

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS. CASO CHILDREN INTERNATIONAL AGENCIA OPERATIVA DE APADRINAMIENTO QUITO”

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL, (MBA), MENCIÓN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
ORGANIZACIÓN**

PS. CINDDY CRISTINA TAMAYO B.

c2.tamayo@yahoo.com

DIRECTOR: LCDO. ROBERTO SALAZAR, MBA

rssalazar@bce.ec

2010

DECLARACIÓN

Yo, Cinddy Cristina Tamayo Barreno, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Cinddy Cristina Tamayo B.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cinddy Cristina Tamayo Barreno, bajo mi supervisión.

Lcdo. Roberto Salazar. MBA.

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que hicieron posible este trabajo:

A los ejecutivos de Children International que permitieron realizar este estudio de la organización e invirtieron tiempo en el levantamiento de la información necesaria para el diseño de los instrumentos presentados.

A mi Director de Tesis, Lcdo. Roberto Salazar, por su paciencia, por compartir sus conocimientos con su estudiante y colega. Le agradezco de corazón haber dejado su tiempo de familia para revisar y pulir este trabajo.

A todos quienes pusieron un granito de arena para que pueda culminar este trabajo.

A todos gracias...

DEDICATORIA

A Dios por ser el motor de mi vida, mi fuerza y refugio, por todas las bendiciones que recibo día a día, por ser ese amigo que nunca falla y llevarme en sus brazos cuando mi fuerza flaquea. Por haberme regalado el privilegio de estar rodeada de gente tan valiosa.

A mis Padres y Hermanos por apoyarme en todos mis proyectos, por su amor incondicional y por ser el ejemplo que guía mi camino. Por enseñarme a recibir cada día con fe y esperanza.

A mi amado esposo por su entrega sin límites, por estos ocho años juntos y por todas las alegrías y bendiciones que seguiremos compartiendo. Por hacer de cada día una aventura digna de vivir. Por caminar junto a mí siendo mi mejor amigo en todo momento, por ayudarme a ser mejor persona, a vencer mis miedos, a levantarme y a creer que nada es imposible. A mi pequeño ángel negro por que con su inocencia y devoción ilumina cada uno de nuestros días. A los dos gracias por su paciencia al robarles nuestro tiempo juntos, prometo recompensarles con creces.

A ustedes, mi esfuerzo y amor plasmado en este trabajo...

Cinddy Cristina

INDICE

CAPITULO I	11
INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN CHILDREN INTERNATIONAL	11
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	12
1.2.1. Visión	12
1.2.2. Misión	12
1.2.3. Objetivos Institucionales	12
1.2.4. Valores	13
1.2.5. FODA	13
1.2.5.1. Fortalezas	13
1.2.5.2. Debilidades	14
1.2.5.3. Oportunidades	14
1.2.5.4. Amenazas	15
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
1.3.1. Funcionamiento del Programa de Apadrinamiento	15
1.3.2. Mapa de Procesos	19
1.3.3. Organigrama Casa Matriz	20
1.3.4. Organigrama Agencia Quito	22
1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.5. INVESTIGACIÓN A REALIZARSE	23
CAPITULO II	26
PERFILES Y PUESTOS	26
2.1. BASE CONCEPTUAL DE DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS	26
2.1.1. METODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS	28
2.1.1.1. Observación directa	28
2.1.1.2. Cuestionarios	28
2.1.1.3. Entrevista	28
2.1.1.4. Registro de actividades de los empleados	29
2.1.1.5. Combinación de métodos	29
2.1.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	30

	7
2.2. BASE CONCEPTUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	35
2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	40
2.4. INVENTARIO DE PUESTOS	41
2.5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	42
CAPITULO III	54
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN	54
3.1. RESPONSABILIDAD	56
3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN	57
3.2.1. Características	57
3.2.2. Conductas	58
3.2.3. Resultados	58
3.2.4. Evaluación de 360	59
3.3. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	60
3.4. DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS	62
3.5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	64
3.6. APLICACIÓN	67
3.7. RELACIÓN DE EVALUACIÓN CON OTROS SUBSISTEMAS	75
CAPITULO IV	76
SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	76
4.1. CAPACITACIÓN	76
4.1.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN	79
4.2.2. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	83
4.1.3 CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS	84
4.1.4. PROGRAMAS DE CAPACITACION INTERNA	88
4.1.4.1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN	88
4.1.5. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES DE APADRINAMIENTO	90
4.2. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	96
4.3. SENDEROS DE CARRERA	97
4.3.1. DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES DE APADRINAMIENTO	100

CAPITULO V	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1. CONCLUSIONES	102
5.2. RECOMENDACIONES	103

RESUMEN

Este proyecto propone un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias para la Agencia Operativa de Quito de Children International. El modelo contempla un enfoque sistémico que integra todos los subsistemas de Recursos Humanos.

Con el objetivo de enriquecer el modelo se lo construyó con base en la planificación estratégica, desde donde se empezó este estudio; adicionalmente, se levantaron todos los procesos para la construcción de perfiles de los puestos. Este instrumento en realidad es la puerta de entrada al sistema ya que permite la aplicación de varios subsistemas, entre ellos el de Evaluación de Desempeño y Desarrollo que se explorará a profundidad en este estudio.

La característica de este estudio es que se realiza la revisión teórica de varios enfoques de administración de Recursos Humanos en cada uno de los subsistemas, así como sus métodos de aplicación, posteriormente se realiza un nexo con el enfoque de competencias.

Dentro de este proyecto además se incluye el diseño de instrumentos que permiten la aplicación del modelo como un sistema de gestión. Finalmente se realizó un plan piloto dentro de la organización para medir su aplicabilidad, lo que permitió además ejemplificar las evaluaciones de desempeño, planes de capacitación y senderos de carrera.

PRESENTACIÓN

Este proyecto propone un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias para la Agencia Operativa de Quito de Children International, el mismo que está compuesto de cinco capítulos detallados a continuación:

El primer capítulo es una introducción a la organización, en el que se explora la forma en que funciona el programa de apadrinamiento, también se hace una revisión de su estructura tanto global como localmente, para finalmente terminar con la formulación y sistematización del problema que se intenta mejorar mediante este proyecto.

En el segundo capítulo se realiza una revisión por varias teorías de administración de Recursos Humanos sobre análisis de puestos y se enfoca en la base conceptual sobre la gestión por competencias. Se realiza la aplicación en la organización mediante el levantamiento de procesos, el inventario de puestos, diccionario de competencias para terminar con el levantamiento de perfiles y asignación de competencias que dará como resultado el Manual de puestos como anexo a este capítulo.

En el capítulo tercero se estudia el subsistema de evaluación, los diferentes métodos de aplicación, dentro del que se contempla el enfoque de competencias. Se realiza una propuesta sobre para la evaluación dentro de la organización.

En el cuarto capítulo se trata el subsistema de capacitación y desarrollo de recursos humanos y su nexos con el modelo de competencias. Para finalizar en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre este trabajo.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN CHILDREN INTERNATIONAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Children International es una organización humanitaria sin fines de lucro que lucha para ayudar a los niños y adolescentes de todo el mundo a vencer la pobreza para que sean miembros contribuyentes y útiles para la sociedad.

Fundada en 1936 en Estados Unidos con el nombre de “Misión Cristiana Tierra Santa” cuyo objetivo principal era la cura de niños mutilados y la ayuda a viudas y huérfanos todos ellos frutos del conflicto en Tierra Santa. A la medida que el mundo fue cambiando y la pobreza se volvió más frecuente la misión se amplió con el objetivo de reunir ayuda para los niños más pobres del mundo mediante la creación de una relación personal y duradera entre los niños necesitados y sus padrinos benefactores. Esta modalidad empezó en 1980 con los primeros proyectos en la India, Filipinas y Guatemala, en donde al finalizar el año más de 2.300 niños fueron beneficiados por los programas de apadrinamiento.

Los siguientes proyectos que empezaron fueron en Chile, Honduras, República Dominicana, Colombia y Ecuador en donde a finales de los años 80 más de 134.000 niños pobres fueron beneficiados con acceso a cuidados médicos, soporte educativo y material de primeros auxilios. En 1994 se abrió un programa de apadrinamiento para niños de escasos recursos en Estados Unidos, de igual forma en el año 2005 en México y Zambia. En la actualidad alrededor del mundo son más de 300.000 niños y sus familias que se benefician de la red de esperanza que brinda Children International a través de 18 agencias localizadas en 11 países alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Zambia, India, Filipinas, República Dominicana, Guatemala, Honduras, México, Colombia, Chile y Ecuador.

1.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial de Children International, se enfoca en dos clientes, por un lado, los padrinos en su mayor parte extranjeros, benefactores de niños pertenecientes a nuestros programas y por otro lado, niños de escasos recursos de zonas urbano-marginales de la ciudad de Quito. A continuación se detalla las siguientes partes de la filosofía empresarial:

1.2.1. VISIÓN

“Ser la Organización de Apadrinamiento de mayor Impacto Social en Quito y un referente institucional de gestión”¹.

1.2.2. MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la niñez, juventud y familias de escasos recursos, mediante la prestación de servicios y beneficios de excelente calidad, que responden a las expectativas de apadrinados, donantes y casa matriz; lograda a través de la mejora continua de procesos, con la gestión de un equipo humano calificado y comprometido.

1.2.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos de Children International Agencia de Apadrinamiento Quito, son:

1. Brindar servicios y beneficios de calidad para mejorar la calidad de vida de los apadrinados
2. Incrementar la satisfacción del donante por medio del cumplimiento de requerimientos de la Casa Matriz y del mismo donante

¹ Fundación Niñez Internacional Children International Quito, Planificación Estratégica 2008

3. Hasta el año 2015 aumentar su atención a 35.000 apadrinados en la Agencia Quito

1.2.4. VALORES

- Honestidad.- Honradez y rectitud inalterable
- Respeto.- Es la base del sustento moral y la ética, es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor
- Compromiso.- Hacer propios los objetivos de la organización
- Equidad.- Actitud permanente de dar a todos por igual
- Calidad y calidez en el servicio.- Excelencia en el trato a los clientes tanto internos como externo
- Solidaridad.- sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes

1.2.5. FODA

En el año 2008 se realizó un cambio de administración de la organización, con lo que devinieron varias modificaciones en su forma de trabajar. Para empezar, se realizó una planificación estratégica de la organización donde se revisó la misión, visión, objetivos y se determinó un FODA para trazar las estrategias de trabajo para el futuro:

1.2.5.1. Fortalezas

- Personal comprometido y estable
- Planificación adecuada
- Voluntarios y jóvenes comprometidos
- Sistemas informáticos de comunicación
- Sistema adecuado de entrega de beneficios
- Presupuesto básico asignado
- Predisposición al cambio
- Infraestructura y equipamiento adecuado

- Equipo multidisciplinario y polifuncional
- Creatividad
- Resultados administrativos de calidad
- Permanencia de la organización en la ciudad
- Buen ambiente de trabajo
- Número de apadrinados y potencial de crecimiento

1.2.5.2. Debilidades

- Interconexión entre áreas de servicio y oficina central no disponible
- Falta de comunicación asertiva y de trabajo en equipo
- Motivación insuficiente y poco coordinada al voluntariado y jóvenes
- Pérdida de patrocinados
- Baja satisfacción de beneficios y servicios
- Falta de información por procesos en su conjunto
- Información no sistematizada y difundida (publicación sumario público)
- Falta de un sistema de historial del apadrinado
- Falta de empatía inter-departamental
- Desaprovechar los espacios públicos: médicos, reuniones para publicidad
- Exigencia de cumplimiento de requerimientos vs beneficios
- Baja motivación y promoción a las familias apadrinadas
- Falta de cronogramas para reuniones ordinarias
- Falta de interacción con las familias de los apadrinados
- Pérdida de espacio de participación en estructuras gubernamentales y ONG
- Poco impulso a la consecución de fondos externos
- Falta de mecanismos de capacitación
- Bajo perfil institucional

1.2.5.3. Oportunidades

- Potenciales donantes y alianzas estratégicas

- Apertura en la negociación con proveedores
- Población demandante de apadrinamiento
- Cultura de responsabilidad social
- Presencia en redes y foros
- Apertura de casa matriz a propuestas nuevas

1.2.5.4. Amenazas

- Alto número de niños en espera por demasiado tiempo
- Presupuesto restringido.
- Presencia de otras ONG's en nuestras áreas, con mejores beneficios
- Políticas gubernamentales (1%)
- Inflación en el país
- Parámetros rígidos para los requerimientos
- Inseguridad en zonas de las áreas de servicio
- Retiro de padrinos
- Movilización de población

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE APADRINAMIENTO

En la actualidad, la Agencia Operativa de Apadrinamiento (A.O.A.) Quito brinda servicios a población de escasos recursos, niños y jóvenes entre 2 y 18 años, que viven en lugares urbanos marginales de la ciudad.

La Agencia Quito, actualmente funciona con cinco centros de atención, llamados áreas de servicio, ubicadas en los barrios: La Roldos, Atucucho, La Colmena, La Lucha de los Pobres y El Tránsito en donde se atienden a alrededor de 22.700 apadrinados.

Para acceder al Programa de Apadrinamiento se realiza un estudio de la situación socio-económica del niño y su familia, el hogar del niño y se entrevista a su familia. Este estudio se hace para definir a la población más necesitada para que sea beneficiada por los programas que brinda la organización. Dentro de los parámetros de estudio están:

- Tipo de vivienda en la que vive la familia, si es propia, prestada o arrendada
- Hacinamiento en el que vive la familia, en donde se toma en cuenta el número de camas, el tamaño de la casa, versus el número de personas que viven en la casa
- Estado de infraestructura y equipamiento de la vivienda de la familia
- Existencia de sanitario y agua en la vivienda
- Tipo de trabajo y nivel de ingresos de los padres de familia
- Presencia de los padres de la familia
- Número de hijos
- Cargas familiares, personas fuera del núcleo familiar que viven con la familia, pueden ser abuelos, tíos o primos
- Alimentos que consume la familia
- Tipo de vestimenta de los miembros de la familia

A continuación se presenta el informe social (Tabla 1.1) donde se plasma la calificación de estos parámetros mencionados la cual es obtenida por las familias postulantes al programa de apadrinamiento. Cabe recalcar que dependiendo de los puntajes obtenidos se aprueba el ingreso de la familia al programa, las que son prioritarias son calificaciones entre extrema y mayor necesidad.

VARIABLES	1	2	3	4	5
VIVIENDA	Propia	-	Prestada	-	Arriendo
HACINAMIENTO	No existe	Ligero	Mod. Serio	Serio	Severi
ESTADO INFRAESTRUCTURA	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
SANITARIO	Baño	Letrina	Letrina comuni.	Pozo	Campo abierto
AGUA	Potable en casa	Potable exteriores	Entubada	Tanquero	Vertiente
EQUIPAMIENTO	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
TRABAJO	Estable	Contrato por período de tiempo	Informal	Ocasional	Desocupado
INGRESOS	250	200	150	100	70
PADRES	Con padres	-	Sin padre	Sin madre	Sin padres
No. DE HIJOS	1	2	3-4	5-6	7 o más
CARGAS FAMILIARES	0	1	2	3	4 o más
ALIMENTOS	Nutritivo suficiente	Suficiente	2 Comidas	1 Comida diaria	1 Comida insufiente diaria
VESTIDO	Excelente	Adecuado	Regular	Malo	Insuficiente
TOTAL					

TABLA DE PUNTAJE		
DE	A	CALIFICACION
13	26	menor necesidad
27	40	mayor necesidad
41	65	extrema necesidad

Tabla 1.1 Informe social – Children International

Una vez calificados estos parámetros se procede a inscribir al niño, proceso que se hace únicamente entre las edades de 2 a 8 años, para asegurar que el programa tenga un efecto duradero en su vida

Durante su estadía en el Programa de Apadrinamiento, el niño continúa viviendo con su familia pero está más protegido que un niño que no pertenece a la organización. Los servicios a los que la comunidad tiene acceso son varios entre los que se encuentran Salud, Educación, Desarrollo de Jóvenes, Desarrollo Comunitario.

En el Programa de Salud y Nutrición, los apadrinados asisten a controles médicos periódicos con el objetivo de dar seguimiento a su crecimiento y nutrición, de tal

manera que se cuide su salud. Adicionalmente los niños pueden asistir tantas y cuantas veces lo necesiten, teniendo acceso a tratamientos médicos y dentales completos.

Dentro del programa de Educación existen dos subprogramas, tutorías escolares y estimulación temprana. En el primero se identifica a niños con problemas en su rendimiento escolar para que mediante tutorías escolares realizadas por jóvenes capacitados puedan elevar sus calificaciones. El segundo subprograma, de estimulación temprana, se prepara a niños en edad pre-escolar con herramientas para ingresar al primer año de básica, de tal manera que pueda remediarse la inasistencia a pre-básica, situación que es muy común dentro de la población atendida, debido a los escasos recursos económicos de la familia.

En el tercer caso, el Programa de Desarrollo de Jóvenes contempla becas estudiantiles, talleres de liderazgo, capacitación en salud, higiene y sexualidad. El objetivo principal de este programa es el de preparar a los jóvenes que pronto dejarán el programa de apadrinamiento brindado por Children International, para que puedan ser miembros contribuyentes y útiles para la sociedad.

Por último, el Programa de Desarrollo Comunitario brinda la oportunidad a personas voluntarias comunitarias de acceder a capacitaciones en desarrollo personal y liderazgo lo que estimula a su familia y a la misma comunidad a buscar su desarrollo. Este es uno de los programas eje de la organización, debido a que todos los programas se sostienen con la ayuda de hombres y mujeres voluntarios para la comunicación e información con la comunidad.

