organizacional					
	Nivel de cumplimiento				
	PUNTAJE OBTENIDO				
OBSERVACIONES					

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

		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nive nplir		to
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Nivel de cumplim	iento							
PUNTAJE OBTE	VIDO							
		COMPE	TENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO			LIFI		
TEORIOAO	Es la cons	oridad da d	latarminar afic	cazmente las metas y	1	2	3	4
1 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	de sus planes recursos req	o proyectos, es ueridos. Incluy	e la instrumentación de de la información.	3			
2 Pensamiento Crítico		zar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o lidad de enfoques o proposiciones.						
3 Pensamiento Analítico		ilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o bilidad de enfoques o proposiciones.						
4 Selección de Equipos		eterminar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos ecesarios para realizar un trabajo.						
5 Percepción de Sistemas Entorno			ocurrido camb cuándo ocurrir	oios importantes en ur án	1			
COMPETENCIAS			CONCEPTO		CA	LIFI	CAC	ÓN
CONDUCTUALES					1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo 2 Orientación a lo	los demás.			manera coordinada cor ente, tendiendo al logro				
Resultados		es de excelen	•	onte, tendrendo ar rogre				
3 Flexibilidad			aptarse y trabaja as o grupos dive	ar en distintas y variada: ersos	3			
				relaciones cordiales cor	1			
Relaciones.	personas int	ernas o exter	nas a la organiz	zación.				
5 Conocimiento del Entorr Organizacional	poder e inf clientes o p no forma que le las personas	luencia en la roveedores, e os nuevos ace y grupos de	a institución o etc. Incluye la contecimientos o la institución.	rpretar las relaciones de en otras instituciones capacidad de proveer la o situaciones afectarán a	, 1			
	Nivel de	cumplimie	nto					
<u>, </u>	PUNTA	JE OBTENI	DO					
OBSERVACIONES								

EVALUACI	ÓN DE I	DESEMF	PEÑO PO	R COMPETEN	CIAS	3		
NOMBRE DEL EVALUADO)	SUPERVISOR COMERCIAL						
NOMBRE DEL EVALUADO	R			ATURA COMERCIAL				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)			Desde	Н	asta			
EV	ALUACION	DE LAS A		S DEL PUESTO				
-				CALIFICACION				
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nive mplir		to
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimien	to							
PUNTAJE OBTENII	00							
	I	COMPE	TENCIAS		1			
COMPETENCIAS TÉCNICAS		1	CONCEPTO		1 CA	LIFI 2	CAC 3	CIÓN 4
1 Planificación y Gestión	entorno, coi	n el propósit apacidad para	o de identifica	amente los cambios del r acciones estratégicas. hay que mejorar planes,				
2 Pensamiento Analítico		•	er información sas, efectos, etc	y detectar tendencias,				
3 Selección de Equipos		el tipo de para realizar u		mientas e instrumentos				
4 Instrucción.	Enseñar a ot	tros cómo rea	lizar alguna ac	tividad.				
5 Percepción de Sistemas y								
Entorno			ocurrido cami	bios importantes en un án.				
COMPETENCIAS			CONCEPTO		CA	LIFI	CAC	CIÓN
CONDUCTUALES					1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	Es el interé los demás.	s de coopera	r y trabajar de	manera coordinada con				

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

EVALUACIÓN DE D	ESEMP	EÑO POF	R COMPETEN	CIAS			
NOMBRE DEL EVALUADO		ASESOR COMERCIAL					
NOMBRE DEL EVALUADOR		SUPERVISOR COMERCIAL					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde	1	Hasta			
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO							
			CALIFICACION				
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1Identificar y analizar las necesidades de los clientes y su círculo familiar.							
2 Dar y responder información sobre los diversos productos que tiene la Empresa.							
3 Recabar y verificar información necesaria del cliente para la emisión del producto.							
4 Cumplir con las metas establecidas por la empresa con calidad.							
5 Cumplir con las normas de Seguridad Ocupacional y Reglamento Interno establecidas en la empresa							
Nivel de cumplimiento							
PUNTAJE OBTENIDO							

	COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO			CACI	ÓN
TECNICAS		1	2	3	4
1 Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.				
2 Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.				
3 Juicio y Toma de Decisiones.	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.				
4 Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.				
5 Percepción de Sistemas Entorno	y Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO		LIFIC 2	CACI	ÓN 4
1 Trobaic on Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.				
1 Trabajo en Equipo	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro				
2 Orientación a los Resultados	de estándares de excelencia.				
3 Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.				
	Es la predisposición para actual proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a				
4 Iniciativa	problemas.				
5 Conocimiento del Entorn 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		JEFE DE MERCADEO					
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERI	ENTE DE MERCADE	O			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde Hasta						
EVALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO				
			CALIFICACION				
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1							

2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimient	0							
PUNTAJE OBTENID								
		COMPE	TENCIAS	-				
COMPETENCIAS					CA	LIFI	CAC	IÓN
TÉCNICAS			CONCEPTO		1		3	4
1 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y rioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los lazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de necanismos de seguimiento y verificación de la información.						
2 Pensamiento Crítico.			análisis para id proposiciones.	dentificar la fortaleza	0			
3 Pensamiento Analítico.			análisis para id proposiciones.	dentificar la fortaleza	0			
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				CA	LIFI 2	CACI	IÓN 4
1 Trabajo en Equipo	Es el interé los demás.	s de cooper	ar y trabajar de	manera coordinada co	n			
2 Orientación a los Resultados	Es el esfuer de estándare	es de excelei	ncia.	nente, tendiendo al logr				
3 Flexibilidad			aptarse y trabaj ias o grupos div	ar en distintas y variada zersos	is			
4 Construcciones de Relaciones.	Es la habilio	dad de const		relaciones cordiales co	n			
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	poder e infi clientes o pr forma que lo	luencia en roveedores, os nuevos ac	la institución o etc. Incluye la	erpretar las relaciones do en otras instituciones capacidad de proveer lo situaciones afectarán	s, la			
	Nivel de	cumplimier	nto					
	PUNTAJI	E OBTENI	DO					
OBSERVACIONES								

