



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES

**TRABAJO DE  
GRADO**

**TEMA**

***“MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS  
EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA”***

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS  
SECCIONALES**

**AUTORES: REVELO C. Willians .  
DIRECTOR: DR. LIMA, Fausto**

**IBARRA, SEPTIEMBRE DEL 2013**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo titulado “MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA”, se ha investigado el proceso de evaluación del talento humano de la institución, entre los hallazgos más importantes tenemos; En el capítulo del diagnóstico se establece que el problema principal es la falta de una comunicación fluida entre las autoridades y el personal para dar a conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene cada empleado y de esta manera conocer adecuadamente la estructura orgánica, esto provoca un desentendimiento entre los directivos y los empleados, que afecta al clima laboral, por lo tanto se hace necesario que el personal operativo sea evaluado adecuadamente utilizando un manual para la evaluación del desempeño, En lo referente al marco teórico se han expuesto las nuevas tendencias administración del talento humano en relación a la evaluación y el desempeño, utilizando bibliografía utilizada. La propuesta consta de tres propósitos referentes a, propósito uno: objetivos, técnicas de evaluación, definición de puestos tipo. Propósito dos: competencias laborales. Propósito tres: operacionalización del manual. Los tres en conjunto han permitido la construcción del manual de evaluación del desempeño laboral que podría ser aplicado en el Gobierno Provincial de Imbabura. Los impactos han sido analizados utilizando las matrices respectivas y el resultado general muestra un nivel medio positivo, que es un indicador de que no hay efectos negativos que deben ser mitigados.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

In this paper titled "PERFORMANCE ASSESSMENT MANUAL LABOR FOR PROVINCIAL GOVERNMENT EMPLOYEES IMBABURA" has investigated the process of evaluation of human talent of the institution, among the most important findings have; Chapter of diagnosis is established that the main problem is the lack of clear communication between the authorities and staff to make known what are the roles and responsibilities of each employee and thus adequately meet the organizational structure, this causes a misunderstanding between the managers and employees, which affects the working environment, therefore it is necessary that the operating personnel are adequately assessed using a handbook for performance evaluation, with respect to the theoretical framework have been discussed new trends in management of human talent regarding evaluation and performance, using bibliography. The proposal has three purposes concerning, one purpose: objectives, evaluation techniques, job design type. Purpose two: labor skills. Purpose three: operationalization of the manual. The three together have allowed the construction of manual job evaluation that could be applied in the Provincial Government of Imbabura. The impacts have been analyzed using their respective plates and the overall result shows a positive middle level, which is an indication that there is no negative effects must be mitigated.

## AUTORÍA

Yo, **WILLIANS NAPOLEÓN REVELO CUASPUD**, portador de la cédula de ciudadanía No. 1001563970, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad, además que no han sido presentados previamente para ningún grado ni calificación profesional; y que he respetado las diferentes fuentes de información



Willians Revelo C.  
1001563970

## UNIVERSIDAD EL NORTE CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado, Willians Napoleón Revelo Cuaspud con cédula de identidad No.1001563970 para optar por el Título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES**. Cuyo tema es: **"MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA"**, considero el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra a los 2 días del mes mayo 2013.

Firma



Dr. Fausto Lima  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Willians Napoleón Revelo Cuaspud, con cédula de identidad **No.1001563970**, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA”**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Willians Revelo  
1001563970

Ibarra, a los 02 días del mes de mayo del 2013

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1001563970		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Willians Napoleón Revelo Cuaspud		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Mosquera Narváez y Jaime Roldós 1-180		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:wrevelo@imbabura.gob.ec">wrevelo@imbabura.gob.ec</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2958665	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0989962936
DATOS DE LA OBRA			
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA		
<b>AUTOR :</b>	Willians Napoleón Revelo Cuaspud		
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2013-04-15		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>OSGRADO</b>		
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Dr. Fausto Lima		

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, WILLIANS NAPOLEÓN REVELO CUASPUD, con cédula de identidad No.1001563970, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

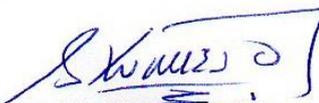
Ibarra, a los 02 días del mes de mayo de 2013

### EL AUTOR:



Willians Revelo  
1001563970

### ACEPTACIÓN:



Nombre: Lic. Ximena Vallejos  
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi esposa Lucía, mis hijos Erika y Bryan, quienes han sido el pilar más importante y por demostrarme siempre su apoyo incondicional.

*Willians Revelo*

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director de tesis, Dr. Fausto Lima por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha orientado mi trabajo permitiéndome así culminar mis estudios con éxito.