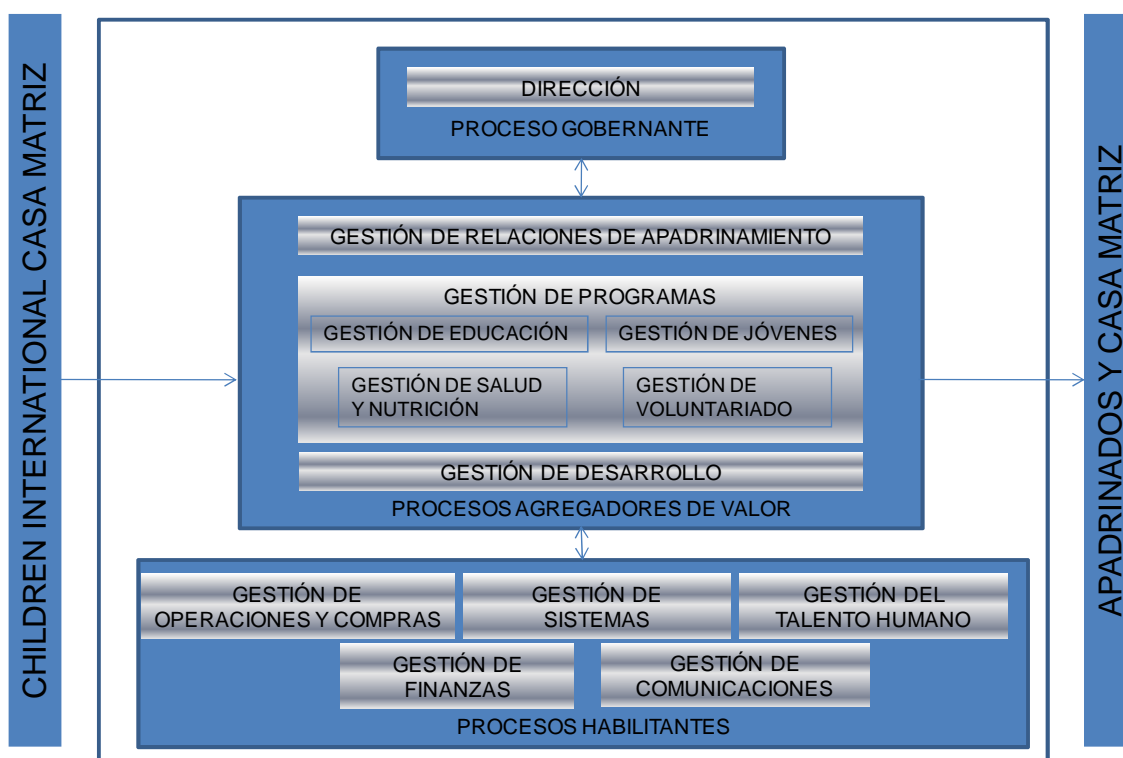
Dentro del Programa de Apadrinamiento se entregan varios beneficios al año, materiales que apoyan la ejecución de los diferentes Programas contenidos en el de Apadrinamiento. Dentro de los beneficios se contemplan los siguientes:

- Pascua.- regalo por temporada de Pascua para cada niño
- Abrazo especial.- regalo para la familia
- Cumpleaños.- regalo por onomástico de cada niño
- Navidad.- regalo por temporada Navideña para cada niño

Como se había visto anteriormente los clientes del Programa de Apadrinamiento son por un lado los niños y jóvenes y por otro los donantes o padrinos, los Programas enlistados hasta el momento están enfocados hacia los niños. Los padrinos, por su parte, a cambio de la ayuda que brindan a los niños reciben informes periódicos de su salud y educación junto con fotos y cartas donde el niño le agradece por su ayuda. De esta forma es como Children International mantiene una relación cercana entre niños y padrinos haciendo real su ayuda, ya que como cita su slogan “Real Help, Real Hope” (Ayuda Real, Esperanza Real)

1.3.2. MAPA DE PROCESOS

La organización cuenta con nueve procesos identificados en el siguiente gráfico:



Mapa de Procesos – Children International Quito

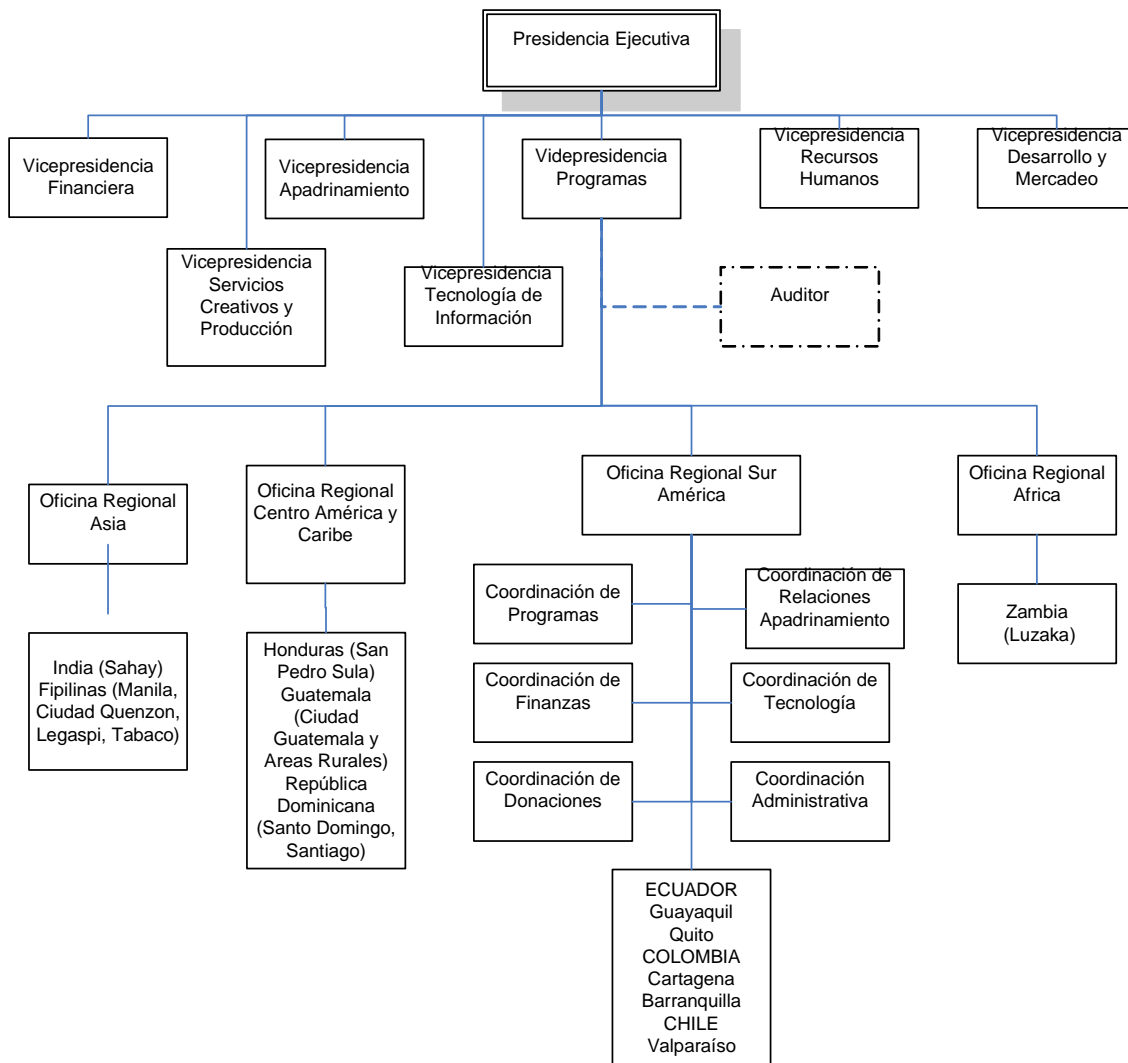
- Dirección.- Proceso desde donde se delinea el trabajo de toda la Agencia y su responsable es el Director

- Gestión de Relaciones de Apadrinamiento.- Proceso cuya misión es la de administrar la relación entre los niños apadrinados y sus padrinos, su responsable es la Jefatura de Relaciones de Apadrinamiento
- Gestión de Programas.- Proceso en el cual se desarrollan todos los programas que benefician a niños apadrinados y sus familias, dentro de este están todos los programas: Educación, Salud y Nutrición, Jóvenes y Voluntariado, su responsable es la Jefatura de Programas
- Gestión de Operaciones y Compras.- Encargada de la adquisición de materiales e insumos para la ejecución del trabajo de toda la Agencia, su responsable es la Jefatura de Operaciones y Compras
- Gestión de Sistemas.- Encargada del funcionamiento de sistemas informáticos que hacen posible el cumplimiento de las metas de la organización, su responsable es la Jefatura de Sistemas
- Gestión de Finanzas- Encargada del manejo y control contable de los fondos de la organización, su responsable es la Jefatura de Contabilidad
- Gestión del Talento Humano.- Responsable de proveer el capital humano calificado para el correcto desenvolvimiento de la organización, su responsable es la Coordinación de Recursos Humanos
- Gestión de Comunicaciones.- Encargada de mantener la imagen de la organización y proveer a la Casa Matriz de información relevante de la Agencia, para la consecución de los objetivos institucionales de una forma ordenada y sistemática manteniendo los esquemas organizacionales, su responsable es la Coordinación de Comunicaciones
- Gestión de Desarrollo.- Encargada de levantamiento local de fondos para complementar el trabajo de la Agencia, su responsable es la Coordinación de Proyectos

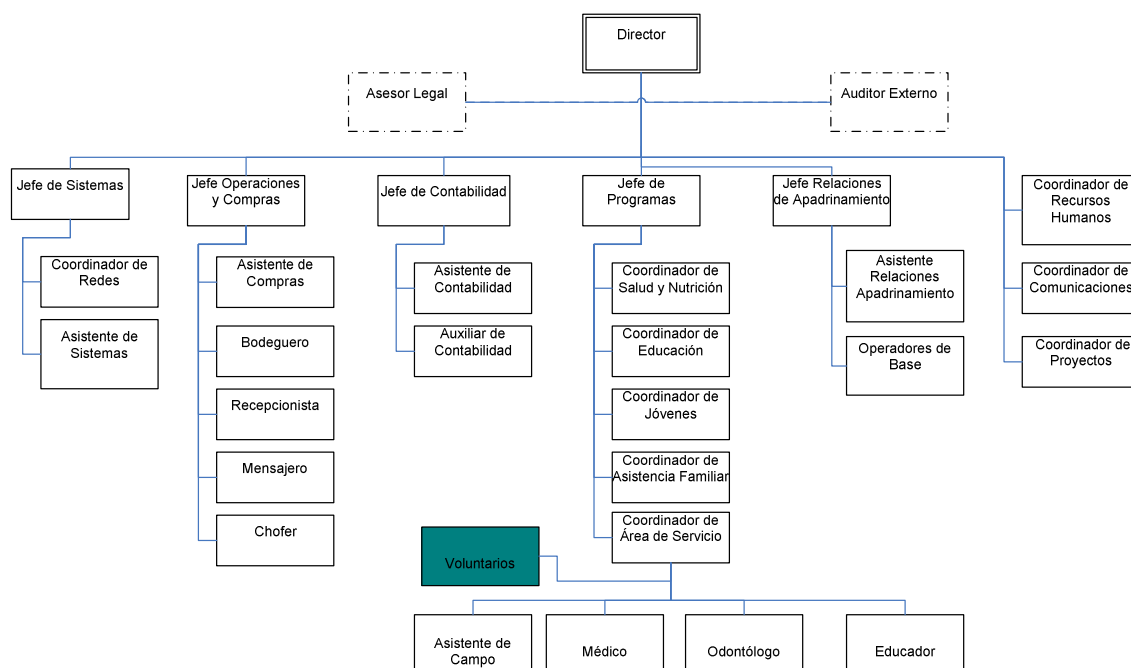
1.3.3. ORGANIGRAMA CASA MATRIZ

Como se explicó anteriormente, Children International Agencia Operativa de Apadrinamiento (A.O.A.) Quito es filial de Children International con sede en Estados Unidos, desde donde se envían los lineamientos de ejecución de los programas que ejecuta cada agencia.

A continuación la estructura de la Casa Matriz:



1.3.4. ORGANIGRAMA AGENCIA QUITO



1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la A.O.A. Quito, para quien se desarrollará este estudio, existen 62 personas que trabajan para la organización, colaborando con su óptimo desarrollo. Físicamente se encuentran distribuidas en 5 Áreas de Servicio y una Oficina Central.

La Alta Gerencia ha identificado el siguiente problema que necesita ser analizado y resuelto, para mejorar el servicio que ofrece actualmente la administración del Talento Humano, a fin de que su gestión contribuya al desarrollo de la

organización y de su personal. El mencionado problema se detalla a continuación: Desde su creación, hasta la actualidad, la administración del Talento Humano de Children International ha sido manejada de forma empírica, su gestión básicamente ha estado enfocada a la administración de nómina y beneficios sociales, mientras que la evaluación, la capacitación y el desarrollo de carrera no han sido desarrollados lo que ha desembocado en un estancamiento del desarrollo de los empleados y por ende de la organización.

Por tal razón a partir del presente año, la A.O.A. Quito cuenta con el aval de la Casa Matriz para el fortalecimiento del departamento de Talento Humano, de tal manera que se logre eficiencia en los aspectos relacionados con la gestión del Talento Humano; por tal razón, la organización tiene varios procesos que desarrollar, entre ellos: el diseño de un sistema de evaluación de desempeño del personal y un plan de capacitación del personal, ya que actualmente no existe una evaluación objetiva y confiable ni una capacitación estructurada que asegure el desarrollo de competencias de los empleados en beneficio de la organización y la comunidad.

1.5. INVESTIGACIÓN A REALIZARSE

Para Children International será muy importante contar con los lineamientos para la administración técnica del Talento Humano, que se implementen en los subsistemas de evaluación y capacitación, ya que esto apuntalará la correcta ejecución de los programas que la organización pone en marcha, brindará servicios y beneficios de calidad a la población apadrinada y asegurará la correcta aplicación de metodologías que coadyuven a una mejora en la calidad de vida de la población objetivo.

a) Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño basada en competencias que permita una administración técnica del Talento Humano y

que sirva de insumo para desarrollar un Programa de capacitación. Caso “Children International”

b) Objetivos Específicos

- i) Describir la situación actual de la organización para establecer las necesidades de capacitación
- ii) Elaborar las Descripciones de cargos basados en competencias para conocer la actividad funcional de la misma
- iii) Diseñar e implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño del personal de manera objetiva y transparente que contribuya al desarrollo de la organización
- iv) Desarrollar un Programa de Capacitación que contribuya al fortalecimiento de las competencias de los empleados

c) Justificación Práctica

Children International es una organización que está interesada en el desarrollo de las comunidades donde se encuentra trabajando, su interés primordial es elevar el nivel de vida de la población.

El cumplimiento del objetivo de la organización es posible mediante la prestación de servicios y la entrega de beneficios de calidad para la comunidad, para lo cual se cuenta con personal calificado con experticia en su campo, lo que contribuirá a elevar el nivel de vida de la población mediante su desarrollo. Adicionalmente, la organización está interesada en contribuir al crecimiento de su personal y la mejor forma de hacerlo es aplicando una administración por competencias.

Al momento Children International no cuenta con herramientas para la evaluación de desempeño, lo que no ha permitido llevar un control del nivel de cumplimiento de su personal y por ende tampoco lo ha estimulado para producir más y mejores productos para la organización y por lo tanto para la población objetivo. La capacitación también es una preocupación para la organización ya que reconoce

que es importante para el desarrollo de su personal, sin embargo no ha contado con un plan estructurado en base a las necesidades de los distintos cargos de la organización. Por tal motivo, este estudio se enfoca en los dos pilares fundamentales para el crecimiento del personal de la organización; la evaluación de desempeño y la capacitación, de tal manera que puedan poner al servicio de la comunidad profesionales aptos y capacitados para dar brindar un servicio de calidad.

d) Hipótesis de Trabajo

La implementación de un modelo de competencias permitirá desarrollar un sistema de evaluación de desempeño y un programa de capacitación, para que apoye el desarrollo de los empleados de Children International, y a la vez contribuya a un crecimiento sostenido de la organización.

CAPITULO II

PERFILES Y PUESTOS

El desarrollo de los Recursos Humanos a lo largo de los años ha permitido que cada vez se vayan perfeccionando y desarrollando varios instrumentos, como por ejemplo formularios de descripción de puestos, escalas salariales, instrumentos para selección y evaluación, entre otros, de tal manera que puedan ser cada vez mas útiles para su aplicación en las empresas y por ende para el desarrollo de su empleados.

Uno de estos instrumentos, son los formularios para descripciones de perfiles y puestos, que van a delinear el trabajo de los empleados dentro de cada uno de los departamentos. A lo largo de este capítulo se estudiarán varios mecanismos para la descripción de perfiles y puestos, se complementará esta visión con el estudio del concepto de competencias y para finalizar se realizará la aplicación en Children International A.O.A. Quito, de tal manera que se incluirán instrumentos como inventarios de puestos, diagramas de procesos, modelación de procesos, competencias por cargo y finalmente un diccionario de competencias.

2.1. BASE CONCEPTUAL DE DESCRIPCION DE PERFILES Y PUESTOS

Dentro de la estructura de una organización es importante contar con los lineamientos claros y definidos de lo que cada persona debe desarrollar y de los requisitos básicos para desempeñarlo exitosamente, esto es lo que se conoce como el análisis de puesto o cargo, que como lo define Mondy: “El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”²

² MONDY Wayne y NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, Novena Edición, México, 2005, Pág. 86

En las empresas generalmente, se van creando puestos de acuerdo a las necesidades de la ejecución de determinado trabajo, sin embargo no suele desarrollarse una descripción detallada del trabajo a realizarse y de los requisitos para hacerlo. Durante años Children International no contó con una descripción detallada de las labores a ejecutarse por cada puesto, únicamente se entregaba un documento básico de las tareas a desarrollar ya que la ejecución del trabajo como tal, era responsabilidad de su jefe inmediato.

Debido a los constantes cambios que la organización había realizado por formar parte de una organización internacional, un proceso sistemático de descripción de cargos era inminente, ya que como bien dice Mondy “En el ambiente laboral de constantes cambios, hoy en día, es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto.”³ Por tal motivo, es necesaria la revisión de los conceptos y modelos de descripciones a fin de implementarlos en la organización.

Chiavenato resume de la siguiente forma el contenido del cargo:

“El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.”⁴

³ Op. Cit. 1

⁴ CHIAVENATO, Idalbeto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000, Pág. 292

2.1.1. METODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

La información de las descripciones de puestos puede ser recolectada mediante varios métodos, la información recolectada en cualquiera de ellos debe responder a la fórmula básica del análisis de cargos, es decir a las preguntas que ¿qué hace?; ¿cómo lo hace? Y ¿por qué lo hace? A continuación se estudian algunos de los métodos utilizados comúnmente

2.1.1.1. Observación directa

Este es uno de los métodos mas utilizados, consiste en la observación del analista al trabajador de manera directa y dinámica, mientras el trabajador realiza sus funciones y registra sus observaciones en un instrumento diseñado para el análisis de puestos. Este método es más recomendable para puestos cuyo desarrollo físico es predominante, para cargos más sencillos que no involucran actividades mentales, ya que en aquellos cuya característica principal son las actividades mentales, la observación directa dejará escasos datos para su análisis.

2.1.1.2. Cuestionarios

En este método el analista desarrolla un cuestionario que posteriormente será aplicado al personal que ocupen los puestos a ser descritos. El cuestionario se enfocará en recolectar todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características, previo a la aplicación de dicho cuestionario, este deberá ser validado por al menos una persona que conozca del puesto, de tal manera que contenga preguntas pertinentes y aplicables al puesto.

2.1.1.3. Entrevista

Esta metodología permite un contacto directo del analista con el ocupante del puesto e incluso con su jefe inmediato o supervisor lo que enriquece el proceso de levantamiento o análisis de cargo. Mediante la preparación y aplicación de una

buena entrevista, la información recolectada puede ser más fehaciente que la obtenida en otros métodos, por lo que es uno de los más utilizados.

2.1.1.4. Registro de actividades de los empleados

Este método es similar al de los cuestionarios, debido a que se solicita al ocupante realice una descripción, a manera de diario o bitácora, de sus actividades diarias a fin de obtener con exactitud el contenido del puesto. Desde luego los datos obtenidos mediante este método posteriormente deberán ser pulidos con el fin de obtener aclaraciones y explicaciones del mismo

2.1.1.5. Combinación de métodos

Todos los métodos en general tienen sus ventajas y desventajas como se detalla en el siguiente cuadro comparativo:

MÉTODO	CARACTERÍSTICA	VENTAJA	DESVENTAJA
Observación directa	Recolección de datos mediante observación de actividades	No requiere que el ocupante deje sus labores Respuesta directa a la fórmula básica necesitada para la descripción de puestos	Costo elevado para su aplicación Es necesario el contacto con el ocupante del cargo No es recomendable para cargos complejos o de actividades mentales
Cuestionarios	Se realiza mediante cuestionarios que son llenados por el ocupante del cargo	Método económico Su aplicación abarca a más personas	Dificultad para poner por escrito el rol de los empleados Puede ser superficial o distorsionado
Entrevista	Se realiza una entrevista del ocupante del cargo con el analista	Es posible analizar y aclarar todas las dudas Proporciona mayor rendimiento en el análisis	Costo alto debido a que es necesario que el ocupante del cargo paralice sus actividades Requiere una preparación del analista

Registro de actividades	El ocupante del cargo realiza un documento como diario de actividades	Abarca a un mayor número de personas Análisis detallado de actividades	Imposibilidad de clarificar conceptos o dudas del analista El ocupante del cargo puede exagerar la importancia del mismo
--------------------------------	---	---	---

Debido a las características de cada uno de los métodos, lo que más recomiendan algunos autores es una combinación de algunos de ellos. Lo importante para un analista es conseguir la mayor cantidad de datos posibles para que el documento obtenido, sea lo más apegado a la realidad posible. Para realizar un proceso tan complejo como el análisis de puestos, hay que considerar las características de todos y cada uno de los puestos, ya que aunque puede haber similitudes entre ellos, siempre habrá diferencias y la correcta aplicación de un método dará el realce necesario a cada puesto.