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EVALUADO			JEFE DI	E CANALES DE VEN	TAS				
NOMBRE DEL EVALUADOR			GER	ENTE DE MERCADEO)				
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	F	[asta				
EVA	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO					
			CALIFICACION						
ACTIVIDADES	ACTIVIDADES		Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel de cumplimiento			
1	1								
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient									
PUNTAJE OBTENID	0								
~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~		COMPE'	TENCIAS		1 ~		~ . ~		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		CONCEPTO				LIFIC 2	CAC 3	ON 4	
1 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	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.			análisis para io proposiciones.	dentificar la fortaleza)				
3 Pensamiento Analítico.			análisis para io proposiciones.	dentificar la fortaleza)				
4 Selección de Equipos.		el tipo de para realizar u		mientas e instrumento	3				
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido cam cuándo ocurri	bios importantes en un rán.					
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			CONCEPTO		CA:	LIFIC 2	CAC1 3	ÓN 4	
1 Trabajo en Equipo	los demás.			manera coordinada co	1				
2 Orientación a los Resultados		rzo por traba es de excelen		ente, tendiendo al logre)				
3 Flexibilidad	Es la capac situaciones	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con							
4 Construcciones de Relaciones.			nas a la organi						
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	poder e inf	luencia en la	a institución o	erpretar las relaciones do en otras instituciones capacidad de proveer l	,				

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

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POF	R COMPETEN	CIAS	5			
NOMBRE DEL EVALUADO		SECRETARIA							
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFE DE CANALES DE VENTAS							
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	I	Hasta				
EVA	LUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO					
				CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cu	Nivel mplin	l de niento)	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient	0								
PUNTAJE OBTENID	0								
		COMPE	TENCIAS		1				
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA 1	LIFIC 2	CACI	ÓN 4	
1 Monitoreo y Control.	Evaluar cua algo.	nn bien está a	algo o alguien	aprendiendo o haciend	0				
2 Organización de la	Encontrar fo	ormas de estr	ucturar o clasif	ficar distintos niveles d	e				
Información	información								
3 Recopilación de Información.	Conocer cón	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.							
4 Comprensión Oral	Es la capaci presentadas.		har y compren	der información o idea	s				

5 Percepción de Sistemas Entorno	y Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.					
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CONCEPTO	CAI		ICACIÓ		
CONDUCTUALES		1	2	3	4	
	Es la habilidad para buscar y compartir información útil,					
1 Aprendizaje Continuo.	comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de					
	aprovechar la experiencia de otros y la propia.					
	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro					
2 Orientación a los Resultados	de estándares de excelencia.					
	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas					
3 Flexibilidad	situaciones y con personas o grupos diversos.	İ				
	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con					
4 Construcciones de Relaciones	s. 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. Incluye la capacidad de proveer la					
5 Conocimiento del Entorn	o forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a					
Organizacional	las personas y grupos de la institución.					
	Nivel de cumplimiento					
	PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES						

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS								
NOMBRE DEL EVALUADO		JEFE DE MARKETING						
NOMBRE DEL EVALUADOR			ACCIONISTA					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde	Н	Lasta				
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								
	COMPET	TENCIAS						

COMPETENCIAS	governo.	CALIFICACIÓN						
TÉCNICAS	CONCEPTO	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		IÓN 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 actual 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							
OBSERVACIONES								

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							

		CALIFICACION							
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cı	Nive ımplir)	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimier	nto								
PUNTAJE OBTENI	DO								
		COMPE	TENCIAS		_				
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA	LIFI 2	CAC	IÓN 4	
1 Organización de la Información	Encontrar f		ructurar o clas	ificar distintos niveles de		2	3	4	
2 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer gu decisiones.	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.							
3 Monitoreo y Control.	Evaluar cua algo.	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		CA	LIFI 2	CAC	IÓN 4	
1 Trabajo en Equipo	los demás.	•	, ,	e manera coordinada con				-	
2 Orientación a los Resultados	de estándare	es de excelend	cia.	nente, tendiendo al logro					
3 Flexibilidad	_			•					
4 Iniciativa	Es la predis Actuación v	situaciones y con personas o grupos diversos. Es la predisposición para actual 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	poder e inf clientes o p forma que le	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	cumplimient	to		_				
,	PUNTAJ	E OBTENID	00						
OBSERVACIONES									

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POI	R COMPETEN	CIAS	5				
NOMBRE DEL EVALUADO		JEFATURA DE SERVICIO AL CLIENTE								
NOMBRE DEL EVALUADOR		ACCIONISTA								
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	,	Hasta					
EVA	ALUACION	DE LAS AC		DEL PUESTO	Tusta					
				CALIFICACION						
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nive mplir	l de niento)		
1										
2										
3										
4										
5 Nivel de cumplimient										
PUNTAJE OBTENID										
TOTALISE OF TELLAR		COMPE	ΓENCIAS							
COMPETENCIAS TÉCNICAS		CONCEPTO			CA 1	LIFI 2	CACI	IÓN 4		
1 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capac acción pote		rar las ventaja	as y desventajas de ur		2	3	4		
2 Inspección de Productos o Servicios	Evaluar cual	an bien está a	algo o alguien	aprendiendo o haciend	О					
3 Monitoreo y Control		el tipo de o para realizar u		mientas e instrumento)S					
4 Selección de Equipos.		el tipo de o para realizar u		mientas e instrumento	os					
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido cam cuándo ocurri	nbios importantes en u rán.						
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			CONCEPTO				CACI			
CONDUCTORLES	Es el interé	és de coopera	r v trahaiar de	manera coordinada co	1 n	2	3	4		
1 Trabajo en Equipo	los demás.									
2 Orientación a los Resultados		rzo por traba es de excelenc		nente, tendiendo al logi	O					
3 Construcciones de Relaciones	Es la habili	dad de constr	uir y mantener	relaciones cordiales co zación.	n					
4 Iniciativa 5 Conocimiento del Entorno	Actuación v hasta la bú problemas.	personas internas o externas a la organización. Es la predisposición para actual 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								
Organizacional		luencia en la								

	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.						
	PUNTAJE OBTENIDO						
OBSERVACIONES							