También agradecer a mis profesores que durante toda mi carrera profesional han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA” tiene como finalidad diseñar un manual para evaluar el desempeño del talento humano, para esto desarrollo los siguientes capítulos:

**Diagnóstico Situacional:** el cual se lo realizó a través de una investigación de campo aplicando encuestas y entrevista a los empleados y Director de Recursos Humanos del Gobierno Provincial, para poder establecer los aspectos relevantes de la institución, con lo cual se pudo establecer el problema diagnóstico.

**Marco Teórico:** en este capítulo constan los aspectos teóricos que sustentan la presente investigación, las fuentes consultadas son actualizadas.

**Propuesta:** el tercer capítulo presenta la propuesta dividida en propósitos enfocados al diseño de una manual para evaluar el talento humano que labora en el Gobierno Provincial de Imbabura.

**Impactos:** se trata de un análisis de los impactos, que el presente trabajo generará con su implementación.

Finalmente se estableció las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales deberán ser tomadas en cuenta para la aplicación del presente proyecto.

## **ÍNDICE GENERAL**

PORTADA	
RESUMEN EJECUTIVO	
THE SUMMARIZE EXECUTIVE	
AUTORÍA	
CERTIFICACIÓN	
CESIÓN DE DERECHOS	
AUTOTIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
PRESENTACIÓN	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN	
INTRODUCCIÓN	
JUSTIFICACIÓN	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	

## **CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Antecedentes	21
Objetivos diagnósticos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Variables diagnósticas	22
Indicadores que definen las variables	22
Matriz relación diagnóstica	23
Mecánica operativa del diagnóstico	25
Identificación de la población	25

Cálculo de la muestra	25
Diseños de instrumentos de investigación	26
Información primaria	26
Información secundaria	26
Evaluación de la información	26
Encuesta dirigida a los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura	27
Entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos del Gobierno Provincial de Imbabura	39
Matriz FODA	40
Fortalezas	40
Debilidades	40
Oportunidades	41
Amenazas	41
Cruce estratégicos	41
Cruce FO	41
Cruce FA	41
Cruce DO	42
Cruce DA	42
Identificación del problema diagnóstico	42

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El manual	43
Objetivos de los manuales	43
Importancia de los manuales	44
Ventajas de los manuales	45
Desventajas de los manuales	45
Tipos de manuales	46
El programa	46
Procedimiento para elaborar un programa	47
Políticas	47

Características de las políticas	48
Clasificación de las políticas	49
Evaluación del desempeño	49
Objetivos de la evaluación de desempeño	50
Importancia de la evaluación de desempeño	50
Beneficios de la evaluación de desempeño	51
Indicadores técnicos y financieros para el monitoreo del desempeño	52
Competencias	53
Competencias laborales	53
La gestión	54
Instrumentos para el control de la gestión	54
Elementos de la gestión	54
Administración del talento humano	55
Elementos del proceso administrativo	57
Planificación estratégica	58
Misión	58
Visión	58
El servicio	59
Características de un buen servicio	59
Formas de servicio	60
Estrategias del servicio	61
La calidad	62
Objetivos de la calidad	62
Sistema de gestión de calidad	63
Ventajas de la calidad	63
Principios de la calidad	64
La calidad del servicio como ventaja competitiva	65
La eficiencia	65
Objetivos de la eficiencia	66
Preceptos de la eficiencia	66

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA**

Presentación	69
Propósito uno: Objetivos, Técnicas de Evaluación, Definición de Puestos Tipo.	69
Objetivos	70
Técnicas de evaluación	70
Definición de puestos tipo	70
Propósito dos: Competencias Laborales	75
Inventario de competencias de carácter universal	75
Inventario de competencias universales	76
Inventario de competencias técnicas del puesto	78
Formularios para la evaluación por competencias, para su respectiva aplicación a los diferentes puestos tipo	134
Evaluación final según escala de calificación.	139
Informe consolidado con los resultados de la evaluación	140
Propósito tres: Operacionalización del Manual	141
Objetivos	142
Técnica	142
Evaluación de competencias de carácter universal	143
Evaluación de competencias técnicas del puesto	143
Resultado final de la evaluación	144

### **CAPÍTULO IV**

#### **IMPACTOS**

Impacto Institucional	145
Impacto Educativo	147
Impacto Ético	148
Impacto Económico	149
Impacto General	150

CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
LINCOGRAFIA	155
ANEXOS	156