2.1.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una vez realizado el análisis del puesto, se procede a elaborar sus descripciones de utilizando toda la información obtenida en el proceso de análisis. La descripción de puestos es muy importante para todas las organizaciones ya que mientras más exacta sea ayudará al desempeño exitoso de la Administración del Talento Humano.

Como Mondy lo describe la descripción de es “Un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto”⁵. Este documento es el resultado del proceso de analizar y estudiar cada cargo en la realidad de la organización a la que pertenece.

El análisis del puesto revelará su contenido, las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos, lo que se deberá plasmar en el

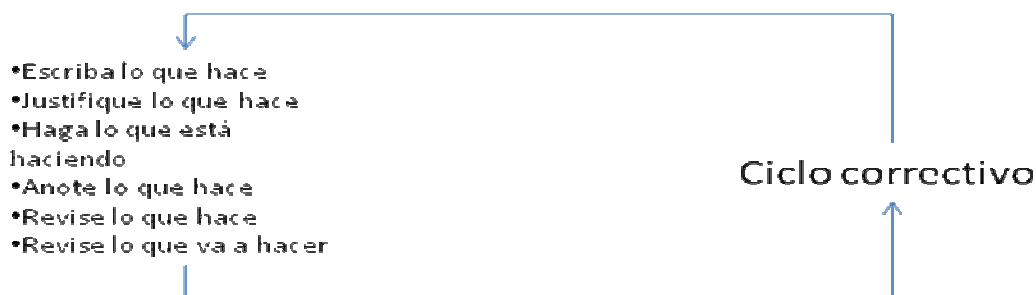
⁵ Op. Cit. 1 Pág. 92

documento conocido como la descripción del cargo, que contiene a grandes rasgos lo siguiente:

1. *Tareas*.- Actividades que ejecuta determinado trabajador, pueden ser mentales o físicas
2. *Tiempos*.- Momentos en los cuales se desempeña el trabajo determinado
3. *Lugar*.- Sitio donde se desarrollará el trabajo
4. *Metodología*.- Manera en como desarrollará el trabajo el empleado
5. *Significado*.- Motivos para el desarrollo de determinada tarea
6. *Competencias*.- Los requisitos que cada empleado deberá tener para el desarrollo del trabajo

Es importante saber que la descripción de cargos deberá responder a tres preguntas básicas, como lo resume Chiavenato “Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”⁶

La descripción de cargos, si bien es cierto que es un documento, su contenido perderá validez si no es sujeto de un proceso constante de análisis y revisión como resultado de un mejoramiento continuo de la organización. Esto es citado por Chiavenato en su libro y lo describe con el gráfico a continuación, el proceso de mejora continua en una organización dependerá del ciclo correctivo que sus procesos realicen, con más razón este instrumento tan importante para la administración del Talento Humano.



⁶ Op. Cit. 3 Pág. 331

La descripción del puesto tiene seis partes que serán estudiadas a continuación:

1.- Identificación del puesto.- Dentro de esta sección se deberá ubicar definiciones generales para ayudar a descifrar el contenido del puesto, se incluirá el título del puesto, el departamento al que pertenece, la relación de reporte y el código del puesto. El título del puesto debe ser lo más apegado a la realidad posible de tal manera que represente el trabajo realizado en dicho cargo. El departamento y la relación de reporte ubicarán al cargo dentro del organigrama institucional mientras que el código del puesto dará mayor detalle al cargo, es decir la posición en la que se ubica, el nivel de jerarquía e incluso el poder de decisión del mismo. En Estados Unidos, existe una base de datos desarrollada y estandarizada que contiene además de una descripción general de cada cargo, un código de clasificación ocupacional y estudios de ingresos, educación, habilidades requeridas y crecimiento del puesto, esta base de datos se la conoce como DOC, Diccionario de Títulos Ocupacionales que actualmente fue transformado en O'Net a nivel local no hay algo similar, sin embargo es importante que cada organización desarrolle un modelo organizacional que contenga estas características.

2.- Fecha de análisis de puestos.- Es importante fechar cada descripción de puestos, de tal manera que pueda localizarse en el tiempo cuando fue realizado el documento. El objetivo final es que las descripciones de cargo sean revisadas periódicamente de tal manera que se apeguen a la realidad y vayan cambiando al mismo ritmo que lo hace la organización. La descripción de cargos es un documento medular de cada empresa, por lo que hay que otorgarle la importancia que se merece y la mejor forma de hacerlo es mediante revisiones periódicas de dicho documento. Algunos autores recomiendan se den fechas de caducidad de los documentos y así asegurar su revisión, pero cada organización puede encontrar el mejor método para hacerlo.

3.- Resumen del puesto.- Es una redacción sintetizada del contenido del cargo, el objetivo de este resumen es dar una perspectiva general de la ejecución del cargo en mención

4.- Tareas desempeñadas.- Esta es la parte principal de la descripción del cargo, en ella se detallan las tareas realizadas por el cargo. Esta descripción se la hace mediante una oración que empiece con verbo infinitivo y a continuación se explica adecuadamente la tarea por ejemplo, Recibe y clasifica la correspondencia sería una de las tareas comunes para el cargo de Recepcionista.

5.- Especificaciones del cargo.- Esto es lo que conoce comúnmente como el perfil requerido para el cargo. Dentro de estas especificaciones se debe incluir todos los requisitos básicos necesarios para que la persona que ocupa el cargo tenga un buen desempeño, es decir, educación, experiencia y habilidades tanto físicas como de personalidad

El éxito de la gestión de Recursos Humanos dependerá de que exista un manual de descripción de cargos y perfiles bien desarrollado y fundamentado ya que todos los subsistemas de esta gestión serán desarrollados a partir de este.

A continuación un formulario de la descripción de perfiles a utilizarse:

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PERFILES

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:		
Departamento / Área:		
Cargo al que reporta:		
Cargos que supervisa:		
2. MISIÓN DEL CARGO		
3. ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO		
a) Alcance de Responsabilidades:		
b) Decisiones que puede tomar:		
c) Decisiones que debe consultar:		
4. ÁREAS CLAVES DE GESTIÓN	FUNCIONES Y ACTIVIDADES	
GESTIÓN DE ...		
5. INDICADORES ASOCIADOS AL CARGO		
6. RELACIONES SIGNIFICATIVAS		
a) Internas:		
b) Externas:		
7. PERFIL REQUERIDO		
a) Educación formal requerida		
Especialidad	Nivel Académico	Conocimientos Específicos
b) Experiencia requerida		
Área o Campo de Acción	Tiempo mínimo exigido	
c) Conocimientos adicionales requeridos		
Categoría	Detalle	
d) Otros Requerimientos		
8. PERFIL DE COMPETENCIAS		

2.2. BASE CONCEPTUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el ámbito de la administración de los subsistemas de Recursos Humanos, hay varias técnicas que se pueden aplicar, siendo la más actual la Gestión por Competencias, como se verá a lo largo de este acápite su versatilidad hace de este enfoque el más apto para aplicarse en Children International; entre varias razones, porque potencializa el crecimiento de los empleados y por ende de la organización misma.

Varios autores se han detenido sobre el estudio de las competencias⁷ entre ellos, McClelland, Jaques, Spencer y Spencer, Peretti, Claude Levy-Levoyer, Goleman, Vargas, en la actualidad Martha Alles y también la OIT, cada uno de ellos ha desarrollado conceptos de competencia que citaremos a continuación. A lo largo de esta investigación y en la ejecución misma de la gestión por competencias en Children International se utilizará una combinación de estas teorías de tal manera que se enriquezca más el trabajo, ya que no son de ninguna manera excluyentes, al contrario se complementan adecuadamente.

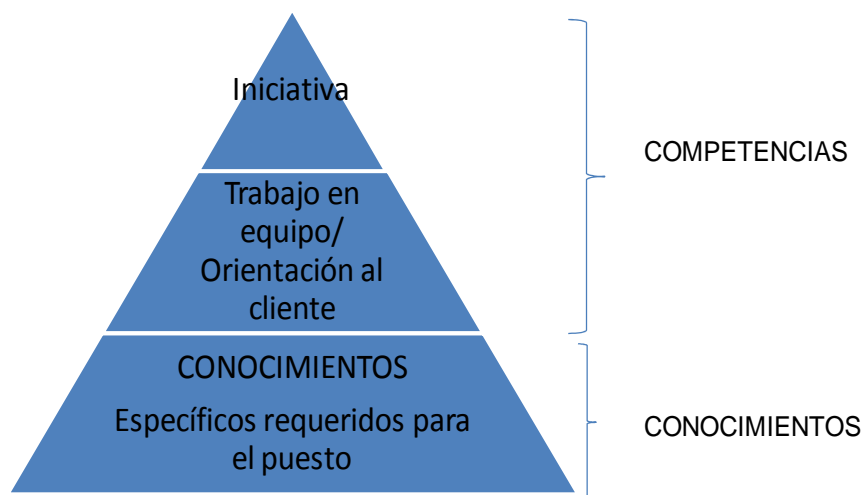
El propulsor de esta corriente en la Administración de los Recursos Humanos es David C. McClelland que fundamenta el desarrollo de su teoría en la motivación humana, este tipo de motivación tiene su fundamento en tres razones básicas que se detallan a continuación:

- Logro.- como un motivo que impulsa recurrentemente a hacer algo de mejor manera, se lo puede considerar la eficiencia
- Poder.- como una preocupación constante dentro de las personas que demuestra su deseo de obtener y preservar prestigio y reputación
- Pertenencia.- conocida como la necesidad de estar con otros. Esta motivación es la menos estudiada de las tres, por lo que no se conoce sobre la causa natural de esta necesidad

⁷ ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Granica, 2da edición, Buenos Aires, 2007

En función de los estudios que realizó McClelland, se desarrollaron varios conceptos en referencia a las competencias:

- Spencer y Spencer las definen como “característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación”⁸
- Por otro lado, Vargas las conoce como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”⁹
- Mientras que para Levy-Levoyer, “son el resultado de experiencias dominadas gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permitan sacar partido de ellas”¹⁰
- Alles aclara más el concepto diferenciando competencias de conocimientos “Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias”¹¹



⁸ Op. Cit. 6 Pág. 59

⁹ VARGAS, F., 40 preguntas sobre competencia laboral, Cinterfor, Montevideo, 2004, Pág. 9

¹⁰ LEVY-LEBOYER, Claude, Gestión de las competencias, Gestión 2000, Barcelona, 1997, Pág. 94

¹¹ Op. Cit. 6 Pág. 58

En este gráfico se puede ver la diferencia entre conocimientos y competencias, los primeros son la base fundamental de esta pirámide, sobre la cual se asientan y desarrollan las competencias. Adicionalmente, los conocimientos son más fáciles de medir y evidenciar cuando se realiza selección o evaluación de desempeño, no así las competencias, ya que estas se presentan mediante comportamientos.

La característica principal del modelo de competencias es su carácter sistémico, ya que una vez validado en una empresa, se podrá trabajar todos y cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos. En tal razón, bajo un modelo de competencias, el proceso de selección nos permitirá escoger al personal más idóneo para desempeñar el trabajo deseado y no únicamente en relación al conocimiento necesario sino también a los comportamientos o actitudes óptimas para la ejecución del mismo. Mediante un sistema de evaluación bajo el esquema de competencias, se podrá identificar detalladamente el nivel de desempeño de la persona en relación al perfil requerido para el cargo, lo que sin duda irá de la mano con la compensación que recibirá por el trabajo desarrollado y a su vez dará muestras claras de los puntos que se necesita reforzar mediante capacitación.

Finalmente, el modelo de competencias permite que se puedan señalar senderos de carrera de acuerdo a la inclinación que tenga cada persona de la organización, lo que adicionalmente se constituye en un incentivo para los empleados y a su vez proporciona un sistema de relevos valioso para la institución. Estos factores son los que han motivado a la alta gerencia de Children International para auspiciar este proyecto de tesis y en el futuro aplicarlo en su labor diaria.

La identificación de competencias como tal, es el producto de un proceso complejo que involucra a todos los miembros de la organización. En el caso de Children International, debido a que se contó con el aval de la Dirección, se realizaron varias sesiones con los responsables de los departamentos a fin de recolectar la información cuyo resultado se presenta en este trabajo.

En primer lugar se realizó un levantamiento de los procesos de la organización, a fin de identificar su estructura funcional y los puestos. Este proceso se hizo necesario debido a que no se contaba con lineamientos formales del desarrollo de los diferentes procesos, a la par que se recolectaba esta información se fue levantando las actividades y responsabilidades de cada cargo de modo que estos a su vez sirvan como insumo para determinar las competencias de los mismos.

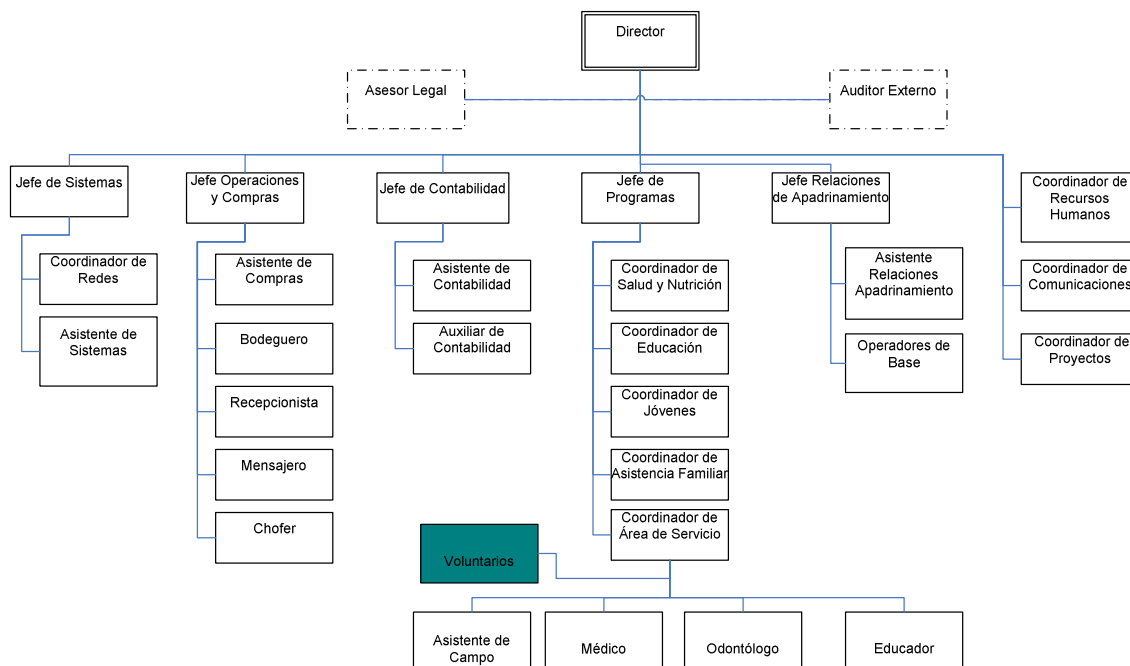
Este modelo de aplicación es, como se había manifestado, una combinación de un modelo de administración por procesos y del modelo de competencias desarrollado por Martha Alles.

Por otro lado, se vió la necesidad de combinar ambas teorías, de tal modo de lograr dar un enfoque sistémico a esta investigación y así poder reforzar la necesidad de dar importancia por igual tanto a la administración de empresas, como al ser humano como tal, visto como el valor agregado de la empresas y no un recurso mas de estas.

Para el desarrollo de esta fase trabajo se realizaron las siguientes actividades:

- Se definió la estructura orgánica
- Inventarios de puestos
- Mapa de procesos
- Levantamiento de procesos
- Perfiles
- Diccionarios de competencias y comportamientos
- Asignación de competencias

Estructura orgánica (posicional)



Mapa de procesos



2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Como se había mencionado anteriormente, la organización Children International en su Agencia Operativa de Apadrinamiento Quito, cuenta con los siguientes procesos:

- Dirección
- Gestión de Programas, con sus subprocesos los programas de:
 - o Salud y Nutrición
 - o Educación
 - o Jóvenes
 - o Voluntariado
- Gestión de Relaciones de apadrinamiento
- Gestión de Desarrollo
- Gestión de Operaciones y Compras
- Gestión de Finanzas con subproceso de Contabilidad y pagos
- Gestión de Sistemas
- Gestión de Comunicaciones
- Gestión del Talento Humano

En el Anexo I se presentan las matrices de levantamientos de todos los procesos de la organización mencionados arriba, seguidos de otras tablas que presentan las actividades de cada proceso y subproceso en relación a sus responsables.

2.4. INVENTARIO DE PUESTOS

A continuación un detalle de los cargos por departamento que la Agencia Quito tiene actualmente:

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CARGO	PERSONAS EN EL CARGO
Dirección	Director de Agencia	1
	Coordinador de Recursos Humanos	1
	Coordinador de Desarrollo	1
	Coordinador de Comunicaciones	1
Contabilidad	Jefe Contable	1
	Asistente Contable	1
	Auxiliar Contable	1
Programas	Jefe de Programas	1
	Coordinador de Salud	1
	Coordinador de Educación	1
	Coordinador de Voluntarios	1
	Coordinador de Jóvenes	1
	Coordinador de Área de Servicio	1
	Asistentes de Campo	15
	Médico de Área	8
	Odontólogo de Área	7
	Educador	5
Operaciones y Compras	Jefe de Operaciones y Compras	1
	Asistente de Compras	1
	Recepcionista	1
	Bodeguero	1
	Mensajero	1
	Chofer	1
RELAP	Jefe de Relaciones de Apadrinamiento	1
	Asistente de Rel. Apadrinamiento	3
	Operador de Base de Datos	2
Sistemas	Jefe de Sistemas	1
	Coordinador de Redes	1
	Asistente de Sistemas	1

2.5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El desarrollo de un Diccionario de Competencias para la organización es de suma importancia ya que en él se encuentran centralizadas todas las competencias encontradas en el personal y las requeridas para futuros requerimientos de personal.

El Diccionario está compuesto de dos tipos de Competencias, las organizacionales y las específicas. En las primeras se han centralizado las Competencias que necesariamente deben tener todos los empleados de la organización. En las específicas se encuentran centralizadas aquellas necesarias para el adecuado desarrollo de los distintos cargos dependiendo del nivel en donde se encuentran.