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POI	R COMPETEN	CIAS	3			
NOMBRE DEL EVALUADO			SUPERVISO	R DE SERVICIO AL (CLIEN'	ГЕ			
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFATURA DE SERVICIO							
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)			Desde	Ĭ	Hasta				
EVA	LUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO					
				CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cu	Nivel mplin	l de niento)	
1									
2									
3 4 5									
4									
5									
Nivel de cumplimient	0								
PUNTAJE OBTENID	0								
		COMPE	TENCIAS					,	
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO				CACI		
1 Identificación de Problemas	Identificar	la naturaleza	de un problem	a.	1	2	3	4	
2 Inspección de Productos o Servicios	Evaluar cua algo.	an bien está a	algo o alguien	aprendiendo o haciend	0				
3 Monitoreo y Control		el tipo de o para realizar u		mientas e instrumento	S				
4 Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	buscar y coo habilidad p	ordinar los da para analiza	ntos relevantes. r y presenta	formación significativa Se puede incluir aquí l r datos financieros es relevantes entre dato	a y				

5 Percepción de Sistemas Entorno	y Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS	CONCEPTO	CAI	LIFIC	CACI	ÓN
CONDUCTUALES		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 actual 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					

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS									
NOMBRE DEL EVALUADO		EJE	CUTIVOS SERVICIO						
NOMBRE DEL EVALUADOR		SUPE	RVISOR DE SERVIC	IO					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde		Hasta					
EVALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO						
			CALIFICACION						
ACTIVIDADES	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 cal establecidos.	idad y servicio							
Cumplir el acuerdo de Cliente Corporativo garantizan	servicio al do una gestión							
de calidad. Hacer retenciones al cliente qu	ue ingrese nor							
motivos de cancelaciones de lo								
Cumplir con las normas	•							
Ocupacional y Reglame establecidas en la empresa	nto Interno							
Nivel de cumplimie	nto							
PUNTAJE OBTEN	IDO							
		COMPE	TENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA 1	LIFIC 2	CAC 3	IÓN 4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer gu decisiones.							
2 Generación de Ideas		Generar varias formas o alternativas para desarrollar plan- rogramas, proyectos y solucionar problemas.						
3 Pensamiento Conceptual	Aplicar o complejos, organizacion	rogramas, proyectos y solucionar problemas. Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas omplejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes rganizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento reativo, inductivo o conceptual.						
4 Identificación de Problemas	Identificar la	a naturaleza	de un problema	l.				
5 Comprensión Oral	_		char y compren	der información o idea	s			
5 Comprensión Oral Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas. COMPETENCIAS CONCEPTO								
COMPETENCIAS	presentadas.	CONCEPTO				LIFI		IÓN
_				manera coordinada co	1	LIFI(CAC	IÓN 4
COMPETENCIAS				manera coordinada co	1			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	Es el interé los demás. Implica ur satisfacienden el descub clientes, tan	is de coopera n deseo de o sus necesio rimiento y la to internos c	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción o omo externos.	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo	1 n s, s s			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio	Es el interé los demás. Implica ur satisfaciende en el descub clientes, tan Es la capac	s de coopera n deseo de o sus necesio primiento y la to internos c idad para ada	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción c omo externos. aptarse y trabaja	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada	1 n s, s s			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Flexibilidad	Es el interé los demás. Implica ur satisfaciend en el descub clientes, tan Es la capac situaciones es la predis Actuación y hasta la bú	s de coopera n deseo de o sus necesio rimiento y la to internos c idad para ada y con person sposición par an desde cor	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción o omo externos. aptarse y trabaja as o grupos div ra actual proacti	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada	1 s, s s s s e e o,			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio	Es el interé los demás. Implica ur satisfacienden el descubclientes, tan Es la capac situaciones y Es la predis Actuación v hasta la bú problemas.	is de coopera n deseo de o sus necesi- orimiento y la to internos c idad para ada y con person sposición para an desde cor isqueda de	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción o omo externos. aptarse y trabaja as o grupos div a actual proacti acretar decision nuevas oportur	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada ersos. vamente. Los niveles d es tomadas en el pasado nidades o soluciones	1 1 s, s s s s s s s s s s s s s s s s s			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Flexibilidad	Es el interé los demás. Implica ur satisfacienden el descub clientes, tan Es la capac situaciones Es la predis Actuación v hasta la bú problemas. Es la capac poder e inf	es de coopera n deseo de o sus necesi- orimiento y la to internos c idad para ada y con person esposición para an desde cor asqueda de idad para co luencia en la	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción o omo externos. aptarse y trabaja as o grupos div ra actual proacti acretar decision nuevas oportur mprender e inte a institución o	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada ersos. vamente. Los niveles d es tomadas en el pasado nidades o soluciones erpretar las relaciones de en otras instituciones	1 s, ss s s e o, a e s,			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Flexibilidad 4 Iniciativa	Es el interé los demás. Implica ur satisfaciende en el descub clientes, tan Es la capac situaciones Es la predis Actuación v hasta la bú problemas. Es la capac poder e inficlientes o processor de control de c	es de coopera n deseo de o sus necesionimiento y la to internos c idad para ada y con person sposición par an desde con isqueda de idad para co luencia en la roveedores,	ayudar o de dades. Significa as satisfacción como externos. aptarse y trabaja as o grupos dividades a citual proactineretar decisiona nuevas oportur mprender e inte a institución o etc. Incluye la estatual proactineretar decisiona con escape de control	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada ersos. vamente. Los niveles d es tomadas en el pasado nidades o soluciones erpretar las relaciones de en otras instituciones capacidad de proveer l	1 n s, ss ss se e o, a e s, a			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Flexibilidad	Es el interé los demás. Implica ur satisfaciende en el descub clientes, tan Es la capac situaciones Es la predis Actuación v hasta la bú problemas. Es la capac poder e inf clientes o proposo forma que le	es de coopera n deseo de o sus necesionimiento y la to internos c idad para ada y con person sposición par an desde con sequeda de idad para co luencia en la roveedores, os nuevos ac	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción o omo externos. aptarse y trabaja as o grupos div a actual proacti acretar decision nuevas oportur mprender e inte a institución o etc. Incluye la ontecimientos o	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada ersos. vamente. Los niveles d es tomadas en el pasado nidades o soluciones erpretar las relaciones de en otras instituciones	1 n s, ss ss se e o, a e s, a			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Flexibilidad 4 Iniciativa 5 Conocimiento del Entorn	Es el interé los demás. Implica ur satisfacienden el descubclientes, tan Es la capac situaciones y Es la predis Actuación v hasta la bú problemas. Es la capac poder e inficientes o proforma que la las personas	is de coopera n deseo de o sus necesi- orimiento y la to internos c idad para ad- y con person sposición para an desde cor isqueda de idad para co luencia en la roveedores, os nuevos ac y grupos de	ayudar o de dades. Significa as satisfacción como externos. aptarse y trabaja as o grupos divera actual proactineretar decisionenuevas oporturumprender e inte la institución o etc. Incluye la contecimientos o la institución.	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada ersos. vamente. Los niveles d es tomadas en el pasado nidades o soluciones erpretar las relaciones de en otras instituciones capacidad de proveer l	1 n s, ss ss ss ee s, aa ee s, aa			IÓN 4
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Flexibilidad 4 Iniciativa 5 Conocimiento del Entorn	Es el interé los demás. Implica ur satisfaciende en el descub clientes, tan Es la capac situaciones Es la predis Actuación v hasta la bú problemas. Es la capac poder e inficientes o proforma que la las personas Nivel de	es de coopera n deseo de o sus necesionimiento y la to internos c idad para ada y con person sposición par an desde con sequeda de idad para co luencia en la roveedores, os nuevos ac	ar y trabajar de ayudar o de dades. Significa as satisfacción o omo externos. aptarse y trabaja as o grupos div a actual proacti acretar decision nuevas oportur mprender e inte a institución o etc. Incluye la ontecimientos o la institución.	e servir a los demás a focalizar los esfuerzo de las necesidades de lo ar en distintas y variada ersos. vamente. Los niveles d es tomadas en el pasado nidades o soluciones erpretar las relaciones de en otras instituciones capacidad de proveer l	1 n s, ss ss ss ee s, aa ee s, aa			IÓN 4