## ÍNDICE DE CUADROS

### No.

1.	MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	24
2.	MANUAL DE FUNCIONES	27
3.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	28
4.	CONOCIMIENTOS DE REGLAMENTOS	29
5.	ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA	30
6.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	31
7.	POLÍTICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO	32
8.	CONDICIÓN PARA EL TRABAJO	33
9.	ESTABILIDAD LABORAL	34
10.	ASCENSO DE PUESTO	35
11.	INGRESO LABORAL	36
12.	SALARIOS DE EMPLEADOS	37
13.	GARANTÍA DEL TALENTO HUMANO	38
14.	ESCALA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS UNIVERSALES	143
15.	ESCALA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	144
16.	ESCALA DE CALIFICACIÓN LOSEP	144
17.	MATRIZ DE EVALUACIÓN	145
18.	MATRIZ DEL IMPACTO INSTITUCIONAL	146
19.	MATRIZ DEL IMPACTO EDUCATIVO	147
20.	MATRIZ DEL IMPACTO ÉTICO	148
21.	MATRIZ DEL IMPACTO ECONÓMICO	149
22.	MATRIZ DEL IMPACTO GENERAL	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### No.

1.	MANUAL DE FUNCIONES	27
2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	28
3.	CONOCIMIENTOS DE REGLAMENTOS	29
4.	ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA	30
5.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	31
6.	POLÍTICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO	32
7.	CONDICIÓN PARA EL TRABAJO	33
8.	ESTABILIDAD LABORAL	34
9.	ASCENSO DE PUESTO	35
10.	INGRESO LABORAL	36
11.	SALARIOS DE EMPLEADOS	37
12.	GARANTÍA DEL TALENTO HUMANO	38

## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

Hoy en día es importante que las organizaciones desarrollen ductilidad y dinamismo para enfrentarse adecuada y óptimamente a estos nuevos contextos. El Estado moderno y sus diversas reparticiones no pueden escaparse a esta realidad y deben desarrollar acciones y estrategias innovadoras que les permitan incrementar sus niveles de eficiencia en el ámbito de la gestión, satisfaciendo de mejor forma las necesidades de los usuarios o ciudadanos.

El desarrollo de este proyecto de investigación se lo efectuará en el Gobierno Provincial de Imbabura, donde se va a establecer a través de una investigación descriptiva los problemas existentes, con el propósito de ampliar el conocimiento del tema investigado, con el apoyo principalmente de trabajos previos, información y datos popularizados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Se elaborará un trabajo de tipo teórico y práctico orientado a realizar una propuesta para la institución, que permita vincular el sistema de evaluación del desempeño con los perfiles basados en competencias, esto se logrará por medio de la utilización de herramientas metodológicas que posibilitan acercarse al diagnóstico y, a partir de este estado de situación, avanzar en una propuesta pragmática.

Para obtener la información que sustente este trabajo de investigación se va a asistir a bibliotecas y a las diferentes dependencias de la institución a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado.

## **JUSTIFICACIÓN**

El sistema de evaluación a emplear está encaminado a medir la eficiencia del trabajo desempeñado por cada uno de los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura.

Este sistema permitirá mejorar el nivel de desempeño de los empleados, además fortalecerá la imagen del Gobierno Provincial de Imbabura, porque mejorará el servicio y la atención a los clientes.

Con su aplicación se beneficiarán tanto los clientes, como la institución porque está destinado a evaluar constantemente el desempeño laboral que significa un punto muy importante para mejorar muchos aspectos en la organización.

Además, con su aplicación se eliminará los problemas que comúnmente son conocidos en la organización la poca eficiencia y compromiso que los empleados tienen con sus actividades realizadas.

Siendo así, con la investigación realizada, se comprueba que la aplicación de este manual presenta grandes oportunidades en la organización porque aportaría con el mejoramiento continuo tanto de la institución como del personal.

En definitiva, el trabajo constituye un extraordinario comienzo para todos aquellos que deban enfrentarse con la tarea de diseñar y dirigir el proceso de implantación de un modelo de evaluación en una administración pública. También para todos aquellos que quieran aproximarse a esta compleja dimensión en el mundo de la gestión de los recursos humanos.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Manual de Evaluación del desempeño laboral para los Empleados del Gobierno Provincial de Imbabura, para mejorar el nivel de desempeño de los empleados.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional interno del Gobierno Provincial de Imbabura referente al talento humano que labora en sus diferentes dependencias para establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Establecer el marco teórico que sustente la investigación mediante fuentes bibliográficas actualizadas.
- Realizar la propuesta del manual del desempeño laboral que permita mejorar las actividades de talento humano del Gobierno Provincial de Imbabura

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **ANTECEDENTES**

El sistema de Evaluación del Desempeño surge de la necesidad que tiene toda Institución de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional.

En este contexto, es necesario elaborar un Manual para la Evaluación del Desempeño, concebido como un Sistema de Evaluación fundamentado en principios de la justicia y el respeto al empleado, a la vez será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación del talento humano.