Para facilitar la ubicación de las competencias se agrupó a los cargos por familias de acuerdo a las similitudes en el desempeño de sus actividades, a continuación el detalle respectivo:

- Gerencial:
 - o Director y Coordinadores de Dirección (de Recursos Humanos, Comunicación y Desarrollo)
 - o Jefes departamentales

- Coordinación:
 - o Coordinadores de Programas: Coordinador de Educación, Coordinador de Voluntarios, Coordinador de Jóvenes, Coordinador de Salud, Coordinador de Área de Servicio

- Operativo:
 - o Asistentes de campo
 - o Asistentes de Relaciones de Apadrinamiento
 - o Operador de Base de datos
 - o Asistentes de Sistemas

- Asistente y Auxiliar de Contabilidad
- Recepcionista
- Bodeguero
- Apoyo:
 - Equipo de Salud: Médicos y Odontólogos
 - Equipo de Educación: Educadores
 - Chofer y Mensajero

Adicionalmente a las competencias se presenta los niveles en los que se ha dividido cada una de ellas siendo la A la más desarrollada y la D la menos desarrollada, cada una de las competencias y sus niveles tiene una breve descripción para ayudar a ubicarlas en cada uno de los cargos. A continuación una tabla en la que se muestran los niveles junto con sus competencias, seguido del Diccionario de Competencias, en el que se podrá encontrar especificado el concepto de cada competencia, así como el nivel de la misma con una descripción breve de lo que se espera del mismo. Cabe recalcar que en el mercado existen varios tipos de estos Diccionarios, aunque lo ideal es siempre adaptarlos a la realidad de la organización. En este caso se ha utilizado una combinación, entre una adaptación de los Diccionarios de Martha Alles¹², tanto de competencias como de comportamientos, con una metodología que se acopla a la realidad Ecuatoriana y específicamente a la organización en cuestión.

¹² ALLES, Martha, Diccionario de Competencias, Ediciones Granica, Primera Edición, Argentina, 2007 y ALLES, Martha, Diccionario de Comportamientos, Ediciones Granica, Primera Edición, Argentina, 2007

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> a) Orientación al servicio b) Orientación al logro y al mejoramiento continuo c) Trabajo en equipo d) Conocimiento de la AOA y políticas de Children International
Nivel Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del equipo 2. Liderazgo 3. Pensamiento estratégico 4. Relaciones públicas 5. Iniciativa
Nivel Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dirección de equipos de trabajo 2. Colaboración 3. Negociación 4. Comunicación 5. Capacidad de planificación y organización
Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> 1. Adaptabilidad al cambio 2. Perseverancia 3. Pensamiento analítico 4. Capacidad de entender a los demás 5. Preocupación por el orden y la claridad
Nivel Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> 1. Alta adaptabilidad – flexibilidad 2. Iniciativa – Autonomía 3. Productividad 4. Responsabilidad 5. Tolerancia a la presión

A continuación se presenta el análisis de cada competencia y sus niveles:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA / NIVEL	CONCEPTO
ORIENTACION AL SERVICIO	Preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, brindando servicios de calidad que se encuentren de acuerdo con las políticas de Children International y Agencia Quito
A	Habilidad para establecer contactos efectivos con clientes a fin de resolver sus necesidades. Habilidad para buscar beneficios para los clientes y ser un referente dentro de la organización en atención al cliente y la satisfacción de sus necesidades
B	Habilidad para adecuar productos y servicios a los clientes, en base a sus necesidades. Capacidad para constatar si los servicios satisficieron los requerimientos de los clientes
C	Capacidad para mantener una actitud de disponibilidad hacia el cliente, de tal modo que se le brinde mas de lo que este espera
D	Capacidad para acoger favorablemente un requerimiento o mandato del cliente y solventarlo adecuadamente
ORIENTACION AL LOGRO Y AL MEJORAMIENTO CONTINUO	Mantener una actitud de disposición a la consecución de objetivos institucionales y de proceso para alcanzar resultados con efectividad y eficacia
A	Capacidad de comprender la Misión de la Agencia, para interactuar proactivamente y proyectar estrategias futuras que conduzcan al logro de los objetivos
B	Capacidad para desarrollar estrategias, determinar recursos y definir indicadores de logro
C	Capacidad de definir programas o planes específicos de acción alineados a los objetivos organizacionales
D	Eficiencia en el logro de resultados concretos con calidad, oportunidad y en cantidad
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar de manera activa, amable, flexible y cooperadamente con sus pares y todo el equipo de la organización, asumiendo como propios los compromisos adquiridos por el equipo
A	Capacidad de transmitir conocimientos y experiencias a sus subordinados. Fomentando el trabajo solidario y mancomunado de todo el equipo
B	Capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con los diferentes miembros del equipo que fomenten la consecución de metas comunes
C	Capacidad de cooperar con los demás y mantener efectividad en situaciones de trabajo altamente demandantes, con el fin de alcanzar el máximo de eficiencia en los objetivos fijados
D	Capacidad de demostrar atención, respeto de una persona a otra y participación emotiva en una realidad ajena
CONOCIMIENTO DE LA AOA Y POLITICAS DE CHILDREN INTERNATIONAL	Capacidad para describir, comprender y poner en práctica: la misión, objetivos, estructura organizacional de la Agencia y sus políticas
A	Realiza propuestas para el mejoramiento de la estructura organizacional, su funcionamiento y políticas
B	Maneja adecuadamente la interrelación de procesos de la organización
C	Conocimiento y manejo de las políticas y Manual de Campo, en relación a su función dentro de la organización
D	Conocimiento básico de la organización y su funcionamiento

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL GERENCIAL

DESARROLLO DEL EQUIPO	Es la habilidad de desarrollar el equipo que lidera. Posee intrínsecamente, la facilidad para relacionarse interpersonalmente y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
A	Capacidad para desarrollar su equipo de trabajo, así como los recursos humanos de la organización. Poseer un convencimiento del valor estratégico que éstos aportan a la gestión de la Agencia. Habilidad para comprender que sus acciones tienen repercusión en su equipo y en la consecución exitosa de la gestión de todos y cada uno de los involucrados.
B	Capacidad para desarrollar su equipo con el uso de herramientas adecuadas y el conocimiento del valor estratégico que los recursos humanos tienen para una mejor gestión de la agencia.
C	Capacidad para comprender el valor del desarrollo de su equipo de trabajo, siendo consciente de que sus acciones pueden dificultar el crecimiento individual de los distintos miembros del equipo.
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está enfocado en el resultado final de su actividad personal e individual.
LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para encaminar la labor de los grupos de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender creencias e ideas. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear conflictos que obstaculicen el accionar y optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
A	Capacidad para encaminar la labor de su grupo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar seguimiento y proveer retroalimentación. Respetar e integrar las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por sí mismo.
B	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando la retroalimentación adecuada. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.
C	Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL GERENCIAL

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la Agencia, cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
A	Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la Agencia, cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
B	Capacidad de comprender los cambios del entorno y detectando nuevas oportunidades de crear alianzas estratégicas.
C	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades del manejo de la Agencia.
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican la realidad de la Agencia.
RELACIONES PÚBLICAS	Habilidad para establecer relaciones efectivas con grupos de personas u organizaciones cuya cooperación es necesaria para tener acceso a servicios y beneficios que ayuden a mejorar la calidad de vida de la comunidad atendida
A	Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con grupos de personas u organizaciones, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes institucionales o comunitarios.
B	Capacidad para establecer adecuadas relaciones con grupos de personas u organizaciones, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados
C	Habilidad para lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias
D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de grupos de personas u organizaciones. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos
INICIATIVA	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar propositivamente en el futuro. Es la capacidad para trazar el camino a seguir con acciones concretas, no sólo un discurso formulado. Los niveles de acción van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión estratégica, a mediano y largo plazo. Proceder creando oportunidades o evitando problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras en su equipo de trabajo, por ser considerado un referente en esta competencia.
B	Capacidad para actuar proactivamente y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios.
C	Habilidad para tomar decisiones óptimas en momentos de crisis; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar diversos enfoques destinados a enfrentar un problema.
D	Capacidad para reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL COORDINACIÓN

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad
A	Habilidad para lograr un alto rendimiento de su equipo, permitiendo que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que se relacionen con la planificación estratégica de la Agencia y con las competencias de sus integrantes.
B	Capacidad para asignar objetivos claros a mediano plazo y estar disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Habilidad para retener a la gente con talento y lograr una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
C	Capacidad para organizar equipos de trabajo, definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Capacidad para mediar en situaciones de conflicto
D	Capacidad para organizar el trabajo de otras personas, asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer
COLABORACIÓN	Capacidad para trabajar dentro de grupos multidisciplinarios, con otras áreas o departamentos de la Agencia o aliados estratégicos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
A	Capacidad de cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en área a la que pertenece, de modo de realizar su permanente colaboración.
B	Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales.
C	Capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros, para la mejor consecución de los objetivos generales
D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan sus relaciones. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas para obtener los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona
A	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización
C	Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre maximizando las ganancias para todas las partes
D	Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandose la negociación en las personas que la realizan

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL COORDINACIÓN

COMUNICACIÓN	Es la capacidad de expresarse efectivamente, de forma escrita y verbal, exponiendo aspectos positivos de forma clara y concisa. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.
A	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones y ser convocado por otros para colaborar en ocasiones similares. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Capacidad para ser reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y hábil para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estableciendo la acción, los plazos y los recursos necesitados. Incluye el manejo de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema a través de la utilización de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos, estableciendo permanentemente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.
C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información, para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL OPERATIVO

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de los clientes o de los requerimientos del trabajo en sí.
A	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Capacidad para evaluar la situación de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas
D	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos
PERSEVERANCIA	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo
A	Capacidad para actuar de manera firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos, tendientes al logro de objetivos, aun ante situaciones difíciles en las que sería previsible la existencia de obstáculos.
B	Capacidad para actuar de manera firme y constante en la prosecución de acciones para el logro de objetivos, identificando y/o creando caminos alternativos para alcanzar las metas.
C	Capacidad para actuar de modo positivo frente a situaciones adversas. Habilidad para obtener ayuda a fin de solucionar problemas difíciles, sin desanimarse
D	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
A	Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
B	Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
C	Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos y prever los próximos pasos.
D	Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL OPERATIVO

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
A	Capacidad para comprender los intereses de los demás modificando su propia conducta -dentro de las normas de la organización- y ayudar a resolver problemas que le plantean u observa
B	Capacidad para comprender los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades
C	Capacidad para tomar en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás, a fin de realizar un diagnóstico y explicar sus conductas
D	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas y se realicen oportunamente
A	Capacidad para realizar el seguimiento de tareas y proyectos. Planificar acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos, preocupandose por mejorar el orden de los sistemas establecidos
B	Capacidad para realizar el seguimiento del trabajo de los demás, vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyando a éstos para su mejor cumplimiento
C	Capacidad para comprobar la calidad y exactitud de las tareas de su área y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos establecidos en el tiempo requerido
D	Capacidad para mostrar preocupación por el orden y la claridad; buscar claridad de funciones, tareas, datos, expectativas. Capacidad para negarse firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos establecidos
ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada
A	Habilidad para demostrar alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada, tanto a nivel individual como en el rol de líder de un grupo. Capacidad para revisar rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejan
B	Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y conseguir cambiar el rumbo del equipo a su cargo revisando críticamente su accionar
C	Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones que lo requiere, cuando éstos le son sugeridos por su superior
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
CHILDREN INTERNATIONAL A.O.A. QUITO

GRUPO DE COMPETENCIAS: NIVEL APOYO

INICIATIVA - AUTONOMÍA	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado
A	Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor, Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar
B	Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante
C	Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día
D	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente
PRODUCTIVIDAD	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella
A	Capacidad para desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus pares
B	Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel
C	Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores
RESPONSABILIDAD	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero
A	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición
B	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales
C	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia precisos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia
A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia
B	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia
C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad

2.6. LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y NIVELES

Una vez que se ha completado la recopilación de las actividades por cargo es necesario plasmar este levantamiento en un único documento, la descripción de cargo, en donde además se incluirán sus responsabilidades y el perfil requerido para ocuparlo.

Para finalizar cada documento, se encuentra el detalle de competencias asignadas a cada cargo, en tablas derivadas del diccionario de competencias anteriormente presentado.

Descripciones de funciones y perfiles de cargo (Anexo II).

CAPITULO III

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN

El éxito de una organización, sin lugar a dudas depende de su Recurso Humano y por lo tanto de su correcta administración.

En este capítulo, se analizará el Subsistema de Evaluación del Desempeño, su importancia para la organización, sus responsables, los diferentes métodos de aplicación, el diseño de un instrumento de evaluación para Children International y finalmente la aplicación en uno de los departamentos de la organización.

La historia de las evaluaciones de desempeño data de muchos años atrás, en la edad media, fueron realizadas por la Compañía de Jesús, cuyo fundador fue Ignacio de Loyola. Esta congregación de religiosos diseñó un sistema combinado de informes de supervisores, notas de actividades y potenciales de cada miembro de la orden. El siguiente rastro encontrado de la historia data de 1842, perteneciente al Servicio Público Federal de los Estados Unidos, con informes anuales sobre el desempeño de sus empleados, posteriormente en 1918 fue General Motors la empresa que desarrolló un esquema similar para medir a sus ejecutivos. Fue solo después de la segunda guerra mundial cuando se volvieron populares las evaluaciones de desempeño, aunque estuvieron enfocadas a medir el trabajo de la maquinaria mas no del hombre. Dicho enfoque dió un vuelco gracias a la escuela humanista, ya que esta nueva escuela daba especial énfasis en el hombre sobre las máquinas.¹³

“La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”¹⁴

¹³ CHIAVENATO, Idalbeto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000, Pág. 355

¹⁴ MONDY Wayne y NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, Novena Edición, México, 2005, Pág. 252

La anterior cita de Mondy, es el concepto más sencillo de lo que es una evaluación de desempeño. Es un proceso mediante el cual se busca la evidencia de que la persona que ocupa un cargo específico dentro de la organización se encuentra desarrollando su papel alineado con la estrategia de la organización. De allí la importancia del orden en que se realice la aplicación de todos los subsistemas de Recursos Humanos dentro de la organización, a saber, se debe definir en primer lugar su plan estratégico, del cual se irán desglosando todos los subsistemas, empezando por el Análisis y descripción de puesto, la selección de personal y la evaluación de desempeño para luego pasar a las remuneraciones y beneficios, desarrollo de carrera y capacitación y entrenamiento. Muy coloquialmente Martha Alles dice:

“Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal, los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales.”¹⁵

Los objetivos principales de las evaluaciones de desempeño, están íntimamente ligados con la última frase citada ya que darán datos para:

- Mejorar el desempeño de los empleados, los equipos de trabajo y toda la organización
- Motivar a las personas que tengan un desempeño óptimo y corregir comportamientos de aquellas que no
- Identificación de personal clave para la organización
- Toma de decisiones administrativas sobre promociones, remuneración y términos de relaciones laborales
- Necesidades específicas de capacitación y desarrollo de carrera

Es así que todas las empresas deberían dar un énfasis radical a la Evaluación de Desempeño en su administración, debe ser dejada la idea de que es un

¹⁵ ALLES, Martha, Desempeño por competencias, Ediciones Granica, Primera Edición, Argentina, 2007, Pág.

formalismo burocrático ya que será un instrumento importante para una exitosa gestión. Desde el punto de vista del empleado, se debe considerar como un beneficio adicional de la organización, ya que es la oportunidad para que exista una retroalimentación sobre su trabajo; que está haciendo bien y en que aspectos podría mejorar para convertirse en un empleado clave en la organización.

3.1. RESPONSABILIDAD

Durante el proceso de evaluación de desempeño, al igual que en la mayoría de subsistemas, la división de Recursos Humanos debe cumplir la función de asesora antes que de ejecutora. Será la encargada de coordinar el diseño y la implementación del sistema, cuyos actores principales serán gerentes departamentales. Una de las premisas para que este sistema tenga éxito es el involucramiento de las cabezas de los departamentos, ya que ellos serán los que conozcan sobre las actividades que realizan todos y cada uno de sus subordinados por lo que serán los más indicados de diseñarlo bajo la guía metodológica de un experto en administración del capital humano.

Al momento de evaluar al empleado existen varios actores:

- Jefe inmediato.- Siendo lo más común es también lo más recomendado, ya que desde la posición que se encuentra tiene una mejor perspectiva de observar objetivamente el accionar de su subordinado y relacionarlo con su cumplimiento
- Subordinados.- Consiste en que los subordinados evalúen la labor de su jefe inmediato, desde la posición en la que se encuentran serán los más adecuados para medir su eficacia
- Autoevaluación.- Es un sistema acorde a administraciones más liberales donde permiten que el empleado evalúe su desempeño
- Pares.- En el que se involucra personal que está al mismo nivel que el empleado. Este tipo de responsabilidad da una perspectiva real del desempeño del empleado
- Clientes.- Este tipo de evaluaciones es recomendada para aquellos que tienen un fuerte trabajo con clientes externos ya que logra dos objetivos,

internamente hace que sus empleados sean mas responsables de sus acciones, fomenta el cambio y externamente logra una fidelización del cliente al mostrar la preocupación de la organización por su satisfacción

- Comité.- Consiste en nombrar un comité para ese fin, con miembros de varios niveles y departamentos varios de ellos fijos y algunos rotativos, entre ellos el supervisor del evaluado

3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Existe una gran cantidad de métodos para realizar la evaluación de desempeño, que citaremos a continuación. Se clasifican en tres, dependiendo de aquello que miden.

3.2.1. CARACTERÍSTICAS

Son los más usados, aunque su objetividad puede estar en duda. Su objetivo es medir la presencia de ciertas características en el empleado. Dentro de estos tenemos:

- a. Escalas de calificación.- Consiste en la calificación de los empleados de acuerdo a factores definidos por categorías, generalmente de 1 a 7, calificadas con palabras como sobresaliente, necesita mejorar o cumple las expectativas. Una variación de este método es el de incluir definiciones a cada uno de los niveles, de tal modo se vuelve mas objetivo, ya que se le proporciona mayor información al evaluador para determinar el grado de calificación
- b. Distribución forzada.- En donde se proporciona al evaluador un conjunto de aseveraciones colocadas en pares, de los cuales debe escoger al que más se asemeje el evaluado
- c. Ensayo.- Mediante la redacción de una narración, el evaluador presenta su modo de ver al evaluado. Es un método que suele presentar comportamientos extremos del evaluado y depende de la habilidad narrativa del evaluador

3.2.2. CONDUCTAS

Miden la evidencia del desempeño en comportamientos, dentro de estos están:

- a. Incidente crítico.- Consiste en citar un suceso poco usual en el comportamiento del empleado que determinó un desempeño óptimo o desfavorable
- b. Escala de comportamiento.- Determinación del desempeño de acuerdo a varias escalas de comportamiento. Dentro de esta también puede determinarse la frecuencia en que se presentaron
- c. Centros de evaluación.- Este tipo de evaluación es lo que se encuentra en boga en estos tiempos, consiste en enfrentar al evaluado a una simulación de alguna circunstancia elaborada, de tal manera que se pueda evidenciar su posible comportamiento. Este método también es utilizado para selección de personal y promociones.

3.2.3. RESULTADOS

Evidencias medibles y cuantificables del desempeño, clasificados en:

- a. Medición de productividad.- Donde se determina el desempeño de acuerdo a la producción del empleado. Este método es fácil de alinear a los objetivos de la organización, sin embargo puede verse afectado por factores externos que impiden la producción
- b. Resultados.- Califica el desempeño dependiendo del cumplimiento de metas fijadas previo acuerdo entre el trabajador y la empresa. Debido a que este mecanismo no se enfoca en como es logrado este resultado, puede no ser útil si la organización está interesada en apoyar el desarrollo de sus empleados

3.2.4. EVALUACIÓN DE 360

Este tipo de evaluaciones están desarrollándose actualmente en este ámbito, consiste en consolidar varias evaluaciones de un mismo empleado, los responsables de éstas pertenecen a varios niveles generalmente un supervisor, un subordinado, un par y un cliente. El objetivo principal de esta evaluación es conseguir los datos mas apegados posible a la realidad

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño¹⁶

	Ventajas	Desventajas
Método de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto- de menos coste. Fáciles de usar	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor
Método de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso
Método de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomenta los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

De los métodos anteriormente señalados, en el diseño del sistema de evaluación de este estudio se utilizará uno de los métodos para medir conductas, el de

¹⁶Op. Cit. 15 pág. 36

“Incidentes Críticos”. Se ha escogido este método ya que las conductas son mecanismos por los cuales se presentan y pueden ser medidas las competencias.