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POF	R COMPETENC	CAIC	j			
NOMBRE DEL EVALUADO			SUPER	VISOR DE COBRANZ	AS				
NOMBRE DEL EVALUADOR			JEFA	TURA DE SERVICIO)				
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	T.	[octo				
TO X / A	I IIA CION	Desde Hasta DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO							
E V F	LUACION	DE LAS AC		CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel mplin	l de niento)	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient	0								
PUNTAJE OBTENID	0								
		COMPE'	TENCIAS						
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA	LIFIC 2	CACI	IÓN 4	
1 Pensamiento Estratégico	entorno, con	n el propósit apacidad par	to de identifica	amente los cambios de ir acciones estratégicas hay que mejorar planes					
2 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	de sus planes recursos req	s o proyectos, e jueridos. Incluy	cazmente las metas y stipulando la acción, los re la instrumentación de tón de la información.	3				
3 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	n bien está a	algo o alguien a	aprendiendo o haciendo)				
4 Selección de Equipos		el tipo de para realizar u		mientas e instrumentos	;				
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido cam cuándo ocurrir	bios importantes en ur án.	1				
COMPETENCIAS			CONCEPTO		CA	LIFI	CACI	ΙÓΝ	
CONDUCTUALES					1	2	3	4	
Trabajo en Equipo.	Es el interé los demás.	s de coopera	ır y trabajar de	manera coordinada cor	1				

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 actual 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			

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POF	R COMPETEN	CIAS	;		
NOMBRE DEL EVALUADO			EJECU	TIVO DE COBRANZ	AS			
NOMBRE DEL EVALUADOR			SUPER'	VISOR DE COBRANZ	ZAS			
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			Desde H				
EVA	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO				
ACTIVIDADES				CALIFICACION				
		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel de cumplimiento		
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimient	to							
PUNTAJE OBTENID	0							
	1	COMPE'	TENCIAS		•			
COMPETENCIAS TÉCNICAS		CONCEPTO				LIFIC 2	CACI 3	<u>ÓN</u>
1 Pensamiento Analítico			análisis para id proposiciones	dentificar la fortaleza	0		_	

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 Entorno	y Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS CONCEPTO		CA	IÓN		
CONDUCTUALES	CONCELLIO	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 actual 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	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de				
Organizacional	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		JE	FATURA DE CRM					
NOMBRE DEL EVALUADOR	ACCIONISTA							
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde	I	Hasta				
EVALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO					
			CALIFICACION					
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento				
1								

		•							
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimier	ito								
PUNTAJE OBTENI	DO								
		COMPI	ETENCIAS						
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPT	0		CA	LIFIC 2	CACI	IÓN 4
1 Juicio y Toma de Decisiones	Es la capac acción poter		lorar las venta	ijas y desve	ntajas de una	1			-
2 Inspección de Productos o Servicios	Evaluar cua algo.								
3 Monitoreo y Control		determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumento ecesarios para realizar un trabajo.							
4 Selección de Equipos.		Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumento: necesarios para realizar un trabajo.							
5 Percepción de Sistemas y Entorno		Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un istema organizacional o cuándo ocurrirán.							
		istema organizacional o cuándo ocurrirán. CONCEPTO							
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			CONCEPTO)		CA	LIFIC 2	CACI	ÓN 4
	los demás.	_	ar y trabajar	de manera co	oordinada con	1			
CONDUCTUALES	los demás. Implica ur satisfaciende en el descub	n deseo de o sus neces primiento y	rar y trabajar o e ayudar o idades. Signif	de manera co de servir a ica focalizar n de las nece	oordinada con a los demás, los esfuerzos sidades de los	1			
CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo	los demás. Implica ur satisfaciende en el descub clientes, tan	n deseo de o sus neces orimiento y to internos o	rar y trabajar o idades. Signif la satisfacción como externos ajar adecuada	de servir a ica focalizar n de las nece	a los demás, los esfuerzos	1			
CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio	los demás. Implica ur satisfaciendo en el descub clientes, tan Es el esfue de estándare Es la habilio	n deseo de o sus neces orimiento y to internos o rzo por trabes de excele dad de cons	rar y trabajar o idades. Signif la satisfacción como externos pajar adecuadancia.	de servir a ica focalizar i de las nece s. imente, tend er relaciones	a los demás, · los esfuerzos sidades de los	1			
CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Orientación a los Resultados.	los demás. Implica ur satisfaciendo en el descub clientes, tan Es el esfue de estándare Es la habilio personas int Es la capac poder e inf clientes o proforma que lo	n deseo de o sus neces orimiento y to internos o excele dad de consiernas o exteridad para co luencia en roveedores, os nuevos ac	car y trabajar o idades. Signif la satisfacción como externos ajar adecuadancia. truir y mantenernas a la orga omprender e in la institución etc. Incluye la	de servir a ica focalizar de las neces. mente, tender relaciones nización. nterpretar las a capacidad s o situacior	a los demás, los esfuerzos sidades de los iendo al logro	1			
CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Orientación a los Resultados. 4 Construcciones de Relaciones 5 Conocimiento del Entorno	los demás. Implica ur satisfaciende en el descub clientes, tan Es el esfue de estándare Es la habilita personas int Es la capac poder e infacientes o proforma que le las personas	n deseo de o sus neces orimiento y to internos o excele dad de consiernas o extendad para co luencia en roveedores, os nuevos ac	rar y trabajar o idades. Signif la satisfacción como externos rajar adecuadancia. truir y mantenernas a la orga omprender e in la institución etc. Incluye la contecimiento e la institución et la institución	de servir a ica focalizar de las neces. mente, tender relaciones nización. nterpretar las a capacidad s o situacior	a los demás, los esfuerzos sidades de los iendo al logro s cordiales con s relaciones de instituciones, de proveer la	1			
CONDUCTUALES 1 Trabajo en Equipo 2 Orientación de Servicio 3 Orientación a los Resultados. 4 Construcciones de Relaciones 5 Conocimiento del Entorno	los demás. Implica ur satisfaciendo en el descub clientes, tan Es el esfue de estándare Es la habilid personas int Es la capac poder e informa que lo las personas Nivel de	n deseo de o sus neces orimiento y to internos o exceleidad de consernas o exteridad para colluencia en roveedores, os nuevos ace y grupos de o sus neces o sus neces de o	rar y trabajar o idades. Signif la satisfacción como externos pajar adecuadancia. truir y mantenernas a la orga comprender e in la institución etc. Incluye contecimiento e la institución	de servir a ica focalizar de las neces. mente, tender relaciones nización. nterpretar las a capacidad s o situacior	a los demás, los esfuerzos sidades de los iendo al logro s cordiales con s relaciones de instituciones, de proveer la	1			