Este manual permitirá evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada servidor, en función de los objetivos y metas de la Institución y a la vez establecer criterios que servirán de base para las políticas de administración de personal a corto, mediano y largo plazo.

#### **OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS**

##### **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico situacional interno del Gobierno Provincial de Imbabura referente al talento humano que labora en sus diferentes dependencias para establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

##### **Objetivos específicos**

- Analizar la estructura administrativa vigente del Gobierno Provincial de Imbabura.

- Establecer los logros y falencias del talento humano que labora en el Gobierno Provincial de Imbabura en el desempeño de sus funciones.
- Identificar la tipología del talento humano que actualmente trabaja en el Gobierno Provincial de Imbabura.
- Establecer las políticas de mejoramiento y ascenso del talento humano del Gobierno Provincia de Imbabura.

### **VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Para facilitar el enfoque de este estudio en los aspectos y sus diferentes relaciones se han determinado las siguientes variables.

Estructura administrativa

Desempeño del talento humano

Tipología del talento humano

Políticas de mejoramiento y ascenso del talento humano

### **INDICADORES QUE DEFINEN LAS VARIABLES**

Los componentes que permitirán conocer, analizar y determinar cada una de las variables, están dados por una serie de indicadores:

#### **Estructura administrativa**

- Organigrama básico
- Departamentalización
- Funciones y responsabilidades
- Reglamentos

#### **Desempeño del talento humano**

- Actividades
- Resultados
- Control y seguimiento

- Planes de mejoramiento

### **Tipología del talento humano**

- Formación académica
- Experiencia
- Capacitación
- Formación continua

### **Políticas de mejoramiento y ascenso del talento humano**

- Estabilidad laboral
- Ascensos
- Selección y reclutamiento
- Política salarial
- Meritocracia

### **MATRIZ RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

**CUADRO No.1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TECNICA	INFORMANTE
Analizar la estructura administrativa vigente del Gobierno Provincial de Imbabura.	Estructura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama básico</li> <li>• Departamentalización</li> <li>• Funciones y responsabilidades</li> <li>• Reglamentos</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista	Empleados del GPI Director de Recursos Humanos del GPI
Establecer los logros y falencias del talento humano que labora el Gobierno Provincial de Imbabura en el desempeño de sus funciones	Desempeño del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades</li> <li>• Resultados</li> <li>• Control y seguimiento</li> <li>• Planes de mejoramiento</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista Observación	Empleados del GPI Director de Recursos Humanos del GPI
Identificar la tipología talento humano que actualmente trabaja en el Gobierno Provincial de Imbabura.	Tipología del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Formación continua</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista	Empleados del GPI Director de Recursos Humanos del GPI
Establecer las políticas de mejoramiento y ascenso del talento humano del Gobierno Provincia de Imbabura.	Políticas de mejoramiento y ascenso del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Selección y reclutamiento</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Meritocracia</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista	Empleados del GPI Director de Recursos Humanos del GPI

Elaborado Por: El autor

## MECÁNICA OPERATIVA DEL DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico se utilizó el siguiente procedimiento.

### Identificación de la población

Para el estudio del presente diagnóstico se ha considerado como población a investigar a los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura, siendo 169.

### Cálculo de la muestra

Se empleó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra de:

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

Donde la simbología representa:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Error máximo admisible

Z = Nivel de confianza

$\delta$  = Varianza

#### Datos:

N = 169

$d^2 = 0,25$

Z = 95% 1,96

e = 5%

n = 118

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,25) (169)}{(0,05)^2 (169 - 1) + (1,96)^2 (0,25)}$$

El resultado del cálculo proporcionó un tamaño de la muestra equivalente a 118 personas que deben ser encuestadas.

## **DISEÑOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El presente diagnóstico se lo realizó en base a las diferentes técnicas de investigación de campo, siendo las utilizadas las siguientes:

- **Información primaria**

Para la siguiente información primaria, se realizó en base a lo siguiente:

**Encuesta:** Las encuestas se las aplicó a los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura.

**Entrevista:** Se la aplicó al Director de Recursos Humanos del Gobierno Provincial de Imbabura.

- **Información secundaria**

Para la recopilación de la información secundaria de aspectos relacionados con el presente trabajo de investigación, se utilizó las siguientes fuentes: textos especializados, internet, documentos del Gobierno Provincial de Imbabura.

## **EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La evaluación de la información permite recopilar y analizar la Información primaria.