3.3. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

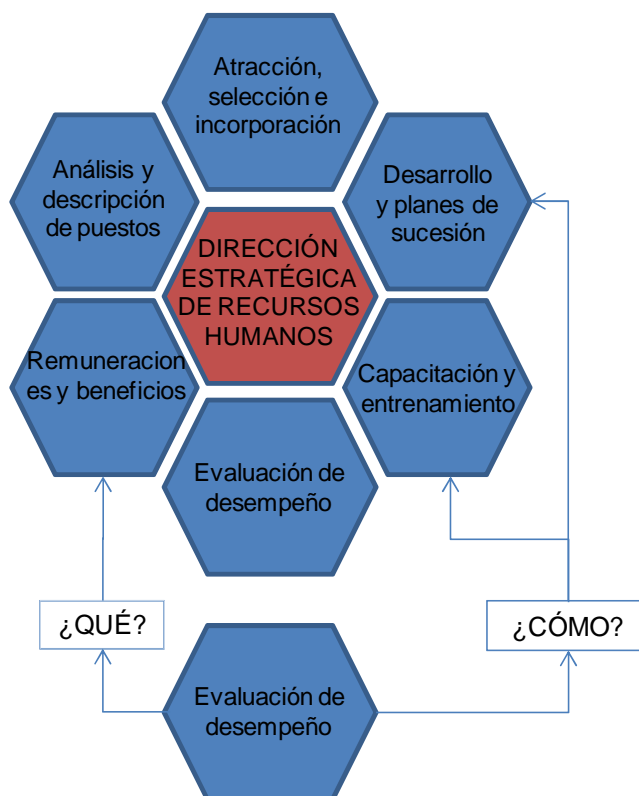
Resumiendo el proceso de evaluación realizado hasta el momento en Children International, organización sujeto de este estudio. A partir del plan estratégico, se diagramó el mapa de procesos de la organización, posteriormente se trazaron los procesos junto con las actividades. Con estas últimas como insumo, se definieron los perfiles de los puestos existentes. A la par de este desarrollo, se definió el diccionario de competencias, tanto cardinales u organizacionales y las específicas por niveles y familias de puestos, para finalmente designar las competencias correspondientes a cada cargo.

El siguiente paso corresponde a la construcción de un sistema de evaluación del desempeño. Debido a que se ha trabajado según el esquema de competencias, de igual modo se deberá utilizar ese esquema para esa construcción, citando a Alles *“Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.”*¹⁷

El enfoque sistémico de la gestión por competencias permite que todos los subsistemas estén integrados y dependan unos de otros, la mejor forma de comprenderlo es mediante el gráfico que Martha Alles constantemente utiliza en sus textos ¹⁸

¹⁷ Op. Cit. 15 Pág. 269

¹⁸ Op. Cit. 15, Pág. 287



Podemos ver que se destaca el subsistema de evaluación de desempeño en relación a otros tres, Remuneraciones y beneficios; Capacitación y entrenamiento y Desarrollo y planes de sucesión. En el caso del primer subsistema, la pregunta “¿QUÉ?” es la parte de la evaluación de aquello que el evaluado debe alcanzar, generalmente son objetivos que deben ser alcanzados o superados. Esta parte de la evaluación se deberá tomar en cuenta cuando hay un complemento de la evaluación mediante el establecimiento de objetivos.

En el caso de la pregunta “¿CÓMO?” es la parte de la evaluación de desempeño que se relaciona con las competencias. Es la forma en la que el evaluado presenta sus competencias, al momento de compararlas con los perfiles propuestos se harán visibles las brechas entre perfiles y por ende se determinarán las necesidades de capacitación. Por otra parte también será posible el trazar los planes de sucesión y de desarrollo, lo que será objeto de estudio del próximo capítulo.

En tal sentido, los perfiles construidos ya, en donde se encuentran determinadas las competencias junto con sus niveles por cada cargo, nos permiten desarrollar el sistema de evaluación. Este sistema debe estar principalmente enfocado en

medir comportamientos, que es la forma en como se presentan las competencias, ante hechos reales. Según nos recomienda Alles, los pasos para analizar las conductas observables son tres¹⁹

1. Enfocarse en un período determinado.- Identificar conductas o comportamientos, los que deben pertenecer a un período específico. Esto marcará una diferencia importante con otros tipos de evaluación por competencias, como por ejemplo aquella que se utiliza para selección, que abarca un período de tiempo más grande. En el caso específico de Children International, el período determinado es de julio a junio de cada año, ya que por requerimientos de su casa matriz, la revisión salarial se hace en el mes de julio y esta evaluación es uno de los insumos a considerar para ese efecto
2. Relación de conducta con competencia.- Una vez identificada la conducta del evaluado, se debe relacionar con alguna competencia del inventario determinado para la organización
3. Determinar el grado de competencia.- Posteriormente, se debe relacionar el comportamiento con algún concepto de comportamiento mantenido en el diccionario de comportamientos

3.4. DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

El diccionario de comportamientos es un instrumento esencial para la gestión de recursos humanos y específicamente para la aplicación de la Evaluaciones de Desempeño. Este instrumento, contiene una serie de comportamientos que intentan concentrar las manifestaciones de conductas mediante las cuales las competencias se presentan. Diccionario de Comportamientos (Anexo III)

Un resumen del diccionario de competencias desarrollado en el segundo capítulo se presenta a continuación

¹⁹ Op. Cit. 15 Pág. 105,106

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> a. Orientación al servicio b. Orientación al logro y al mejoramiento continuo c. Trabajo en equipo d. Conocimiento de la AOA y políticas de Children International
Nivel Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo del equipo b. Liderazgo c. Pensamiento estratégico d. Relaciones públicas e. Iniciativa
Nivel Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> a. Dirección de equipos de trabajo b. Colaboración c. Negociación d. Comunicación e. Capacidad de planificación y organización
Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> a. Adaptabilidad al cambio b. Perseverancia c. Pensamiento analítico d. Capacidad de entender a los demás e. Preocupación por el orden y la claridad
Nivel Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> a. Alta adaptabilidad – flexibilidad b. Iniciativa – Autonomía c. Productividad d. Responsabilidad e. Tolerancia a la presión

3.5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El éxito de la evaluación de desempeño radica en la objetividad del sistema, la versatilidad del instrumento de aplicación, la capacidad de los evaluadores para manejar la herramienta y el conocimiento que tengan los empleados de dicho sistema. Por tal motivo el diseño del formulario de evaluación de desempeño es de vital importancia para el correcto funcionamiento del subsistema. La mejor forma de conseguir las condiciones favorables para el sistema es lograr una combinación adecuada de varios métodos de tal manera que se haga lo mas objetivo y versátil posible.

El método que se utilizará para desarrollar esta evaluación de desempeño es el de “Incidentes Críticos”, que permite la identificación de una conducta o comportamiento específico que se ha destacado en el evaluado.

Como habíamos señalado anteriormente, el modo de evaluar las competencias es mediante conductas o comportamientos, en tal razón cada competencia asignada a un cargo tendrá un conjunto de comportamientos que el evaluador tendrá que observar. Para dar mayor facilidad se han incorporado escalas de frecuencias, que permiten determinar la periodicidad de dicho comportamiento en el evaluado, estas son:

- Nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

Estas frecuencias a su vez están ligadas a un porcentaje, 40%; 60%; 80%; 90% y 100% respectivamente, cada competencia conseguirá un promedio de las calificaciones de los comportamientos de dicha competencia, lo que será un determinante al momento de asignar brechas entre lo deseado para un cargo y lo efectivamente conseguido por un empleado.

Al final, una vez que se hayan asignado todas las calificaciones, el formulario reflejará un promedio final de todos los porcentajes de las competencias, de igual modo cada porcentaje tendrá una explicación, del siguiente modo:

1. 91% a 100% - Excepcional.- Demuestra un desempeño sobresaliente y excepcional en todas las manifestaciones de su trabajo. Su trabajo es difícilmente igualado por compañeros que se encuentran en su mismo ámbito de acción. Pertenecen aquí empleados extraordinarios.
2. 81% a 90% - Destacado.- Supera lo esperado para la ejecución de su cargo. Se evidencia un logro constante y sistemático por lo que supera lo razonable en las manifestaciones de su trabajo. Se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. 61% a 80% - Bueno.- Cumple con los estándares determinados para la posición que ocupa. A este nivel pertenecen aquellos empleados que cumplen con las exigencias principales del puesto por tener los conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Son empleados profesionales y eficaces.
4. 41% a 60% - Necesita mejorar.- Refleja que no cumple completamente con lo requerido por el puesto en las principales áreas de trabajo. Demuestra capacidad para ejecutar su trabajo, sin embargo necesita mejorar.
5. 0% a 40% - Resultados inferiores a los esperados.- A este nivel se aplica un desempeño del trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. En este nivel se deberá apoyar un fuerte impulso de desarrollo basado en capacitación y seguimiento constante.

Para finalizar, se incluye una sección en donde el evaluador debe incluir cosas puntuales que el evaluado debe mejorar para incrementar su desempeño, la acción propuesta para ellos y plazos de cumplimiento. Se solicita al evaluador que incluya recomendaciones sobre posibles capacitaciones que puedan colaborar con el mejoramiento de su evaluado.

Al final se encuentran espacios para las firmas del evaluador y evaluado y de comentarios, ya que siempre es importante dejar sentado los acuerdos y expectativas de ambas personas.



QUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluador:
Nombre del evaluado:

COMPETENCIAS POR GRADO DE DESARROLLO		EVALUACION			COMENTARIOS	
		Frecuencia	% de cump	Promedio		
DESCRIPCION DE CONDUCTAS						
Comportamientos habituales frente a las diferentes situaciones de su trabajo						
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	ORIENTACION AL SERVICIO	GRADO (A-D)	Comportamiento.....	100%	81%	
			Comportamiento.....	Algunas Veces 50%		
			Comportamiento.....	Casi Siempre 75%		
			Comportamiento.....	Siempre 100%		
	TRABAJO EN EQUIPO	GRADO (A-D)	Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
	CONOCIMIENTO DE LA AOA Y EN EQUIPO	GRADO (A-D)	Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		
			Comportamiento.....	100%		

TOTAL EVALUACIÓN

OBSERVACIONES

Aspectos a mejorar	Acción propuesta	Fechas / Plazos

Capacitaciones recomendadas _____

Expectativas del colaborador _____

Comentarios del Evaluador _____

FIRMAS	
Evaluado	Evaluador

Nombre y Apellido _____
Fecha _____

3.6. APLICACIÓN

En el planteamiento de esta investigación, se argumentaba como hipótesis, que la implementación de un modelo de competencias permitiría desarrollar un sistema de evaluación de desempeño y un programa de capacitación, que apoyaría el desarrollo de las Competencias de los empleados de Children International, y a la vez contribuiría a un crecimiento sostenido de la organización.

Una vez que se han diseñado todos los instrumentos necesarios, se ha escogido a tres empleados de la organización que ocupan el puesto de Asistente de Relaciones de Apadrinamiento para poner en marcha el modelo a manera de plan piloto, con el objetivo de comprobar nuestra hipótesis.

Previo a la aplicación del sistema se realizó un conversatorio con la Jefe del departamento quien fue la responsable de las evaluaciones. Esta charla tuvo el objetivo de revisar el instrumento de evaluación, ponerlo a prueba mediante ejemplos y estudiar un instructivo preparado para realizar una retroalimentación adecuada tanto para el evaluador como para el evaluado.

Es muy conocido el temor que tanto evaluados como evaluadores tienen al proceso de evaluación de desempeño, según un estudio citado por Mondy²⁰. De allí la importancia de que no solo el diseño del instrumento de evaluación sea el adecuado, sino que los evaluadores sepan manejarlo, así como llevar adecuadamente una entrevista de devolución de resultados.

Los empleados escogidos pertenecen al departamento de Relaciones de Apadrinamiento que tiene 3 tipos de cargos ubicados en dos niveles diferentes, el cargo de Jefe de Relaciones de Apadrinamiento se encuentra en el nivel gerencial, mientras que los cargos de Asistente de Relaciones de Apadrinamiento y Operador de Base de datos que se encuentran en el nivel operativo. De estos, se ha escogido específicamente al primero, Asistente de Relaciones de

²⁰ Op. Cit. 14 Pág. 253

apadrinamiento, ya que es uno de los puestos que tienen varias plazas. Para la realización de este plan piloto es importante revisar el perfil de competencias del puesto en el Anexo II y específicamente las competencias asignadas a este puesto:

PUESTO: Asistente de Relaciones de Apadrinamiento

COMPETENCIA		NIVEL			
		A	B	C	D
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	ORIENTACION AL SERVICIO				x
	ORIENTACION AL LOGRO Y AL MEJORAMIENTO CONTINUO				x
	TRABAJO EN EQUIPO			x	
	CONOCIMIENTO DE LA AOA Y POLITICAS DE CHILDREN INTERNATIONAL		x		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		x		
	PERSEVERANCIA	x			
	PENSAMIENTO ANALÍTICO			x	
	CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS		x		
	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	x			

Es importante recordar que las competencias asignadas a este cargo se derivan de las actividades del proceso en el que están involucrados estos cargos. De allí se derivan comportamientos que son evaluados para cada competencia a modo de preguntas, al relacionar cada uno de estas a la persona se califica la frecuencia con que se presenta el comportamiento (siempre, casi siempre, frecuentemente, algunas veces y nunca) lo que es ligado a un porcentaje (20%, 40%, 60%, 80% y 100% respectivamente), posteriormente se hace un promedio de cada competencia lo que nos dará un indicio de cómo se encuentra cada competencia en cada persona. De tal modo que si obtiene un porcentaje de 0 a 40 significa que los resultados son inferiores a los esperados; si tiene de 41 a 60 se necesitará una mejora por parte de la persona; de 61 a 80 será un buen empleado; de 81 a 90 será una persona que se destaca en lo que realiza y del 91 al 100 será un empleado excepcional.

De igual modo al final se encontrará un promedio de todas las competencias que nos dará una calificación final de cada empleado.

Con el objetivo de mantener confidencialidad frente a las personas evaluadas únicamente se las nombrará como Asistente 1, Asistente 2 y Asistente 3, designación realizada aleatoriamente sin que signifique jerarquía o puestos diferentes simplemente para diferenciarlos entre ellos.

A continuación se presenta el resultado de las evaluaciones, es importante señalar que debido a que se está evaluando un mismo puesto, la plantilla de evaluación será la misma en los tres casos únicamente variaran los resultados reflejados por cada ocupante del puesto.



CUESTIONARIO

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: Asistente 1
 Cargo que ocupa: Asistente de Relaciones de Apadrinamiento
 Nivel de puesto: Operativo
 Período evaluado: Enero - Diciembre del 2008
 Responsable de la evaluación: Jefe de Relaciones de Apadrinamiento

COMPETENCIAS POR GRADO DE DESARROLLO		EVALUACION				
DESCRIPCION DE CONDUCTAS		Frecuencia	% de cump	Promedio	Resultado	
COMETIDOS ORGANIZACIONALES	ORIENTACIONAL SERVICIO (cliente externo/cliente)	Reconoce y promueve entre sus compañeros que para CI es importante y prioritario la satisfacción de los clientes	Siempre	100%	88%	Destacado
		Muestra en su comportamiento cordialidad y disposición permanente de ayudar al cliente a resolver su necesidad	Siempre	100%		
		Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros	Casi siempre	80%		
	ORIENTACIONAL LOGROVAL (MEDIACION CONTINUA)	Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen	Casi siempre	80%	80%	Bueno
		Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas	Casi siempre	80%		
		Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados	Casi siempre	80%		
	TRABAJO EN EQUIPO	Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas	Casi siempre	80%	80%	Bueno
		Optimiza en forma efectiva el tiempo y los recursos con los que cuenta	Frecuentemente	60%		
		Cumple con los estándares de calidad, cumplimiento, cobertura, equidad y tiempo establecidos	Siempre	100%		
	COMUNICACION (RELACIONES TECNICAS DEB)	Entiende el trabajo como un proceso e identifica los elementos claves en su propia área	Casi siempre	80%	100%	Excepcional
		Supedita los objetivos propios a los del equipo	Casi siempre	80%		
		Es mediador para conseguir el acuerdo de los otros miembros del equipo	Casi siempre	80%		
COMETIDOS OPERATIVOS	ALTA ADAPTABILIDAD (FLEXIBILIDAD)	Ofrece cooperación y reconoce la necesidad de ayuda por parte de otros	Frecuentemente	60%	87%	Destacado
		Valora ideas y experiencias ajenas, mantiene una actitud abierta para aprender de otros	Casi siempre	80%		
		Solicita opiniones del equipo de trabajo a la hora de tomar decisiones o planificar actividades, optimizando los recursos	Casi siempre	80%		
	RESERVA	Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo	Siempre	100%	90%	Destacado
		Comprende las diferentes interrelaciones, entre los diferentes procesos de la agencia y las políticas de CI	Siempre	100%		
		Reconoce las implicaciones de sus actos en la imagen institucional y actúa en consecuencia	Siempre	100%		
	MANEJO DE RECURSOS (ANALITICO)	Cumple su trabajo con puntualidad y responsabilidad de acuerdo al procedimiento establecido	Siempre	100%	100%	Excepcional
		Lidera el cambio dentro de la organización o grupo en que actúa	Casi siempre	80%		
		Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas	Casi siempre	80%		
	OPORTUNIDADES (EMERGENCIALES DEB)	Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados	Siempre	100%	87%	Destacado
		Es metódico, sistemático y organizado. Realiza seguimiento paso a paso de los proyectos a su cargo, para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para alcanzar los objetivos	Siempre	100%		
		Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, aplicando para ello su conocimiento, experticia y criterio	Casi siempre	80%		
PREVISION (EVALUACION)	Está altamente motivado, por aspecto internos, a lograr sus metas y objetivos, e impulsa a su gente en el mismo sentido	Casi siempre	80%	100%	Excepcional	
	Ejecuta sus tareas con cuidado; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados	Siempre	100%			
	En el abordaje cotidiano de sus tareas, se conduce con eficiencia y cumple satisfactoriamente los objetivos planteados	Siempre	100%			
PREVISION (EVALUACION)	Organiza su trabajo diario en un orden de prioridades adecuado, solicitando la asistencia de pares o de su superior cuando se trata de un proyecto de complejidad mayor que la habitual	Siempre	100%	87%	Destacado	
	Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa	Siempre	100%			
	Aborda sin prejuicios los problemas que se le presenta en su área, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales	Casi siempre	80%			
PREVISION (EVALUACION)	Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, aplicando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo	Siempre	100%	93%	Excepcional	
	Se preocupa por ser entendido y transmitir sus sentimientos más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo	Casi siempre	80%			
	Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y transparencia de los procedimientos que involucran a mucha gente y que requieren el manejo de grandes cantidades de información	Casi siempre	80%			
PREVISION (EVALUACION)	Distingue atinadamente lo prioritario de lo trivial, proponiendo cursos de acción que garantizan el cumplimiento y la calidad de la tarea	Siempre	100%	100%		
	Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización	Siempre	100%			

		Frecuencia	% cump	Promedio	Resultado
HABILIDADES GENERALES	Da cuenta de un buen conocimiento en el desempeño de su trabajo	Siempre	100%	87%	Destacado
	Tiene habilidades para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Casi siempre	80%		
	Sus habilidades de comunicación se presentan incluso en momentos difíciles	Casi siempre	80%		
	Sus habilidades de resolución de conflictos y emisión de criterios son adecuados y apegados a la realidad del trabajo	Frecuentemente	60%		
	La precisión y calidad de su trabajo es adecuada	Siempre	100%		
Asiste con puntualidad	Siempre	100%			

TOTAL EVALUACIÓN 87% DESTACADO

OBSERVACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta
Se debe trabajar en el manejo de tolerancia ante el incumplimiento del trabajo de otras personas dentro de su proceso	Apoyo por parte del equipo, Coaching para manejo de emociones
Trabajo en equipo	Curso de desarrollo de equipo

Capacitaciones recomendadas: Servicio al cliente, resolución de conflictos, capacitaciones para el crecimiento profesional

Expectativas del colaborador: Mantener el nivel de calidad y cumplimiento, motivando al personal, creando espacios de empoderamiento e inclusión mediante la difusión de los procesos y de los niveles de cumplimiento esperados

Comentarios del Evaluador: XX es una muy buena colaboradora, confiable, es exigente con el logro de objetivos planteados. Es grato evaluarla debido a sus altos valores humanos y profesionales que la constituyen uno de los pilares del departamento. Se recomienda trabajar en resolución de conflictos, ser más sensible a los demás, estar abierta al contacto con el equipo y vigilarle de sus necesidades.