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO PO	R COMPETENC	CIAS	3		
NOMBRE DEL EVALUADO		SUPERVISOR DE CALIDAD						
NOMBRE DEL EVALUADOR		JEFATURA DE CRM						
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)		Desde	Н	asta				
EVA	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO				
				CALIFICACION				
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel mplin)
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimient	0							
PUNTAJE OBTENID	0							
		COMPE	ΓENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CAT	CALIFICACIÓN 1 2 3 4		
1 Identificación de Problemas	Identificar	la naturaleza	de un problem	a.				
2 Inspección de Productos o Servicios	Inspecciona	ar y evaluar la	a calidad de los	s productos o servicios.				
3 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	n bien está a	llgo o alguien	aprendiendo o haciendo				
4 Instrucción	Enseñar a o	tros cómo rea	ılizar alguna ac	ctividad.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido cam cuándo ocurri	nbios importantes en un rán.				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			CONCEPTO		CA	LIFIC 2	CACI	ÓN 4
1 Trabajo en Equipo	los demás.			manera coordinada con				
2 Orientación de Servicio	satisfaciend en el descub	o sus necesió primiento y la	lades. Significa	e servir a los demás, a focalizar los esfuerzos de las necesidades de los				
3 Orientación a los Resultados.		rzo por traba es de excelen		ente, tendiendo al logro				

4 Iniciativa	Es la predisposición para actual 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 Entorr 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				

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POI	R COMPETENC	CIAS)		
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO DE MONITOREO						
NOMBRE DEL EVALUADOR		SUPERVISOR DE MONITOREO						
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN	Desde Hasta			rta.			
EV	ALUACION	CION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
		CALIFICACION						
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel de cumplimiento		
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimiento								
PUNTAJE OBTENID	00							
	Ī	COMPE'	TENCIAS					,
COMPETENCIAS TÉCNICAS	CONCEPTO			CA 1	LIFIC 2	CACI	ON 4	
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.			n				
2 Instrucción	Enseñar a o	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.				s			

4 Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.					
5 Percepción de Sistemas Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.					
COMPETENCIAS	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
CONDUCTUALES		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						

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	EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
	CALIFICACION						
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			
1							
2							
3							

		7	ı	1	i			
4								
5								
Nivel de cumplimier	nto							
PUNTAJE OBTENI	DO							
		COMPE	TENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA 1	LIFIC 2	CACI	ÓN 4
1 Pensamiento Estratégico	entorno, con	n el propósi apacidad par	to de identifica	amente los cambios d ar acciones estratégica hay que mejorar plane	el s.			
2 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas rioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, lo lazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación decanismos de seguimiento y verificación de la información						
3 Destreza Matemática	Utilizar las problemas	matemáticas	para ejecutar a	actividades y solucion	ar			
4 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.							
5 Percepción de Sistemas y Entorno		Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en usistema organizacional o cuándo ocurrirán.						
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		CONCEPTO					CACI	ÓN 4
1 Trabajo en Equipo	los demás.			manera coordinada co		2		
2 Orientación de Servicio		rzo por traba es de excelen	•	ente, tendiendo al logi	o			
3 Flexibilidad			aptarse y trabaja as o grupos div	ar en distintas y variada ersos.	is			
4 Iniciativa	Actuación v	an desde cor	ncretar decision	vamente. Los niveles des tomadas en el pasad nidades o soluciones	ο,			
5 Conocimiento del Entorno Organizacional	poder e inf clientes o pr forma que lo	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	cumplimien	to					
	PUNTAJ	E OBTENII	00					
OBSERVACIONES								

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO PO	R COMPETEN	CIAS	3		
NOMBRE DEL EVALUADO			INS	PECTOR SINIESTROS	<u> </u>			
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE DE RIESGOS Y SINIESTROS						
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	I	Iasta			
EVA	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO				
			CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel mplin)
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimient	0							
PUNTAJE OBTENID	0							
	I	COMPE	TENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS		CONCEPTO			CA 1	LIFIC 2	CAC 3	IÓN 4
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer gui decisiones.	ías / sugere	ncias a los o	demás para que tome	ı			
2 Pensamiento Conceptual	complejos, organizacion	así como pa	ra el desarrol Incluye la util	la solución de problema lo de proyectos, plane lización de razonamient	s			
3 Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	buscar y coo habilidad p	ordinar los da oara analiza	tos relevantes. r y presenta	formación significativa . Se puede incluir aquí l r datos financieros es relevantes entre dato	a y			
4 Recopilación de Información	Conocer cón	no localizar e	e identificar in	formación esencial.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido can cuándo ocurri	nbios importantes en u rán.	n			
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			CONCEPTO		CA 1	LIFI 2	CAC1 3	IÓN 4
1 Trabajo en Equipo	Es el interé los demás.	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.						_
2 Orientación de Servicio		rzo por traba es de excelenc		nente, tendiendo al logr	0			
3 Flexibilidad	situaciones	y con persona	as o grupos div					
4 Iniciativa				ivamente. Los niveles d les 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. 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			