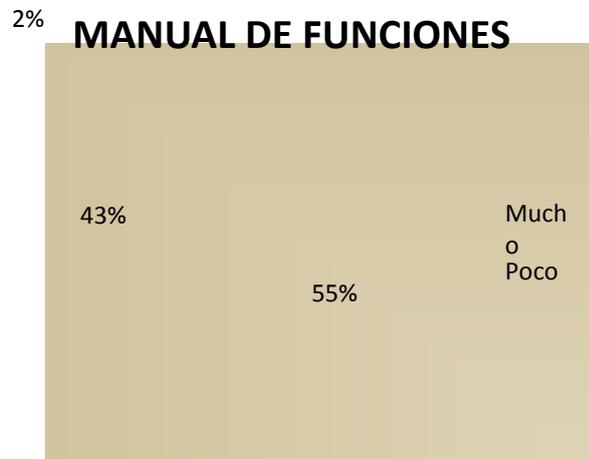
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL  
DE IMBABURA**

1. ¿Conoce usted el manual de funciones y responsabilidades para los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura?

**CUADRO No. 2 MANUAL DE FUNCIONES**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	2	2
Poco	65	55
Nada	33	43
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No. 1**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Según los datos obtenidos se determina que los empleados del GPI conocen muy poco sobre el manual de funciones y responsabilidades manifiestan que no existe una información que les permita estar al tanto, otro porcentaje menor no conocen nada sobre el manual están totalmente desubicados en esa información.

2. ¿Conoce la estructura orgánica que tiene el Gobierno provincial de Imbabura?

**CUADRO No. 3  
ESTRUCTURA ORGANICA**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Bastante	7	6
Medianamente	98	83
Ignoro	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.2**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Según los resultados los empleados no cuentan con una información amplia sobre la estructura orgánica sus conocimientos son medios, además son pocas las personas quienes tiene la suficiente información sobre el planteamiento estructura que tiene el GPI estas personas son quienes están más allegados a los puestos de alto rango jerárquico.

3. ¿Referente a los reglamentos que norman la actividad administrativa, usted conoce y maneja?

**CUADRO No. 4  
CONOCIMIENTOS DE REGLAMENTOS**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Frecuentemente	14	12
Ocasionalmente	91	77
Desconoce	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.3**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Según manifiestan los empleados ellos manejan ocasionalmente los reglamentos que norman la administración de los recursos del Gobierno Provincial de Imbabura, esto depende de cada área en donde es necesaria su aplicación.

4. ¿La actividad que desempeña usted en su puesto responde?:

**CUADRO No. 5**  
**ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Formación académica	96	81
Única experiencia	7	6
Simplemente por disposiciones superiores	14	12
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.4**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Cada empleado actualmente se desempeña en el área que corresponda a su formación académica lo que ha generado buenos resultados en el desarrollo de sus actividades, otros lo realizan dependiendo las disposiciones superiores que existan.

5. ¿Los resultados de su gestión en su puesto de trabajo son evaluados en:

**CUADRO No. 6  
EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Forma técnica	97	83
Apreciación subjetiva	19	16
No existe	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.5**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Para la medición de resultados aplican la evaluación de forma técnica donde el empleado demuestra sus capacidades, son pocas las formas que aplican de acuerdo a la apreciación subjetiva ya que depende de la persona encargada o de las disposiciones que tenga para el planteamiento de evaluación.

6. ¿Para mejorar su desempeño existen políticas de mejoramiento continuo y capacitación?

**CUADRO No. 7**  
**POLÍTICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Siempre	6	5
Casi siempre	79	67
Nunca	33	28
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.6**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Las capacitaciones que ellos reciben están en un rango medio porque casi siempre se mantiene en capacitación al personal de servicio porque el propósito de Gobierno Provincial de Imbabura es conservar una imagen de calidad en sus servicios, son pocos quienes manifiestan que nunca les ha llegado un comunicado sobre las capacitaciones que se brindan.

**7. Para acceder a su puesto de trabajo ha sido necesario:**

**CUADRO No. 8  
CONDICIÓN PARA EL TRABAJO**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Formación académica específica	18	15
Experiencia	17	14
Formación académica y experiencia	80	68
Simplemente por recomendación	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.7**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Para estar ocupando el cargo que desempeñan ha dependido de mucho la formación académica de cada uno, como también la experiencia de trabajo que han venido desarrollando, en un porcentaje menor se ha realizado por recomendaciones.

8. La estabilidad laboral que brinda el Gobierno Provincial de Imbabura para sus empleados esta normada por:

**CUADRO No. 9  
ESTABILIDAD LABORAL**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Reglamento interno	17	14
Leyes laborales	101	86
Contratos colectivos	0	
Otros	0	
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.8**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

La estabilidad que la institución ofrece está realizada de acuerdo a las leyes laborales que cada organización aplica, en pocas situaciones se aplica el reglamento interno de la institución.