FIRMAS	
Evaluado	Evaluador
Nombre y Apellido	
Fecha	



CUESTIONARIO

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: Asistente 2
Cargo que ocupa: Asistente de Relaciones de Apadrinamiento
Nivel de puesto: Operativo
Periodo evaluado: Enero - Diciembre del 2008
Responsable de la evaluación: Jefe de Relaciones de Apadrinamiento

COMPETENCIAS POR GRADO DE DESARROLLO		EVALUACION				
DESCRIPCION DE CONDUCTAS		Frecuencia	% de cump	Promedio	Resultado	
COMUNICACIONALES	ORIENTACIONAL SERVICIO (cliente externo/interno)	Reconoce y promueve entre sus compañeros que para CI es importante y prioritario la satisfacción de los clientes	Siempre	100%	88%	Destacado
		Muestra en su comportamiento cordialidad y disposición permanente de ayudar al cliente a resolver su necesidad	Casi siempre	80%		
		Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros	Siempre	100%		
	ORIENTACIONAL LOGRO Y METODICIDAD	Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean	Siempre	100%	96%	Excepcional
		Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas	Frecuentemente	60%		
		Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados	Siempre	100%		
		Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas	Casi siempre	80%		
		Optimiza en forma efectiva el tiempo y los recursos con los que cuenta	Siempre	100%		
		Cumple con los estándares de calidad, cumplimiento, cobertura, equidad y tiempo establecidos	Siempre	100%		
	TRABAJO EN EQUIPO	Entiende el trabajo como un proceso e identifica los elementos claves en su propia área	Siempre	100%	90%	Destacado
		Supedita los objetivos propios a los del equipo	Siempre	100%		
		Es mediador para conseguir el acuerdo de los otros miembros del equipo	Siempre	100%		
Ofrece cooperación y reconoce la necesidad de ayuda por parte de otros		Siempre	100%			
Valora ideas y experiencias ajenas, mantiene una actitud abierta para aprender de otros		Casi siempre	80%			
Solicita opiniones del equipo de trabajo a la hora de tomar decisiones o planificar actividades, optimizando los recursos		Frecuentemente	60%			
CONDICIONES DE TRABAJO	Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo	Siempre	100%	100%	Excepcional	
	Comprende las diferentes interrelaciones, entre los diferentes procesos de la agencia y las políticas de CI	Siempre	100%			
	Reconoce las implicaciones de sus actos en la imagen institucional y actúa en consecuencia	Siempre	100%			
COMUNICACIONALES	ATA DE APTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	Cumple su trabajo con puntualidad y responsabilidad de acuerdo al procedimiento establecido	Siempre	100%	73%	Bueno
		Lidera el cambio dentro de la organización o grupo en que actúa	Casi siempre	80%		
		Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas	Frecuentemente	60%		
	PERSEVERANCIA	Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados	Casi siempre	80%	90%	Destacado
		Es metódico, sistemático y organizado. Realiza seguimiento paso a paso de los proyectos a su cargo, para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para alcanzar los objetivos	Siempre	100%		
		Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, aplicando para ello su conocimiento, experticia y criterio	Casi siempre	80%		
	ANÁLISIS	Está altamente motivado, por aspecto internos, a lograr sus metas y objetivos, e impulsa a su gente en el mismo sentido	Casi siempre	80%	100%	Excepcional
		Ejecuta sus tareas con cuidado; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados	Siempre	100%		
		En el abordaje cotidiano de sus tareas, se conduce con eficiencia y cumple satisfactoriamente los objetivos planteados	Siempre	100%		
	CAPACIDADES ENERGETICAS	Organiza su trabajo diario en un orden de prioridades adecuado, solicitando la asistencia de pares o de su superior cuando se trata de un proyecto de complejidad mayor que la habitual	Siempre	100%	100%	Excepcional
		Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa	Siempre	100%		
		Aborda sin prejuicios los problemas que se le presenta en su área, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales	Siempre	100%		
RESOLUCION DE CONFLICTOS	Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo	Casi siempre	80%	87%	Destacado	
	Se preocupa por ser entendido y transmitir sus sentimientos más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo	Casi siempre	80%			
	Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y transparencia de los procedimientos que involucran a mucha gente y que requieren el manejo de grandes cantidades de información	Casi siempre	80%			
HABILIDADES GENERALES	Distingue atinadamente lo prioritario de lo trivial, proponiendo cursos de acción que garantizan el cumplimiento y la calidad de la tarea	Casi siempre	80%	87%	Destacado	
	Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización	Siempre	100%			
	Da cuenta de un buen conocimiento en el desempeño de su trabajo	Siempre	100%			
HABILIDADES GENERALES	Tiene habilidades para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Casi siempre	80%	93%	Excepcional	
	Sus habilidades de comunicación se presentan incluso en momentos difíciles	Casi siempre	80%			
	Sus habilidades de resolución de conflictos y emisión de criterios son adecuados y pegados a la realidad del trabajo	Siempre	100%			
	La precisión y calidad de su trabajo es adecuada	Siempre	100%			
	Asiste con puntualidad	Siempre	100%			
TOTAL EVALUACIÓN		93%	EXCEPCIONAL			

OBSERVACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta
Solicitar ayuda a sus compañeros	Refuerzo de seguimiento a carga laboral y apoyo de actividades dentro del equipo
Ser tolerante y compartir con los demás sus frustraciones	Mejorar trabajo en equipo

Capacitaciones recomendadas: Capacitaciones de crecimiento profesional, ya que es un excelente empleado dentro de su cargo

Expectativas del colaborador: Seguir trabajando con empeño, mantener el nivel de desempeño y mejorar los aspectos débiles.

Comentarios del Evaluador: XX es un valioso colaborador tanto para la organización como para el departamento, siempre ha brindado muestras de sobrepasar las expectativas en relación a lo que se le solicita o delega. Es muy organizado y comprometido con todas sus tareas y mantiene dentro del equipo una actitud positiva y de ayuda constante. Un desempeño sobresaliente.

FIRMAS	
Evaluado	Evaluador
Nombre y Apellido	
Fecha	



CUESTIONARIO
EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: Asistente 3
Cargo que ocupa: Asistente de Relaciones de Apadrinamiento
Nivel de puesto: Operativo
Periodo evaluado: Enero - Diciembre del 2008
Responsable de la evaluación: Jefe de Relaciones de Apadrinamiento

COMPETENCIAS POR GRADO DE DESARROLLO			EVALUACION						
DESCRIPCION DE CONDUCTAS			Frecuencia	% de cump	Promedio	Resultado			
Comportamientos habituales frente a las diferentes situaciones de su trabajo									
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	ORIENTACIONAL SERVICIO (cliente externo y/o interno)	GRADO	Reconoce y promueve entre sus compañeros que para CI es importante y prioritario la satisfacción de los clientes	Casi siempre	80%	80%	Bueno		
			Muestra en su comportamiento cordialidad y disposición permanente de ayudar al cliente a resolver su necesidad	Casi siempre	80%				
			Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros	Siempre	100%				
			Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen	Casi siempre	80%				
	ORIENTACIONAL LOGRO Y AL MEJORAMIENTO CONTINUO	GRADO	GRADO	Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas	Frecuentemente	60%	80%	Bueno	
				Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados	Casi siempre	80%			
				Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas	Frecuentemente	60%			
				Optimiza en forma efectiva el tiempo y los recursos con los que cuenta	Casi siempre	80%			
	TRABAJO EN EQUIPO	GRADO	GRADO	Cumple con los estándares de calidad, cumplimiento, cobertura, equidad y tiempo establecidos	Siempre	100%	87%	Destacado	
				Entiende el trabajo como un proceso e identifica los elementos claves en su propia área	Casi siempre	80%			
				Supedita los objetivos propios a los del equipo	Casi siempre	80%			
				Es mediador para conseguir el acuerdo de los otros miembros del equipo	Frecuentemente	60%			
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y POLITICAS DE CI	GRADO	GRADO	Ofrece cooperación y reconoce la necesidad de ayuda por parte de otros	Siempre	100%	87%	Destacado		
			Valora ideas y experiencias ajenas, mantiene una actitud abierta para aprender de otros	Siempre	100%				
			Solicita opiniones del equipo de trabajo a la hora de tomar decisiones o planificar actividades, optimizando los recursos	Casi siempre	80%				
			Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo	Siempre	100%				
COMPETENCIAS PROFESIONALES	ALTA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	GRADO	GRADO	Comprende las diferentes interrelaciones, entre los diferentes procesos de la agencia y las políticas de CI	Casi siempre	80%	87%	Destacado	
				Reconoce las implicaciones de sus actos en la imagen institucional y actúa en consecuencia	Casi siempre	80%			
				Cumple su trabajo con puntualidad y responsabilidad de acuerdo al procedimiento establecido	Siempre	100%			
	PERSEVERANCIA	GRADO	GRADO	GRADO	Lidera el cambio dentro de la organización o grupo en que actúa	Casi siempre	80%	87%	Destacado
					Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas	Casi siempre	80%		
					Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados	Siempre	100%		
	PENSAMIENTO ANALITICO	GRADO	GRADO	GRADO	Es metódico, sistemático y organizado. Realiza seguimiento paso a paso de los proyectos a su cargo, para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para alcanzar los objetivos	Casi siempre	80%	75%	Bueno
					Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, aplicando para ello su conocimiento, experticia y criterio	Algunas Veces	40%		
					Está altamente motivado, por aspecto internos, a lograr sus metas y objetivos, e impulsa a su gente en el mismo sentido	Casi siempre	80%		
	CAPACIDAD DE ENTENDER LAS DEMAS	GRADO	GRADO	GRADO	Ejecuta sus tareas con cuidado; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados	Siempre	100%	93%	Excepcional
					En el abordaje cotidiano de sus tareas, se conduce con eficiencia y cumple satisfactoriamente los objetivos planteados	Casi siempre	80%		
					Organiza su trabajo diario en un orden de prioridades adecuado, solicitando la asistencia de pares o de su superior cuando se trata de un proyecto de complejidad mayor que la habitual	Casi siempre	80%		
PRECIOSIDAD EN EL ORDEN Y LA CLARIDAD	GRADO	GRADO	GRADO	Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa	Casi siempre	80%	100%	Excepcional	
				Aborda sin prejuicios los problemas que se le presenta en su área, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales	Casi siempre	80%			
				Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo	Siempre	100%			
HABILIDADES GENERALES	GRADO	GRADO	GRADO	Se preocupa por ser entendido y transmitir sus sentimiento más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo	Siempre	100%	100%	Excepcional	
				Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y transparencia de los procedimientos que involucren a mucha gente y que requieren el manejo de grandes cantidades de información	Siempre	100%			
				Distingue atinadamente lo prioritario de lo trivial, proponiendo cursos de acción que garanticen el cumplimiento y la calidad de la tarea	Siempre	100%			
			TOTAL EVALUACIÓN			84%	DESTACADO		

		Frecuencia	% cump	Promedio	Resultado
HABILIDADES GENERALES	Da cuenta de un buen conocimiento en el desempeño de su trabajo	Casi siempre	80%	87%	Destacado
	Tiene habilidades para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Casi siempre	80%		
	Sus habilidades de comunicación se presentan incluso en momentos difíciles	Casi siempre	80%		
	Sus habilidades de resolución de conflictos y emisión de criterios son adecuados y apegados a la realidad del trabajo	Casi siempre	80%		
	La precisión y calidad de su trabajo es adecuada	Siempre	100%		
	Asiste con puntualidad	Siempre	100%		

OBSERVACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta
Su conocimiento de la organización y sus procesos	Estudio del Manual de campo
Tolerancia y perseverancia ante el incumplimiento de procesos previos a su trabajo	Capacitaciones en trabajo en equipo

Capacitaciones recomendadas: Resolución de conflictos, capacitaciones de desarrollo profesional

Expectativas del colaborador: Crecer dentro de la organización y conocer más sobre su desarrollo y procesos

Comentarios del Evaluador: Durante estos meses XX, ha sido excelente colaboradora dentro del equipo. Permanentemente ha demostrado una excelente capacidad de trabajo en equipo y manejo de situaciones difíciles. Debido al desempeño excelente de su cargo, ha demostrado merecer delegación de diferentes tareas y de cumplirlas óptimamente, llevando al departamento al logro de sus objetivos

FIRMAS	
Evaluado	Evaluador
Nombre y Apellido	
Fecha	

Es interesante analizar que los resultados evidencian que cada persona tiene una forma de adaptarse a la organización y de reaccionar frente a su cultura organizacional. Llegamos a esta conclusión debido a que tanto la Asistente 1 como el Asistente 2 son jóvenes profesionales graduados de la carrera de Lenguas Extranjeras Aplicadas a los Intercambios LEAI de la Universidad Católica e ingresaron el mismo día a la organización, sin embargo cada uno tiene diferentes puntajes en cuanto a cada competencia, en algunos son similares, mientras que en otros como por ejemplo Adaptabilidad o flexibilidad hay importantes diferencias. En el caso de la Asistente 3 se evidencia una brecha considerable entre lo requerido para el óptimo desarrollo del cargo y lo desempeñado por esta persona, lo que es comprensible debido a que tiene menos de un año en la posición, de ahí la importancia del plan de capacitación, ya que dará un claro indicio a su superior de las áreas en las que hay que potencializar un crecimiento.

A continuación un resumen de los resultados obtenidos por cada persona. Es importante recalcar que hemos designado los números 1, 2, 3, 4 y 5 para simbolizar las categorías: Resultados inferiores a los esperados, Necesita mejorar, Bueno, Destacado y Excepcional respectivamente.

Los siguientes gráficos nos ayudan a evidenciar las brechas entre lo deseado para cada cargo 8 (con líneas sólidas) y lo obtenido por cada persona (con líneas punteadas). Esto deberá ser contemplado posteriormente tanto para los planes de capacitación como para el desarrollo de carrera

3.7. RELACIÓN DE EVALUACIÓN CON OTROS SUBSISTEMAS

Para finalizar el presente capítulo, es primordial el retomemos ideas claves sobre la importancia de este proceso. Anteriormente habíamos señalado que entre los objetivos proceso de evaluación se encontraban el mejorar el desempeño de los empleados, equipos y de toda la organización; motivar a los empleados; identificar el personal clave de la organización; tomar decisiones administrativas, pero quizá la más importante, por ello la necesidad de volver a citar este tema bajo la luz de las competencias, es determinar la capacitación y el desarrollo.

CAPITULO IV

SUSBSITEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Durante el desarrollo de este estudio se han analizado diferentes subsistemas de administración de Recursos Humanos, empezando por la Descripción de Perfiles y Puestos, continuando con la Evaluación de Desempeño, para llegar a la Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos que se ampliará a lo largo de este capítulo. Es importante recordar que la característica más importante del modelo de competencias es su enfoque sistémico, lo que permite que todos los subsistemas se entrelacen y dependan unos de otros para su óptimo desempeño.

Como señalábamos al final del capítulo precedente, la evaluación de desempeño da los insumos necesarios para determinar que capacitaciones necesitan los empleados y de esa forma ya sea llenar las brechas de competencias o determinar sus senderos de carrera, es decir la capacitación es el camino para llegar al desarrollo del personal, ambos forman parte de lo que se conoce como Desarrollo de Recursos Humanos.

“El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de CyD”²¹

4.1. CAPACITACIÓN

Varios son los conceptos que los diferentes autores tienen acerca de la capacitación, como veremos:

²¹ MONDY Wayne y NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, Novena Edición, México, 2005, Pág.202

“La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales”²²

“Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto; Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.”²³

Como se ve en ambos casos, la idea principal es la de impartir conocimientos o desarrollar habilidades en los empleados, con el objetivo de alinearlos a la estrategia corporativa. En el caso de las competencias, debido a que estas se desgranar de la estrategia empresarial, al determinar las brechas entre las competencias existentes en el personal y las necesitadas para un óptimo desarrollo del cargo se estará de igual modo procurando los objetivos institucionales, la misión y visión, todos contenidos en la estrategia corporativa.

Es importante señalar que la capacitación se diferencia del entrenamiento, ya que el enfoque del segundo es más inmediato, consiste generalmente un programa de corto plazo diseñado para desarrollar habilidades puntuales necesitadas para el desempeño de una tarea o proyecto específico. En el caso de Children International, estos programas existen a nivel regional y son determinados por su Casa Matriz, tienen la finalidad de brindar información sobre nueva tecnología a usar, mejoramiento de procesos e implementación de políticas de funcionamiento.

Para los departamentos de Recursos Humanos es un reto muy importante hacer que la capacitación forme parte de la estrategia de la organización. Introducir en los altos ejecutivos de las empresas el valor de la capacitación y la incidencia de esta sobre la estrategia organizacional es primordial para el éxito de cualquier

²² ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Granica, 2da edición, Buenos Aires, 2007 Pág. 307

²³ Op. Cit. 22 Pág. 219

programa de capacitación y por ende del crecimiento de la organización. Ante todo es necesario que se deje de lado la idea de que el dinero que sale de la organización por el concepto de capacitación es un gasto, sino que deben empezar a verlo como una inversión. A continuación varios señalamientos sobre la importancia de la capacitación:

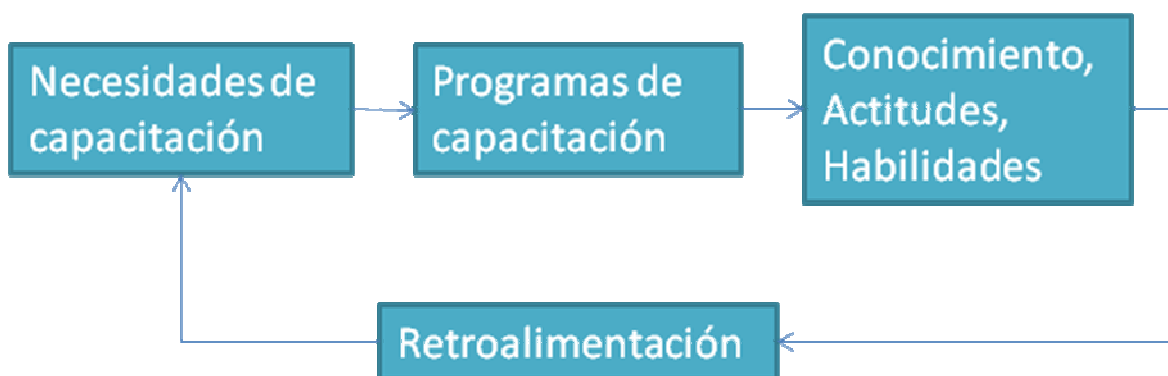
1. *Atracción de personal.*- Dentro de las investigaciones que cita Mondy en su libro está una realizada por la revista Fortune, sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos y su modo de atraer y retener al personal talentoso, la segunda opción más determinante después de la compra de acciones de las compañías fue la capacitación y desarrollo continuo que estas ofrecen a sus empleados²⁴. Siguiendo esta aseveración, la mejor forma de obtener al personal mas exitoso que se oferta en el mercado será brindarles un atractivo plan de capacitación que asegure su crecimiento profesional y personal
2. *Compromiso del personal hacia la organización.*- Al brindar atractivos planes de capacitación, con el tiempo se logrará crear un compromiso de ellos hacia la organización, ya que sentirán que la organización no solo esta preocupada por lograr sus objetivos estratégicos sino también porque sean mejores profesionales.
3. *Mejoramiento continuo.*- Las organizaciones que invierten en capacitación, son organizaciones en las que su personal está creciendo en conocimientos y habilidades y buscarán la manera de generar propuestas de cambio y mejoramiento de procesos.
4. *Aumento de producción.*- Al mantener actualizado el capital intelectual de la organización, esta asegura que la producción, gracias a las mejoras propuestas y realizadas, se mantendrá en crecimiento.