	,		~					
EVALUACIO	ON DE D	DESEMP	ENO POF	R COMPETEN	CIAS	•		
NOMBRE DEL EVALUADO			EJECUTIVO	DE RIESGOS Y SINI	ESTRO)S		
NOMBRE DEL EVALUADOR	R		GERENTI	E RIESGOS Y SINIES	TROS			
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	F	Hasta			
EV	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO				
				CALIFICACION				
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento		Nivel de cumplimiento		
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimient								
PUNTAJE OBTENII	00							
		COMPE	TENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO			LIFI	CACI	ÓN
TECNICAS	D. 1. 1. 1. 1.	1. 1			1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	entorno, co Incluye la c	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.	prioridades plazos y los	de sus planes recursos req	o proyectos, e ueridos. Incluy	cazmente las metas y stipulando la acción, lo re la instrumentación de ión de la información	s			

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	CONCEPTO	CA	LIFI	CACI	ÓN
CONDUCTUALES	CONCELLIO	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 actual 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		G	ERENTE TÉCNICO						
NOMBRE DEL EVALUADOR			ACCIONISTA						
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde	1	Hasta					
EVALUACION	N DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO						
			CALIFICACION						
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento					
1					3				
2					4				
3					3				
4					4				
5					4				

Nivel de cumplimie	ento				Т					
PUNTAJE OBTEN					+					
TONTAJE OBTEN	ШО	COMPE	TENCIAS							
COMPETENCIAS		COMIL	TENCIAS		C	ALIFI	CAC	IÓN		
TÉCNICAS			CONCEPTO			1 2		4		
1 Pensamiento Estratégico	entorno, con	n el propósi apacidad par	to de identifica	amente los cambios or r acciones estratégic hay que mejorar plan	del as.					
2 Planificación y Gestión.	prioridades plazos y los	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y rioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los azos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de ecanismos de seguimiento y verificación de la información								
3 Destreza Matemática	Utilizar las problemas	matemáticas	para ejecutar a	actividades y solucion	nar					
4 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.								
5 Percepción de Sistemas Entorno		Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.								
COMPETENCIAS			CONCEPTO		C	CALIFICACI				
CONDUCTUALES						1 2	3	4		
1 Trabajo en Equipo	los demás.			manera coordinada c						
2 Orientación a los Resultados		rzo por traba es de excelen		ente, tendiendo al log	gro					
3 Flexibilidad		Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.								
4 Iniciativa	Actuación v	Es la predisposición para actual 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 Entori Organizacional	poder e inf clientes o p no forma que le	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	cumplimien	to							
PUNTAJE OBTENIDO										
OBSERVACIONES										

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO PO	R COMPETENC	CIAS	3			
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO TÉCNICO							
NOMBRE DEL EVALUADOR			GERENTE TÈCNICO						
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN	Desde Hasta							
EVA	ALUACION	DE LAS AC	CTIVIDADES	DEL PUESTO					
				CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nive cumpling)	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient	to								
PUNTAJE OBTENID	0								
	1	COMPE	ΓENCIAS						
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA:	LIFIC 2	CAC 3	IÓN 4	
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer gui decisiones.	ías / sugere	ncias a los o	demás para que tomer					
2 Pensamiento Estratégico	entorno, con	n el propósit apacidad para	o de identific	lamente los cambios de ar acciones estratégicas hay que mejorar planes					
3 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	n bien está a	lgo o alguien	aprendiendo o haciendo	,				
4 Organización de la Información	Encontrar fo		ucturar o clasi	ficar distintos niveles de	;				
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido can cuándo ocurri	nbios importantes en ur rán.	1				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES			CONCEPTO		CA	LIFIC 2	CAC1 3	IÓN 4	
1 Trabajo en Equipo	los demás.			e manera coordinada cor					
2 Orientación a los Resultados		rzo por traba es de excelenc		nente, tendiendo al logro					
3 Flexibilidad			ptarse y trabaj as o grupos div	ar en distintas y variada: versos.	3				
4 Iniciativa				ivamente. Los niveles de nes tomadas en el pasado					

	hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.			
5 Conocimiento del Entorn 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				

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMP	EÑO PO	R COMPETEN	CIAS)			
NOMBRE DEL EVALUADO		OFICIAL DE CUMPLIMIENTO							
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE TÈCNICO							
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	Ţ	Hasta				
EVA	ALUACION	DE LAS AC	DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
	<u>ILCHCION</u>	CALIFICACION							
ACTIVIDADES	ACTIVIDADES		Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiente)	
1									
2									
3									
<u>4</u> 5									
Nivel de cumplimient									
PUNTAJE OBTENID	0								
		COMPE	TENCIAS					,	
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO		CA 1	LIFIC 2	CACI 3	ON 4	
1 Orientación / Asesoramiento	Ofrecer gui decisiones	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones							
2 Pensamiento Estratégico	entorno, con Incluye la ca	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 cua algo.	n bien está a	algo o alguien	aprendiendo o haciend	0				

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	CONCEPTO	CAI	CACI	ÓN	
CONDUCTUALES		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 actual 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		EJECUT	IVO DE CUMPLIMIE	ENTO				
NOMBRE DEL EVALUADOR		OFICI <i>A</i>	AL DE CUMPLIMIEN	TO				
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		Desde	1	Hasta				
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO								
			CALIFICACION					
ACTIVIDADES	Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento				
1								
2								
3								
4								
5								