**9. Los ascensos de puestos generalmente responden a :**

**CUADRO No. 10  
ASCENSO DE PUESTO**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Normativa establecida	14	12
Requerimientos de los superiores	90	75
Situaciones aleatorias	14	12
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.9**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Los ascensos de puestos se han venido dando de acuerdo a los requerimiento de los superiores de la institución, en pocos casos han tomado en cuenta tanto la normativa establecida, como las situaciones aleatorias que se estén presentando en el Gobierno Provincial Imbabura.

10. Para ingresar a laborar en el Gobierno Provincial de Imbabura fue a través de:

**CUADRO No. 11  
INGRESO LABORAL**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Selección por méritos	21	18
Concurso	64	54
Recomendaciones	30	25
Otros	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.10**



Fuente: Empleados del GPI

Elaborado por: El autor

#### **ANÁLISIS:**

La mayor parte de los empleados para ingresar a laborar al Gobierno Provincial lo han realizado a través de concursos donde han demostrado su formación profesional que les ha permitido hacerse acreedores a un cargo en la institución, como también se puede observar que su ingreso se debe a recomendaciones en menor porcentaje.

11. Los salarios que actualmente tiene los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura son:

**CUADRO No. 12  
SALARIOS DE EMPLEADOS**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De acuerdo a la aplicación de puesto vigente	11	9
Aplicando la LOSEP	9	8
De acuerdo a políticas internas	98	83
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.11**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

Los salarios que perciben los empleados son de acuerdo a las políticas internas que se encuentran vigentes en la institución, son pocos quienes lo aplican de acuerdo a la LOSEP como también de acuerdo a la aplicación de puestos vigentes.

12. ¿Sabe usted que la estabilidad del talento humano del Gobierno Provincial de Imbabura está garantizada por una política de meritocracia.?

**CUADRO No. 13  
GARANTÍA DEL TALENTO HUMANO**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	9	8
Poco	29	25
Nada	80	68
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.12**



Fuente: Empleados del GPI  
Elaborado por: El autor

**ANÁLISIS:**

La mayoría de los empleados desconocen sobre la estabilidad laboral que se encuentra respaldada por una política de meritocracia, en menor porcentaje conocen en parte a lo que se refiere este término y cuáles son los beneficios que brindan.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS  
DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

**1. ¿Cómo se hace la selección de talento humano que ingresa a trabajar en el Gobierno Provincial de Imbabura?**

En la mayoría de casos se realiza por concurso de merecimiento donde el aspirante rinde pruebas demuestra su capacidad y profesionalismo

**2. ¿Existe una política de ascensos del personal?**

En el Gobierno Provincial de Imbabura en pocas ocasiones se toma en cuenta las políticas planteadas para los ascensos del personal

**3. ¿Cómo se garantiza la estabilidad laboral?**

En la actualidad garantiza una estabilidad laboral a través de un contrato de trabajo donde el empleado se asegura en su puesto.

**4. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados?**

La evaluación del desempeño se la realiza a través de la eficiencia y el buen desarrollo de las actividades que se les encomienda a cada trabajador.

**5. ¿Existe un manual para evaluar resultados del desempeño obtenidos?**

El manual de clasificación de puestos y el Reglamento Orgánico Funcional por procesos.

**6. ¿La política salarial es de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público o a la aplicación de políticas internas?**

La autonomía de la Institución y la LOSEP en el Art.3 prevee la aplicación de políticas propias (tercer inciso del No. 4 del Art.3 LOSEP)

**7. ¿En función de que parámetros se asigna las funciones a un empleado?**

Del manual de clasificación de puestos, preparación, experiencia y capacitación.

**8. ¿Existen políticas para capacitar en forma permanente al talento humano?**

Existe un plan Anual de Capacitación aprobado por la máxima Autoridad

**9. ¿Existe un plan de incentivos al talento humano que se supera en forma continua?**

Reglamento al pago de remuneración variable por eficiencia

**Matriz FODA.**

**Fortalezas**

- Se aplica las normas vigentes del código laboral y la LOSEP.
- Existe un plan anual de capacitación.
- Los puestos están desempeñados de acuerdo a la formación académica y experiencia.
- Se evalúa el desempeño a través de la eficiencia.
- La estabilidad laboral está garantizada por el contrato.

**Debilidades**

- No siempre existen concursos de merecimientos.
- Existencia de clientelismo.
- No hay política de ascenso para el personal.
- La política salarial no está en función de lo que dispone la LOSEP.
- Desconocimiento de las normativas internas.
- No se conoce en forma total la estructura orgánica

### **Oportunidades**

- Nuevos incentivos existentes en la LOSEP.
- La garantía de estabilidad por eficiencia.
- Oportunidad de capacitación y mejoramiento académico.
- La existencia de la meritocracia.