²⁴ Op. Cit. 21 Pág. 203

Como es evidente, la capacitación es muy valiosa para la organización, al contrario de lo que se creía anteriormente, de que era un gasto y muchas empresas simplemente no las contemplaban dentro de sus presupuestos, lo que a la larga lejos de ser un ahorro inteligente, pasaba a ser un error estratégico, ya que el personal se desmotivaba, dejaba de producir con interés por lo tanto la organización se estancaba y en el peor de los casos eran tentados por otras empresas constituyendo una gran pérdida para la organización. Con el tiempo, las organizaciones fueron capaces de darse cuenta de este error estratégico y empezaron a ver la capacitación como una gran inversión digna de realizarla, después de todo el personal es parte del capital de una organización, sin duda el más importante.

4.1.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para que la capacitación sea la más idónea para la organización, es importante implementar un sistema que asegure además de la calidad, la validez de la misma. El proceso que sugieren varios autores es el siguiente:



El primer paso para empezar a diseñar un plan de capacitación es averiguar cuales son las necesidades de capacitación reales, lo que se conoce como detección de necesidades de capacitación (DNC). Hay varios métodos para realizar la recolección de estos datos, Mondy²⁵ propone un enfoque sistémico mediante el análisis de tres niveles diferentes el organizacional, el de tareas y el

²⁵ Op. Cit. 21 Pág. 208

de personas, por su parte Chiavenato²⁶ explica varios medios e indicadores que darán indicios para la elaboración de los diferentes programas de capacitación.

A continuación una presentación combinada de ambos enfoques, a saber, la visión de análisis y los medios para realizarlo:

1. *Análisis organizacional.*- Se revisa la estrategia de la organización, la misión, visión, objetivos y planes corporativos
 - a. *Reuniones interdepartamentales.*- Discusiones interdepartamentales en los que se revise los objetivos organizacionales versus cumplimiento, problemas operativos, etc.

2. *Análisis de tareas.*- Este se centra en el estudio de las tareas necesarias para lograr los propósitos de la empresa, aquí serán muy valiosos los mapas de procesos y las descripciones de puestos
 - a. *Observación.*- Verificación y localización del trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma de cumplimiento, problemas disciplinarios, alto ausentismo, rotación elevada, etc.
 - b. *Cuestionarios.*- Investigación mediante cuestionarios y listas de verificación que den cuenta de necesidades de capacitación
 - c. *Entrevistas o solicitudes de supervisores y gerentes.*- Herramientas mediante las cuales estos cargos solicitan capacitación para sus departamentos o áreas
 - d. *Modificación del trabajo.*- Una vez realizados cambios o mejoras a los procesos es necesario realizar entrenamiento especial para cubrir esas habilidades necesarias de desarrollar
 - e. *Informes periódicos de producción.*- Que evidencien carencias de conocimientos o habilidades para la óptima consecución de la producción deseada

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000, Pág. 568-570

3. *Análisis de personas.*- Determinar casos puntuales, inquietudes y expectativas del colaborador
 - a. *Evaluación del desempeño.*- Este instrumento permite visualizar las áreas en las que determinado empleado necesita mayor atención y por lo tanto capacitación específica
 - b. *Examen de empleados.*- Resultados de los exámenes de selección de empleados
 - c. *Entrevista de salida.*- Este instrumento es muy importante para determinar en cierto sentido el verdadero sentimiento del empleado acerca de la organización y en muchos casos lo que motivó su salida
 - d. *Análisis de cargos.*- Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante del cargo y de las habilidades para cumplirlas

Adicional a estos análisis y maneras de realizarlos, se encuentran los indicadores de que la capacitación es inminente. Dentro de estos indicadores tenemos los que son a priori, es decir aquellos que si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento; por otro lado los que se presenta a posteriori, que dan cuenta de problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas.

INDICADORES A PRIORI	INDICADORES A POSTERIORI
<ul style="list-style-type: none"> a. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados b. Reducción del número de empleados c. Cambio de métodos y procesos de trabajo d. Sustituciones o movimiento de personal e. Ausencias, licencias y vacaciones del personal f. Expansión de los servicios g. Cambio de los programas de trabajo o de producción h. Modernización de maquinaria y equipo i. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios 	<p><i>De producción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Calidad inadecuada de la producción b. Baja productividad c. Averías frecuentes en equipos e instalaciones d. Comunicaciones defectuosas e. Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo f. Poca versatilidad de los empleados g. Mal aprovechamiento del espacio disponible <p><i>Problemas de personal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Relaciones deficientes entre el personal b. Número excesivo de quejas c. Poco o ningún interés por el trabajo d. Falta de cooperación e. Demasiadas ausencias y sustituciones f. Dificultades en la obtención de buenos elementos g. Tendencia a atribuir faltas a los demás h. Errores en la ejecución de órdenes

4.2.2. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Al igual que en la detección de necesidades de capacitación, se ha realizado una breve recopilación de los métodos de capacitación que citan en este caso Alles²⁷ y Mondy²⁸.

- a. Cursos formales de capacitación.- Este método sigue siendo el más popular después de varios años, consiste en impartir clases formales de programas específicos. Estos pueden variar desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados elegidos por la organización
- b. Estudio de caso.- Es un método en el cual se proporciona a los asistentes documentación sobre un caso real, que no necesariamente puede ser de la misma empresa. La idea fundamental es que después de su estudio, los asistentes lo resuelvan y lo complementen con su discusión
- c. Videos.- Esta es una alternativa significativa para empresas pequeñas con bajo presupuesto para capacitación, consiste en enfrentar al capacitado a información de comportamientos y habilidades similares a las suyas para modificar su comportamiento
- d. Lecturas guiadas.- Al igual que el anterior es un método recomendado para empresas con bajo presupuesto, consiste en la recomendación de textos o documentación bajo la asesoría de un tutor que acompañe al capacitado para resolver sus inquietudes y motive su aprendizaje
- e. Representación de funciones.- Aquí los participantes son enfrentados a problemas específicos que pueden encontrarse en su realidad laboral
- f. Capacitación de aprendices.- Un método donde se combina instrucción en el aula y en el trabajo. Este método también es conocido como Inducción, específicamente en el caso de Children International será abordado en la sección de la descripción de programas internos de capacitación
- g. Capacitación de vestíbulo.- Especial para adiestrar a los asistentes en el área de producción, se utilizan maquinarias reales iguales a las que serán

²⁷ Op. Cit. 22 Pág. 223-228

²⁸ Op. Cit. 21 Pág. 210-216

ocupadas en sus sitios de trabajo, lo que permite desarrollar habilidades necesarias para el día a día

- h. Simulaciones.- Métodos especiales que recrean situaciones reales del trabajo diario, puede ser mediante instrumentos o programas de computación, la idea es preparar al personal para eventuales actividades para las que deben estar preparados. Un ejemplo de esta capacitación son los simuladores de vuelo para pilotos de avión. Este método es muy utilizado para el desarrollo de competencias.
- i. Aprendizaje online.- Este método aprovecha las ayudas tecnológicas para brindar capacitación a distancia, esto es muy funcional para organizaciones globales. Children International usa comúnmente este método ya que al ser una organización con sede en Estados Unidos y con sucursales a nivel mundial, trasladar al personal para capacitaciones puntuales sobre mejora de procesos, implementación de políticas significaría un costo muy alto, lo que es resuelto mediante teleconferencias.
- j. Rotación de puestos.- Es un método de capacitación que hace que los empleados roten dentro de la organización con el fin de aumentar su conocimiento. Children International ha tenido una grata experiencia en este sentido, ya que se elaboró un programa de capacitación interna que fomenta la rotación dentro de los departamentos. Al igual que Inducción esto será ampliamente explicado más adelante

4.1.3 CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS

Retomando el enfoque de este estudio, el de competencias, es importante recordar el gráfico sencillo que utiliza Martha Alles a lo largo de sus obras. Este gráfico a continuación nos permitirá facilitar su interacción con otros subsistemas de la gestión de Recursos Humanos.



Hasta el momento este estudio se ha enfocado en dos subsistemas primordialmente, el análisis y descripción de puestos y la evaluación de desempeño. En el primero, desarrollado en su profundidad en el capítulo segundo, se determinaron los lineamientos generales de los diferentes cargos de la organización, actividades y competencias necesarias para su óptimo desempeño, es decir se determinó los perfiles ideales. En el capítulo precedente se diseñó una herramienta para evaluar el cumplimiento de esos perfiles ideales, lo que ahora será un insumo para elaborar planes de capacitación y desarrollo.

El resultado de la aplicación de este instrumento nos da el desempeño real de las personas que se encuentran en los diferentes puestos, al comparar con los perfiles propuestos podremos determinar brechas que necesariamente tendrán que ser cubiertas mediante capacitación.

Martha Alles propone un concepto de Codesarrollo para potencializar el ajuste de las brechas. En su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos explica este concepto como "las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias"²⁹

²⁹ Op. Cit. 22 Pág. 231

Ciertamente, dentro del codesarrollo se pueden utilizar varios de los métodos que se revisó previamente, con la diferencia de que deben permitir poner en evidencia la competencia y adicionalmente reflexionar sobre ello. Al final el desarrollo de una competencia se podrá verificar por las siguientes condiciones:

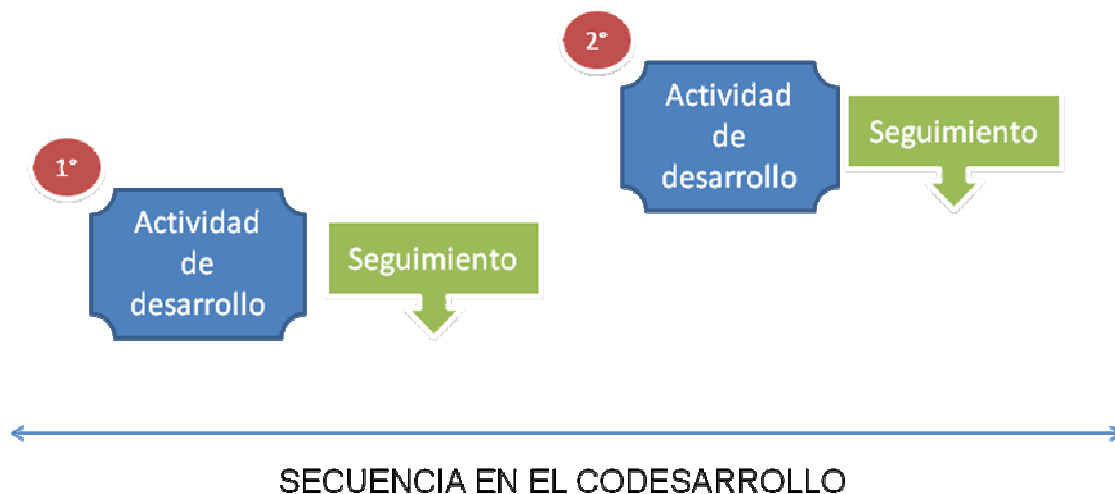
1. Reconocimiento de la necesidad de desarrollo.- Mediante la determinación de una línea de base de las competencias, ya sea por evaluación de desempeño de competencias entre otras se determinarán las competencias a ser desarrolladas
2. Conocimiento sobre el tema.- Realizar investigación sobre la competencia, si bien en los diccionarios tanto de competencias como de comportamientos se pone en evidencia la competencia, siempre habrá algo mas que pueda ayudar a la persona a mejorar su desarrollo
3. Evidenciar la competencia.- Mediante varias metodologías, como puede ser estudio de casos o simulaciones de actividades se permite a la persona evidencia su competencia y de eso modo practicar lo aprendido hasta ese momento solo por estudio
4. Observar y reflexionar.- Después de la evidencia de la competencia, siempre será importante cerrar el ciclo de aprendizaje mediante la verificación de lo actuado y aprendido, de esta forma la siguiente vez que la persona tenga que poner en práctica su competencia, tal vez ya fuera del ámbito académico, recordará lo que aquí hizo adecuadamente y lo que necesitaba mejorar

El objetivo primordial del codesarrollo es la modificación de comportamientos, que como se recordará es la forma en que se presentan las competencias, como resume Alles:

“Formación en competencias es codesarrollo; es decir, mediante una actividad determinada se logra (o al menos se busca lograr) que el participante modifique comportamientos, pero no sólo el día de la capacitación, sino también luego en su vida diaria”³⁰

³⁰ Op. Cit. 22 Pág. 231

En este proceso de desarrollo, el seguimiento juega un rol fundamental en el desarrollo de las competencias, ya que forma parte de la cuarta condición, observación y reflexión, para que se de un adecuado codesarrollo.



4.1.4. PROGRAMAS DE CAPACITACION INTERNA

Como parte de un programa de capacitación interna diseñado para todo el personal, se detallarán a continuación el programa de Inducción. Este tiene el objetivo de preparar y mejorar al personal en su conocimiento sobre la organización, sus procesos y políticas, a fin de mantenerse siempre estimulando su mejora continua.

4.1.4.1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El programa de Inducción fue diseñado como un conjunto de actividades que permitan al personal nuevo involucrarse adecuadamente con la organización. El objetivo principal del programa es dar a conocer al empleado nuevo el funcionamiento general de la organización, sus políticas y procesos.

El programa se brinda a todo el personal nuevo que ingresa a la organización, su ejecución está a cargo de Recursos Humanos conjuntamente con Jefes departamentales quienes son los encargados de introducirlos a los procesos que manejan.

La duración de estas actividades es de tres días, luego de lo cual el personal es entregado a los departamentos para los que han sido contratados.

A continuación un detalle de las actividades contempladas:

Primer día

AREA	RESPONSABLE
Introducción a Children International	Directora
Relaciones de Apadrinamiento	Jefe Relaciones de Apadrinamiento
Programas	Jefe de Programas

Sistemas	Jefe de Sistemas
Operaciones y compras	Jefe de Operaciones y Compras
Contabilidad	Jefe de Contabilidad
Desarrollo	Coord. de Desarrollo
Comunicaciones	Coord. de Comunicaciones
Recursos Humanos	Coord. De Recursos Humanos

Segundo día

Área de servicio No. 1 La Roldos

Arribo al área, presentación de personal y tour por instalaciones

Actividades de Programa de Salud

- Atención médica
- Atención odontológica
- ACP médico

Actividades de Relaciones de Apadrinamiento

- Donación
- Verificación de retiros (Visitas a la comunidad)

Área de servicio No.2 Atucucho

Arribo al área, presentación de personal y tour por instalaciones

Actividades de Relaciones de Apadrinamiento

- Memos
- Paquetes Directos
- Inscripciones (Visitas a la comunidad)
- Actualización de fichas (Visitas a la comunidad)

Tercer día

Área de servicio No.3 La Colmena

11h30 Arribo al área, presentación de personal y tour por instalaciones

Introducción al Programa de Jóvenes

Actividades de Relaciones de Apadrinamiento

- Cartas de Participación

- Bienvenida y Correspondencia

Área de servicio No.4 El Tránsito

Arribo al área, presentación de personal y tour por instalaciones

Actividades de Relaciones de Apadrinamiento

- Reunión niños nuevos

Programa de Voluntariado

- Reunión con la comunidad

Área de servicio No.5 La Lucha de los Pobres

Arribo al área, presentación de personal y tour por instalaciones

Actividades de Relaciones de Apadrinamiento

- Toma de fotografías

Programa de educación

- ACP Educación

- Programas de estimulación temprana y tutorías

4.1.5. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES DE APADRINAMIENTO

Previo a la determinación del plan de capacitación del departamento que se ha tomado como plan piloto, se realizó un levantamiento de sus necesidades de capacitación, a continuación el resultado:

Nombre del curso	Objetivo	Modalidad	Fecha	Costo	Proveedor
Escuela de servicio al cliente	Mejorar sus herramientas para la atención a clientes tanto internos como externos	Externa	Enero a Junio	\$600	Fundecom
Programa de capacitación interna - Reinducción	Identificar los procesos de la organización y la importancia que tienen en la consecución de los	Interna	Enero a Diciembre	\$00	Recursos Humanos
Taller de trabajo en equipo	Mejorar las habilidades de relacionarse con sus compañeros de trabajo, para afianzar el trabajo	Externa	Marzo	\$2000	Lideres
Inteligencia Emocional	Contar con herramientas innovadoras para mejorar el trabajo en equipo y la interacción con la comunidad	Externa	Febrero	\$300	Neuro Diseño Humano
Motivación y trabajo en equipo	Motivar continuamente para estimular la mejora continua de los procesos que maneja. Flexibilizar	Externa	Julio	\$2000	Desempre
Estudio de Manual de Campo, procesos y políticas de CI	Mejorar el conocimiento de las políticas de Children International y las específicas de la Agencia Quito, para un desempeño adecuado de su cargo	Interna	Trimestral	\$00	Jefe inmediato
El cambio organizacional	Motivar continuamente para estimular la mejora continua de los procesos que maneja. Flexibilizar	Externa	Septiembre	\$80	CCQ
Comunicación organizacional	Obtener conocimientos para mejoramiento de sistema de comunicación dentro de la organización	Externa	Abril	\$80	CICERON
Negociación y manejo de conflictos	Contar con herramientas adecuadas para el manejo de conflictos laborales	Externa	Junio	\$120	CCQ
Excel avanzado	Mejorar habilidades para el manejo de herramientas que ayuden a optimizar su trabajo diario	Externa	Agosto	\$130	CCQ
Fotografía	Obtener conocimientos para el manejo adecuado de cámara fotográfica y mejorar sus actividades diarias de toma de fotografías	Externa	Agosto	\$90	Aso. Humbolt
Comunicación efectiva	Mejorar las habilidades de comunicación para incrementar el grado de comprensión y comunicación entre los empleados	Externa	Octubre	\$120	CCQ
Interaction	Actualización de conocimientos de políticas de Interaction	Interna	Julio	\$500	Interna

De acuerdo al enfoque de este estudio, sobre la concepción sistémica de la gestión de recursos humanos con enfoque en competencias, el plan de capacitación propuesto para este departamento tiene como objetivo el desarrollo de las competencias asignadas para el cargo. De tal forma que, al dar seguimiento al desempeño de los empleados se evidencie una mejora y por ende una mejor adecuación puesto – persona. Las necesidades puntuales de instrucción técnica como fotografía o Excel avanzado no han sido contempladas para el diseño de este plan para dar énfasis únicamente en el modelo de competencias.