Nivel de cumplimie	nto								
PUNTAJE OBTENI									
		COMPE	TENCIAS			ı			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			CONCEPTO			CA	LIFI 2	CACI	IÓN 4
1 Pensamiento Estratégico	entorno, co Incluye la c	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.					4	3	4
2 Generación de Ideas		enerar varias formas o alternativas para desarrollar planes rogramas, proyectos y solucionar problemas							
3 Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criteri lógico, sentido común)	buscar y coo habilidad	s la capacidad de reconocer la información significativa, uscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la abilidad para analizar y presentar datos financieros y stadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos							
4 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	valuar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo go.							
5 Percepción de Sistemas Entorno			n ocurrido cam o cuándo ocurri	bios importantes án.	en un				
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		CONCEPTO					LIFI(CACI	IÓN 4
1 Trabajo en Equipo	los demás.			manera coordinad					
2 Orientación de Resultados		rzo por traba es de exceler		ente, tendiendo al	logro				
3 Flexibilidad			aptarse y trabaja nas o grupos div	ar en distintas y va ersos.	riadas				
4 Iniciativa	Actuación v	Es la predisposición para actual 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. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.									
								i	1
	Nivel de	cumplimien	nto						
		cumplimien E OBTENII							

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO	EJECUTIVO DE SUSCRIPCIÓN				

NOMBRE DEL EVALUADOR			GE	ERENTE TÈCNICO				
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	н	asta			
EVA	LUACION I	DE LAS ACT		DEL PUESTO	шэш			
			(CALIFICACION				
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cu	Nive ımpliı		0
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimiento								
PUNTAJE OBTENID	0							
		COMPET	ENCIAS		T			4
COMPETENCIAS TÉCNICAS		CONCEPTO				LIFIC		
TECHICAS	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del				1	2	3	4
1 Pensamiento Estratégico	entorno, con	n el propósito	de identificar	acciones estratégicas.				
1 Fensamiento Estrategico		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 cói	mo localizar e	e identificar in	formación esencial.				
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido camb	pios importantes en un rán.				
COMPETENCIAS			CONCEPTO		CAI	LIFIC	CACI	ÓN
CONDUCTUALES					1	2	3	4
1 Trabajo en Equipo	los demás.	•		manera coordinada con				
2 Orientación de Resultados		zo por trabaja es de excelenc		ente, tendiendo al logro				
3 Flexibilidad				rabajar en distintas y rupos diversos.				
4 Iniciativa	Es la predisposición para actual 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	de poder e i clientes o pr forma que le	nfluencia en l coveedores, et os nuevos aco	la institución o tc. Incluye la c	terpretar las relaciones o en otras instituciones, apacidad de proveer la o situaciones afectarán 1.				

Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

EVALUACIO	ÓN DE D	ESEMPI	EÑO POR	COMPETENC	CIAS	3			
NOMBRE DEL EVALUADO		GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO							
NOMBRE DEL EVALUADO	NOMBRE DEL EVALUADOR			ACCIONISTA					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)			Desde	Н	Iasta				
EVA	DE LAS AC	TIVIDADES	DEL PUESTO						
			(CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cı	Nive ımpli	el de mient	.0	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimien	to								
PUNTAJE OBTENII	00								
	1	COMPET	ENCIAS		T			,	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		(CONCEPTO		1 CA	LIFIC 2	CAC 3	IÓN 4	
1 Pensamiento Estratégico	entorno, con Incluye la	n el propósito	o de identificar ara saber cuá	mente los cambios del acciones estratégicas. ndo hay que mejorar					
2 Planificación y Gestión.	prioridades los plazos instrumenta	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 i	matemáticas	para ejecutar a	ctividades y solucionar					
4 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	n bien está al	lgo o alguien a	prendiendo o haciendo					

5 Percepción de Sistemas Entorno	y Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS	CONCEPTO	CAI	LIFIC	CACI	ÓN
CONDUCTUALES	CONCLI TO	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 actual 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 Entorn 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		EJECUTIVO DE TALENTO HUMANO							
NOMBRE DEL EVALUADOR	G	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									
	COMPET	COMPETENCIAS							

COMPETENCIAS	CONCEPTO	CAI	LIFIC	CACI	ÓN	
TÉCNICAS		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	CONCEPTO	CAI	LIFIC	CACI	ÓN	
CONDUCTUALES	CONCEI TO	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 actual 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				<u> </u>	
	PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES						

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

PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN								
` '	LUACION	DE LAS AC'	TIVIDADES	DEL PUESTO					
2111	20110101(1	CALIFICACION							
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cu	Nive ımpli	l de mient	0	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient	0								
PUNTAJE OBTENID	0								
	<u> </u>	COMPET	ENCIAS						
COMPETENCIAS TÉCNICAS		(CONCEPTO				CACI	ÓN	
TECNICAS	Es la babilia	and para com	nrandar ránida	amanta los cambios dal	1	2	3	4	
1 Pensamiento Estratégico	entorno, con Incluye la	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.	prioridades los plazos instrumenta	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 i problemas.	matemáticas _I	para ejecutar a	ctividades y solucionar					
4 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	n bien está al	go o alguien a	prendiendo o haciendo					
5 Percepción de Sistemas y Entorno			ocurrido caml cuándo ocurri	bios importantes en un rán.					
COMPETENCIAS		(CONCEPTO		CAI	LIFIC	CACI	ÓN	
CONDUCTUALES					1	2	3	4	
1 Trabajo en Equipo	los demás.			manera coordinada con					
2 Orientación a los Resultados		zo por trabaj es de excelenc		ente, tendiendo al logro					
3 Flexibilidad				rabajar en distintas y rupos diversos.					
4 Iniciativa	Es la predisposición para actual 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	de poder e i clientes o pr forma que le	nfluencia en l coveedores, et os nuevos aco	la institución o tc. Incluye la o	terpretar las relaciones o en otras instituciones, capacidad de proveer la o situaciones afectarán 1.					