### **Amenazas**

- La inestabilidad política.
- Las influencias políticas.
- El cambio de autoridades en la institución.
- La disminución de la planta laboral.

## **CRUCE ESTRATEGICOS**

### **Cruce FO**

- Al aplicarse lo establecido en el código laboral y la LOSEP se está garantizando en mejoramiento salarial.
- La existencia del plan de capacitación permite el mejoramiento académico del personal que labora en el Gobierno Provincial.

### **Cruce FA**

- Si el talento humano desempeña sus funciones de acuerdo a su formación académica y experiencia disminuye la incertidumbre provoca por los cambios políticos.
- La evaluación del desempeño por eficiencia ayuda a que exista una relativa estabilidad frente a los cambios de autoridades.

### **Cruce DO**

- Si todos los puestos vacantes fueran llenados por concursos de merecimientos, la capacitación sería el complemento para su mejor desempeño.
- La disminución del clientelismo ayudará a que los empleados puedan tener acceso a las oportunidades de mejoramiento académico.

### **Cruce DA**

- Si no se socializa correctamente la reglamentación interna se corre el riesgo de perder derechos y estabilidad laboral cuando se cambian las autoridades.
- Implementado una política de ascensos se motivará al personal disminuyendo el efecto negativo y el clientelismo político.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico aplicado identifica como problema principal la falta de una comunicación fluida entre las autoridades y el personal para dar a conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene cada empleado y de esta manera conocer adecuadamente la estructura orgánica. Lo expresado anteriormente provoca un desentendimiento entre los directivos y los empleados, que afecta al clima laboral; por lo tanto se hace necesario que el personal operativo sea evaluado adecuadamente utilizando un manual para la evaluación del desempeño, documento que aplicado correctamente avale en forma efectiva los resultados del trabajo de cada uno de los operativos en sus diferentes niveles.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### El manual

*Para GÓMEZ, 2004. Manifiesta: “El manual es un documento que contiene en forma breve, clara, descriptiva, explícita la información y/o instrumento instrucciones referentes a la historia, fundamento legal y administrativo, objetivos generales y/o específicos de operaciones, estructura orgánica y organigrama, así como la descripción narrativa”. Pág.184*

*VASQUEZ Víctor. Afirma: El manual es una fuente de información en la que todos los cargos de la empresa encontraran la descripción clara de las actividades que deben desarrollar, obligaciones y deberes que le son impuestos y objetivos que deben cubrir.*

Los manuales contienen la recopilación de información a través de procedimientos, políticas, instrucciones, que se aplican para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para mejor facilidad del desarrollo de las tareas que están orientadas al alcance de los objetivos.

#### Objetivos de los manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto a la organización.

### **Importancia de los manuales**

Según WEHRICH. Manifiesta la importancia de los manuales:

- Los manuales permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación requerimientos y a los puestos responsables de ejecución.
- Es importante porque sirve para el análisis de los procedimientos de un sistema intervienen en la consulta de todo el personal.
- Ayuda a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Facilita uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacidad del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por faltas o errores
- Proporcionan las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **Ventajas de los manuales**

- Asegurará que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus obligaciones.
- Facilita el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas.
- Mantiene la homogeneidad en cuanto a la ejecución administrativa y evita la formulación de excusas.
- Detalla la estructura y funciones de cada área de la empresa.
- Permite tener control sobre las actividades de los funcionarios.
- Evita duplicidad de funciones y optimiza la utilización del tiempo.
- Logra una mejor adaptación del nuevo personal.
- Posibilita la comunicación y coordinaciones de las actividades.
- Permite la eficiencia en la ejecución de las labores.

### **Desventajas de los manuales**

- Puede dar lugar a que los funcionarios se conviertan en simples ejecutores de los manuales sin aportar con nuevos procedimientos.
- La actualización de los manuales puede ser compleja y costosa.
- Su elaboración demanda de gran esfuerzo y no siempre se ve compensado con los resultados.
- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente debe afrontarse.

- Muchas empresas consideran que son muy pequeñas para necesitar un manual.

### **Tipos de manuales**

Según WEHRICH. Menciona los tipos de manuales:

❖ **Manual de organización:** Es el documento que contienen información detallada referente a los antecedentes, marco legal, atribuciones y funciones de las Unidades Administrativas y de Apoyo Técnico Operativo que integran un Organismo y será elaborado y aprobado por cada titular de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegación, Órganos Descontados.

❖ **Manual de procedimientos:** Es el documento en el que se consigna las operaciones o actividades que deben seguirse para la realización de las funciones sustantivas de las Unidades Administrativas y de Apoyo Técnico-Operativo que integran una Dependencia u Órgano Descentralizado, de acuerdo a las atribuciones que marca la normalidad aplicada.