En las tablas a continuación, se encontrará en primer lugar las competencias asignadas al cargo, en los tres casos es el mismo ya que se refieren a Asistentes de Relaciones de Apadrinamiento. En segundo lugar se encuentra el nivel deseado de la competencia junto con el porcentaje de cumplimiento de esta, para luego contrastarlo con lo obtenido por cada empleado, lo que se ubica en la columna de nivel obtenido. Posteriormente se despliega el entrenamiento sugerido, el objetivo del mismo y el modo de impartirlo ya sea externo mediante contratación a un centro de formación o consultor o por otra parte, interno a través de Coaching mediante un programa desarrollado por su jefe inmediato.

A continuación se presenta la propuesta para cada caso:

Asistente 1:

Competencia	Nivel deseado	Nivel obtenido	Entrenamiento	Objetivo	TIPO
Orientación al servicio	D 100%	D 88%	Escuela de servicio al cliente	Mejorar sus herramientas para la atención a clientes tanto internos como externos	Externa
Orientación al logro y al mejoramiento continuo	D 100%	D 80%	Estudio de procesos de la organización y políticas	Identificar los procesos de la organización y la importancia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales	Interna
			Programa de capacitación interna - Reinducción		Interna
Trabajo en equipo	C 100%	C 80%	Taller de trabajo en equipo	Mejorar las habilidades de relacionarse con sus compañeros de trabajo, para afianzar el trabajo mancomunado dentro de la organización	Externa
			Programa de capacitación interna - Reinducción		Interna
Conocimiento de la AOA y políticas de Children International	B 100%	B 100%	NIVEL DESEADO DE COMPETENCIA		
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	B 100%	B 87%	Coaching	Mejorar la actitud frente a cambios constantes de la organización	Interna
Perseverancia	B 100%	B 90%	Coaching	Manejar adecuadamente la frustración producida por incumplimientos en procesos previos a su gestión	Interna
Pensamiento analítico	C 100%	C 100%	NIVEL DESEADO DE COMPETENCIA		
Capacidad de entender a los demás	B 100%	B 87%	Inteligencia Emocional	Contar con herramientas innovadoras para mejorar el trabajo en equipo y la interacción con la comunidad	Externa
			Coaching	Dar seguimiento cercano a la apertura y sensibilidad hacia los demás compañeros	Interna
Preocupación por el orden y la calidad	A 100%	A 93%	Coaching	Desarrollo de mecanismos que aseguren el adecuado desempeño de los procesos con orden y calidad	Interna

Asistente 2:

Competencia	Nivel deseado	Nivel obtenido	Entrenamiento	Objetivo	TIPO
Orientación al servicio	D 100%	D 88%	Escuela de servicio al cliente	Mejorar sus herramientas para la atención a clientes tanto internos como externos	Externa
Orientación al logro y al mejoramiento continuo	D 100%	D 96%	Programa de capacitación interna - Reinducción	Identificar los procesos de la organización y la importancia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales	Interna
Trabajo en equipo	C 100%	C 90%	Taller de trabajo en equipo	Mejorar las habilidades de relacionarse con sus compañeros de trabajo, para afianzar el trabajo mancomunado dentro de la organización	Externa
			Programa de capacitación interna - Reinducción		Interna
Conocimiento de la AOA y políticas de Children International	B 100%	B 100%	NIVEL DESEADO DE COMPETENCIA		
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	B 100%	B 73%	Motivación y trabajo en equipo	Motivar continuamente para estimular la mejora continua de los procesos que maneja. Flexibilizar	Externa
			Coaching	Mejorar la actitud frente a cambios constantes de la organización	Interna
Perseverancia	B 100%	B 90%	Coaching	Manejar adecuadamente la frustración producida por incumplimientos en procesos previos a su gestión	Interna
Pensamiento analítico	C 100%	C 100%	NIVEL DESEADO DE COMPETENCIA		
Capacidad de entender a los demás	B 100%	B 87%	Inteligencia Emocional	Contar con herramientas innovadoras para mejorar el trabajo en equipo y la interacción con la comunidad	Externa
			Coaching	Dar seguimiento cercano a la apertura y sensibilidad hacia los demás compañeros	Interna
Preocupación por el orden y la calidad	A 100%	A 87%	Coaching	Desarrollo de mecanismos que aseguren el adecuado desempeño de los procesos con orden y calidad	Interna

Asistente 3:

Competencia	Nivel deseado	Nivel obtenido	Entrenamiento	Objetivo	TIPO
Orientación al servicio	D 100%	D 80%	Escuela de servicio al cliente	Mejorar sus herramientas para la atención a clientes tanto internos como externos	Externa
Orientación al logro y al mejoramiento continuo	D 100%	D 80%	Estudio de procesos de la organización y políticas	Identificar los procesos de la organización y la importancia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales	Interna
			Programa de capacitación interna - Reinducción		Interna
Trabajo en equipo	C 100%	C 87%	Taller de trabajo en equipo	Mejorar las habilidades de relacionarse con sus compañeros de trabajo, para afianzar el trabajo mancomunado dentro de la organización	Externa
			Programa de capacitación interna - Reinducción		Interna
Conocimiento de la AOA y políticas de Children International	B 100%	B 87%	Estudio de Manual de Campo, procesos y políticas de CI	Mejorar el conocimiento de las políticas de Children International y las específicas de la Agencia Quito, para un desempeño adecuado de su cargo	Interna
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	B 100%	B 87%	El cambio organizacional	Motivar continuamente para estimular la mejora continua de los procesos que maneja. Flexibilizar	Externa
			Coaching	Mejorar la actitud frente a cambios constantes de la organización	Interna
Perseverancia	B 100%	B 75%	Coaching	Manejar adecuadamente la frustración producida por incumplimientos en procesos previos a su gestión	Interna
			Programa de capacitación interna - Reinducción	Sensibilizar sobre los procesos previos a la entrega de los insumos necesarios para su labor. Lograr empatía con sus compañeros de trabajo.	Interna
Pensamiento analítico	C 100%	C 80%	Coaching	Mejorar el desempeño de su trabajo mediante la utilización adecuada de su tiempo y de los medios con los que cuenta para lograr un desempeño óptimo	Interna
Capacidad de entender a los demás	B 100%	B 93%	Inteligencia Emocional	Contar con herramientas innovadoras para mejorar el trabajo en equipo y la interacción con la comunidad	Externa
Preocupación por el orden y la calidad	A 100%	A 100%	NIVEL DESEADO DE COMPETENCIA		

Una vez que hayan sido impartidas las capacitaciones se sugiere se realice una evaluación sobre la actividad realizada y el instructor de la misma. A continuación el formulario sugerido:

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Taller/Curso/Seminario:

Fecha:

Instructor:

Lugar:

La presente encuesta tiene el objetivo de recabar información valiosa para mejorar la calidad de la capacitación que impartimos al personal de nuestra institución. Por favor conteste sinceramente a las preguntas siguientes ya que de esta forma nos permitirá conocer su opinión para tomarla en cuenta en futuras ocasiones. Coloque una X en el cuadro correspondiente a la respuesta escogida por usted.

Nombre:

Área o Departamento:

Escala:

MB=Muy Bueno **B**=Bueno **N**=Normal **R**=Regular **D**=Deficiente

MB B N R D

Acerca del Instructor:

1. Dominio del tema expuesto
2. Claridad del tema expuesto
3. Dinámicas de apoyo (*si existieron*)
4. Apoyos audiovisuales (*si existieron*)
5. Documentos de apoyo (*si existieron*)
6. Involucramiento y participación del personal capacitado

Acerca de la logística:

MB B N R D

7. Cumplimiento de agenda propuesta y puntualidad

8. Opinión general sobre los servicios recibidos (*lugar de capacitación*)

MB B N R D

9. Instalaciones

10. Materiales y equipos

11. Comidas

12. Transporte

13. En su opinión, ¿la capacitación cumplió sus objetivos?

SI

NO

Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

14. ¿Cuál fue el principal aprendizaje que usted recibió y espera poner en práctica en su trabajo?

15. Alguna opinión o recomendación adicional que usted quisiera que tomemos en cuenta.

4.2. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Las responsabilidades que la organización otorga a las áreas de Recursos Humanos se encuentran divididas en dos grandes grupos. En primer lugar se encuentran las responsabilidades ligadas al cumplimiento de la legislación vigente, lo que se conoce como la parte dura de las responsabilidades y por otra parte se encuentran las relacionadas con las buenas prácticas de recursos humanos, lo que se considera de tipo blandas. En el gráfico a continuación se determinan los varios subsistemas de la gestión ordenados según esta clasificación³¹. Como se puede ver, el área de Desarrollo de personas se puede dividir en dos grandes la capacitación y entrenamiento y desarrollo de personas como tal.



La promoción de estas funciones y de su importancia dentro de la organización, en especial en el nivel gerencial, marcará la diferencia entre una gestión estratégica de Recursos Humanos y una gestión netamente administrativa. En la mayoría de los autores que estudian el Desarrollo de Personal es común encontrar alusiones sobre el pensamiento de los ejecutivos en función del dinero

³¹ Op. Cit. 22 Pág. 307

que se invierte en desarrollo de personal, ya que muchas veces piensan que es un gasto innecesario. A continuación varios de sus objetivos³²:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores
- Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales

Estos objetivos nos dejan ver que el desarrollo de personal estimula a sus empleados a un crecimiento personal y profesional con lo que de igual forma benefician a la organización, ya que nunca será igual contar con personal calificado y motivado que con personal desactualizado y con deficiencias en su actitud.

El enfoque sistémico del modelo de competencias nos permite entrelazar íntimamente la evaluación de desempeño, el desarrollo y la capacitación, en especial los dos últimos ya que al capacitar a nuestro personal estaremos estimulando su crecimiento y viceversa, por tal motivo continuaremos con el estudio de capacitación, para al final de este capítulo revisar los planes de carrera y su aplicación en Children International.

4.3. SENDEROS DE CARRERA

Una vez que se ha realizado el estudio de capacitación, dentro del subsistema de desarrollo de personal es necesario enfocarse ahora en los planes de carrera y así completar este importante ciclo.

³² Op. Cit. 22 Pág. 307

En su libro, Mondy desarrolla una serie de definiciones que nos ayudarán a comprender mejor este complejo tema:

“Carrera es un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral”

“Planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas”

“Planeación de carreras organizacionales es la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados”

“Una trayectoria de carrera es una línea flexible de progresión a través de la cual un empleado puede desplazarse durante su empleo en una empresa”

“El desarrollo de carrera es un enfoque formal utilizado por la organización para asegurar que personas con calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten”

De todas estas definiciones, la tercera de planeación de carreras organizacionales, es la que se debe buscar aplicar, ya que permitirán el desarrollo tanto del personal involucrado como a la organización.

La planeación de carreras organizacionales empieza desde el inicio de la contratación de una persona. Se brinda la capacitación inicial donde se le indica los estándares de cumplimiento y desempeño del cargo para el que ha sido contratado, posteriormente se realiza el seguimiento a su labor, este es el momento adecuado para que la organización apoye al empleado con una decisión sobre su carrera. “Esta decisión de carrera tentativa se basa en diversos factores, incluyendo las necesidades personales, las capacidades y aspiraciones y las necesidades de la organización. Entonces, la gerencia puede establecer programas de desarrollo que se relacionen con las necesidades específicas del empleado”³³.

³³ Op. Cit. 21 Pág. 241

La planeación de carrera mediante su correcta aplicación se espera que alcancen los siguientes objetivos:

- Desarrollo del talento disponible.- mediante la retención del personal clave de la organización
- Oportunidades de autoevaluación.- en especial esto se recomienda para empleados que se encuentran valorando nuevas trayectorias de carrera
- Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados
- Mejoramiento del desempeño
- Aumento de la lealtad y motivación de los empleados disminuyendo la rotación
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo

Lo más importante citando al mismo autor “la planeación exitosa de carrera depende de la habilidad de una empresa para satisfacer las necesidades que considere más importantes para el desarrollo de los empleados y el logro de las metas organizacionales”³⁴

La forma de lograr una planeación de carrera es trazando trayectorias de carrera, que son los senderos que el empleado marca para lograr un crecimiento en la organización. Hay varias posibilidades de trayectorias, como veremos a continuación, todas tienen como objetivo la sucesión y promoción.

- Trayectoria tradicional.- Es un ascenso vertical
- Trayectoria de carrera de red.- Contiene una secuencia vertical de empleos y una serie horizontal de oportunidades
- Trayectoria de habilidades laterales.- Son rotaciones del empleado dentro de su misma jerarquía

³⁴ Op. Cit. 21 Pág. 242

- Trayectoria de carrera dual.- Generalmente utilizado por personal de carreras técnicas, en este se permite que el empleado colabore con su experiencia sin necesidad de un ascenso o movimiento

Es importante señalar también los métodos mas usados para el desarrollo de personas, en este caso Alles propone métodos para el desarrollo dentro del trabajo, que son³⁵:

- Coaching, mentoring, tutoría.- Mediante la asistencia de un superior, la persona va analizando su desempeño, de tal forma de ir modificando su comportamiento
- Rotación.- Asignaciones temporarias de las personas a otros puestos diferentes a los suyos, lo que permite fortalecen el conocimiento que la persona tenga de la organización y sus procesos
- Asignaciones especiales.- Se puede dar tres tipos diferentes de asignaciones especiales, de equipos, de comités o proyectos, asistente directivo. En todos los casos se busca que la persona desarrolle sus habilidades y competencias mediante la ejecución de tareas especiales

4.3.1. DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES DE APADRINAMIENTO

Con el objetivo de cerrar este ciclo tan importante como lo es el desarrollo de personal se ha diseñado tres diferentes planes de carrera para los empleados sujetos a este plan piloto. El plan de carrera contempla no solo su desempeño actual dentro de la organización, sino sus aptitudes y sus intereses sobre su futuro.

³⁵ Op. Cit. 22 Pág. 327, 328

Asistente de Relaciones de Apadrinamiento:

PROMOCION 2

CARGO ACTUAL		PROMOCION 1		PROMOCION 2	
Cargo:	Asistente de Relaciones de Apadrinamiento	Cargo:	Coordinador de Comunicaciones	Cargo:	Director
Tiempo:	2 años actualmente	Tiempo:	5 años	Competencias:	Desarrollo de equipo Liderazgo Pensamiento estratégico Relaciones públicas Iniciativa
Tiempo requerido:	4 años	Competencias:	Liderazgo Pensamiento estratégico Relaciones públicas Iniciativa	Nivel de educación:	Título terminal de tercer nivel Diplomado en gerencia de ONGs Especialización superior en planificación estratégica
Competencias a ajustar:	Orientación al logro Trabajo en equipo Capacidad de entender a los demás Alta adaptabilidad - Flexibilidad	Nivel de educación:	Título terminal de tercer nivel Diplomado en gerencia de ONGs	Cursos a tomar:	Indicadores de gestión Balanced Score Card Finanzas
Nivel de educación:	Superior - último año o egresado	Cursos a tomar:	Coaching Formación de equipos de alto desempeño Responsabilidad Social Empresarial		
Cursos a tomar:	Negociación y manejo de conflictos Comunicación efectiva Trabajo en equipo Paquetes informáticos avanzados	Requisitos para promoción:	Desarrollo de habilidades directivas Planificación estratégica		
Requisitos para promoción:	Gerencia de ONGs Comunicación organizacional				

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A lo largo de todo el desarrollo de este estudio se han presentado varios enfoques de administración de Recursos Humanos, se han citado varios autores con su pensamiento acerca de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. Al finalizar podemos llegar a la conclusión de que el modelo de competencias por su enfoque sistémico apoya el desarrollo de los empleados y contribuye a un crecimiento sostenido de la organización, por los siguientes motivos:

- El apuntalamiento del modelo de competencias en un enfoque de administración por procesos avala la presentación de un modelo mas robusto que apoyará el crecimiento de la organización
- El levantamiento de los procesos como insumo para el levantamiento de puestos y perfiles asegura que estos últimos son la evidencia real de la gestión de la organización
- Una vez que fueron construidos los pilares de este modelo, los perfiles de puestos, es posible el desarrollo de todos los subsistemas de Recursos Humanos
- Para empezar, el proceso de selección, cuenta con un insumo valioso como es el manual de descripciones y perfiles de cargo, que permiten que el proceso sea objetivo, ordenado y enfocado en conseguir el mejor candidato para que se acople a lo que efectivamente se necesita. Por tal motivo asegura que habrá un menor índice de rotación de personal
- Otro de los subsistemas que se pueden desarrollar en base a este modelo, es el de desarrollo, ya que se ha construido un sistema de evaluación fuerte que permite evidenciar por un lado las áreas a mejorar de cada empleado y por otro encontrar al personal clave de la organización
- A partir de los datos conseguidos en la evaluación de desempeño se elaboran planes de capacitación para fortalecer las competencias que

se evidencian como débiles. Este enfoque abre la posibilidad de que nuevas tendencias en desarrollo humano y de personal se pongan en práctica, como es el Coaching, que es un acompañamiento por parte de un asesor a lo largo de su trabajo de mejoramiento

- La delineación de senderos de carrera también es posible gracias a este modelo de competencias, ya que es enriquecido con las potencialidades reales de los empleados
- Todo esto se suma a que tanto la administración por procesos como el modelo de gestión de recursos humanos por competencias se basan en la planificación estratégica de la organización, lo que garantiza el crecimiento armónico de la organización

Las bondades adicionales de este sistema contemplan el hecho de que es un modelo que cumple una doble funcionalidad. Por un lado es lo suficientemente amplio como para abarcar a toda la organización y a la vez es lo suficientemente flexible como para permitir adaptarlo a cada empleado, de tal forma que se los pueda analizar y proponer mejoras a su desarrollo.

El hecho de determinar las competencias organizacionales, al principio del modelo, delinea el accionar de la organización, es así que después de este ejercicio, la organización llegó a la conclusión de que su principal razón de ser es el servicio al cliente, ya que de su excelencia dependerá la fidelización de nuestros clientes y por lo tanto se asegurará el éxito de la organización.

5.2. RECOMENDACIONES

Como principal recomendación se presenta la necesidad de una actualización continua del levantamiento de procesos, ya que como es el pilar de este modelo, si no se mantiene actualizado así mismo el modelo de competencias quedará obsoleto.

Este modelo debe ser sujeto de constantes revisiones, el mejoramiento continuo no debe residir en un discurso de moda sino al contrario debe ser el faro que guíe el constante crecimiento de la organización y del personal. De tal suerte que si es

que todo el personal en algún momento llega a conseguir alcanzar el cien por ciento de la presencia de las competencias escogidas para este estudio, la alta gerencia deberá entonces plantear la necesidad de emprender la búsqueda de nuevos retos por medio de la búsqueda de nuevas competencias que estimulen al personal. Así mismo se deben revisar constantemente los perfiles requeridos para los cargos, lo que asegurará escoger siempre al personal más idóneo para trabajar.

Con el objetivo de profundizar en el crecimiento del personal, sería importante someter a los jefes departamentales a capacitaciones constantes, sobre todo en habilidades de gestión para impulsar el desarrollo de sus equipos y por ende de la organización. Lo que además los impulsará a la búsqueda de su desarrollo personal fuera de la organización asegurando movimientos programados del personal, que ayudaría a refrescar su administración con el objetivo de seguir su crecimiento.

Dentro de la cultura organizacional de Children International se encuentra al compromiso como una característica sine qua non en todos los empleados de la organización, lo que es algo valioso y es importante que se lo siga manteniendo.