Nivel de cumplimiento					
PUNTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES					

EVALUACIÓ	N DE D	ESEMPI	EÑO POR	COMPETENC	CIAS	6			
NOMBRE DEL EVALUADO		CONTADOR							
NOMBRE DEL EVALUADOR	}	C	GERENTE FIN	ANCIERO ADMINIST	ΓRΑΤ	OVI			
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)			Desde	Н	asta				
EVA	LUACION	DE LAS AC	TIVIDADES	DEL PUESTO					
				CALIFICACION					
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	cı	Nive ampli	el de mient	.0	
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient	to								
PUNTAJE OBTENIO	00								
	1	COMPET	ENCIAS		1				
COMPETENCIAS TÉCNICAS		(CONCEPTO		CA	LIFIC 2	CACI	ÓN 4	
1 Organización de la Información	Encontrar formac		ructurar o clas	ificar distintos niveles					
2 Planificación y Gestión	prioridades los plazos instrumenta	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 i problemas.	matemáticas	para ejecutar a	ctividades y solucionar					
4 Monitoreo y Control	Evaluar cua algo.	n bien está al	lgo o alguien a	prendiendo o haciendo					
5 Percepción de Sistemas y Entorno		anizacional o	cuándo ocurri	oios importantes en un rán.					
			CONCEPTO		CA	LIFI	CACI	(ÓN	

COMPETENCIAS		1	2	2	
CONDUCTUALES	Es al interfe de communitation de manuel condinade com	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 actual 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		AUDITOR							
NOMBRE DEL EVALUADOR		GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO							
PERIODO DE EVALUA (dd/mm/aa)	CIÓN		Desde	Н	asta				
EVA	LUACION I	DE LAS ACT	FIVIDADES 1	DEL PUESTO					
ACTIVIDADES		CALIFICACION							
		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento				
1									
2									
3									
4									
5									
Nivel de cumplimient	0								
PUNTAJE OBTENID	PUNTAJE OBTENIDO								
		COMPET	ENCIAS						
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 Entorno	y Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.				
COMPETENCIAS	CONCEPTO	CAI	CALIFIC		ÓN
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 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 actual 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 Entorn 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	JEFE DE SOPORTE	E TECNOLOGICO				
NOMBRE DEL EVALUADOR	ACCIONISTA					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	Desde	Hasta				
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						

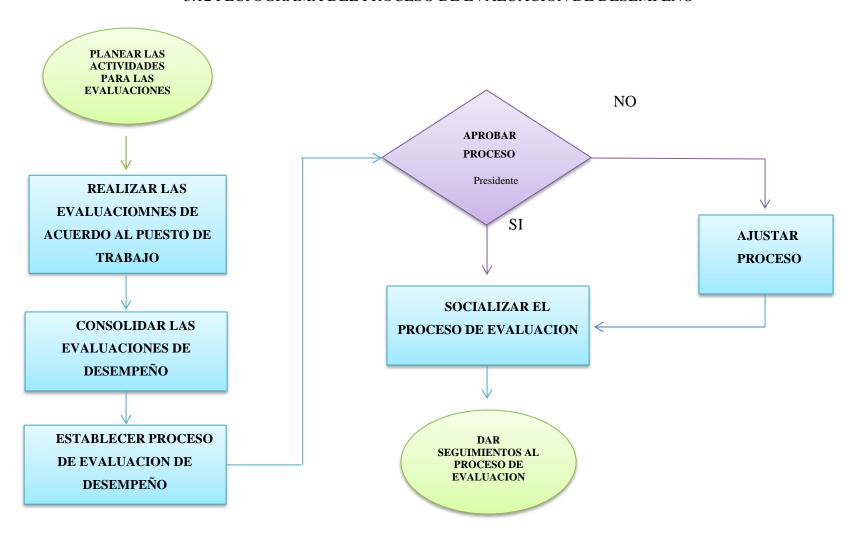
			CALIFICACION							
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimier			0		
1										
2										
3										
4										
5 N. 11 N. 11										
Nivel de cumplimient										
PUNTAJE OBTENID	<u> </u>	COMPET	FNCIAS							
COMPETENCIAS					CAI	LIFIC	CACI	ÓN		
TÉCNICAS			CONCEPTO		1	2	3	4		
1 Mantenimiento de Equipos		inas de manto tenimiento es		terminar cuándo y qué						
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			ipos y tecnolonterno y extern	ogía para atender las o.						
COMPETENCIAS			CONCEPTO		CAI	LIFIC	CACI	ÓN		
CONDUCTUALES	D 11			1. 1	1	2	3	4		
1 Trabajo en Equipo	los demás.	s de cooperai	r y trabajar de r	nanera coordinada con						
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 actual 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	OBTENID	0							

OBSERVACIONES

EVALUACIÓ	ÓN DE D	ESEMP	EÑO POR	COMPETENC	CIAS	6		
NOMBRE DEL EVALUADO		EJECUTIVO SOPORTE TECNOLOGICO						
NOMBRE DEL EVALUADOR	<u> </u>		JEFE DE SOPORTE TÈCNOLOGICO					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)								
EVA	LUACIONI	DE LAGAC	Desde	DEL PUESTO	asta			
EVA	LUACION	LAS AC		CALIFICACION				
ACTIVIDADES		Indicador	Meta del periodo	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento			0
1								
2								
3								
4								
5								
Nivel de cumplimien								
PUNTAJE OBTENIDO								
COMPETENCIAC		COMPET	ENCIAS				~ . ~=	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		(CONCEPTO		CA 1	LIFIC 2	CACI	.ON 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 al respecto.	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			CAI	LIFIC 2	CACI	ÓN 4	
1 Trabajo en Equipo	los demás.							
2 Orientación a los Resultados		zo por trabaj es de excelen		nte, tendiendo al logro				

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 actual 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 Entorn 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			

3.12 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Elaborado por: Mercy Piña

CONCLUSIONES

- 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 colaborares puedan conocer sus errores en las actividades que ellos realizan dentro de la compañía y que les permita mejorar sus funciones.
- La falta de cocimiento 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.

BIBLIOGRAFIAS

- 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, estratègias 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/bloggestion-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 Latinoamèrica. Mèxico: Pearson.
- Llanos, J. C. (13 de 11 de 2018). *Juan Carlos Mejìa 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). PRINIPIOS DE LA ADMINISTRACION, TIPOS DE CONTROL.
- Valle, D. S. (s.f.). Ciencias Administrativas.
- Vallet-Bellmunt, T. (2015). Principios de Marketing Estrtègico. Castellòn: Universitat Jaume I.

ANEXOS

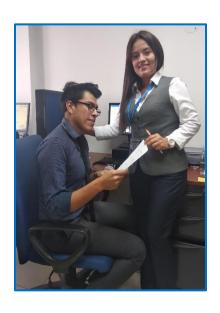
EDIFICIO SERVICIO AL CLIENTE SEGUROS DEL PICHINCHA



ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO







ENCUESTA AL JEFE DE SERVICIO



ENCUESTA SUPERVISOR COMERCIAL



RESULTADO DE ANALISIS DE PLAGIO