❖ **Manual específico de operación:** Este tipo de manual es el documento en el cual se describen de manera particular y detallada la organización y procedimientos de las Comisiones Comités, y Órganos Administrativos Colegiados o Unitarios, que reflejan su operación de conformidad con normas y políticas de carácter especial o de competencia corresponsable.

### **El programa**

Según MUNCH Lourdes, (2006). Manifiesta: *“Un programa es una secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas así como la asignación de los responsables de su ejecución”*.Pág.49

Según, GARY DESSLER Ricardo (2011). Afirma: *Es la distribución de una secuencia de actividades a lo largo del tiempo necesario para su*

*realización las actividades en un programa de trabajo con metas acciones específicas asociadas a un calendario. Pág. 237*

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser general cuando se refiere a programas de un área, o programas específicos cuando son detallados. Un programa establece la ejecución completa y detallada de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para la elaboración de un programa son múltiples.

### **Procedimiento para elaborar un programa**

- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir determinar que actividad debe realizarse antes de otra.
- También conocer que actividad puede realizarse simultáneamente y también que actividad deben efectuarse posteriormente
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios y el responsable

### **Políticas**

Según HINDLE Tim, (2008). Comenta: *“Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios de lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”*. Pág. 45.

HERNANDEZ Sergio, (2008). Afirma: *“Las políticas son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los medios y operativos. Su propósito es de unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas”*. Pág. 28

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la ejecución de las estrategias. En ocasiones se confunden a

las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos preciosos que determinan la disposición, la actitud o el comportamiento que deben observar en situaciones específicas, de tal forma que las reglas son regidas, y las políticas, flexibles,

### **Características de las políticas**

**Según FRED, Administración Estratégica. David. (2003) Manifiesta:**

- Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias.
- Son instrumentos que sirven para implementar estrategias.
- Imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos.
- Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.
- Comunicar a los empleados y gerentes de lo que se espera de ellos.
- Aumenta las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias.
- Sientan las bases para el control administrativo.
- Permiten la coordinación a largo plazo y a lo ancho de las unidades de la organización.
- Disminuye la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.
- Aclaran quién hará el trabajo.
- Propician que se delegue la toma de decisiones a los niveles administrativos adecuados, donde suelen surgir los diversos problemas.

- Sirven para guiar y dirigir el comportamiento.
- Se pueden implementar en todas las divisiones y departamentos.
- Funcionan como un mecanismo que sirve para implementar estrategias y alcanzar objetivos.
- En la medida posible se deben establecer por escrito.
- Representan un medio para poner en práctica las decisiones estratégicas.

### **Clasificación de las políticas**

El autor KOONTZ comenta que las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y con el área que abarque pueden ser:

- **Estratégicas o generales.** Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la institución como una unidad integrada.
- **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento, como lo es el departamento de operaciones, determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades
- **Operativas.** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento

### **Evaluación del desempeño**

Según, IVANCEVICH John M, 2005, Pág. 260, Afirma: "La evaluación de desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien, es decir es la calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados".

La evaluación debe ser centrada en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece la oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

### **Objetivos de la evaluación de desempeño**

- **Desarrollo:** Se determina que los empleados necesitan capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación de asesoría entre subordinados y supervisor y alienta a estos a observar el comportamiento de aquellos para ayudarlos.
- **Motivación:** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- **Planeación de recursos humanos y de empleo:** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- **Comunicación:** Es la base para un diálogo continuo de superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el dialogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.
- **Respeto de la ley:** Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.
- **Investigación de ARH:** Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

### **Importancia de la evaluación de desempeño**

**Para GALAN, Ignacio. En su obra “Diseño Organizativo” manifiesta:**

La evaluación del desempeño dentro de la empresa en particular es importante por las siguientes razones:

❖ Permite tomar decisiones fundamentales en la política del recurso humano, fijar la política de retribución variable, la promoción, la retención y el despido.

❖ Es una herramienta útil para la mejora de los resultados de los empleados.

❖ Es un instrumento para comunicar las normas y valores de la empresa. En resultados lo que se busca de los empleados y en proceso los métodos aceptables de conseguirlo.

❖ Permite validar otras prácticas de la política de recursos humanos selección formación, desarrollo profesional. Pag.197

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

### **Beneficios de la evaluación de desempeño**

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

#### **Para la Jefatura:**

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

### **Para el Subordinado**

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### **Para la organización**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **Indicadores técnicos y financieros para el monitoreo del desempeño**

Consiste en una serie de indicadores técnicos y financieros que sirven para monitorear el desempeño y de las actividades.

El propósito de los indicadores es el de proporcionar a las empresas una herramienta que ayude a mejorar el análisis financiero y los siguientes aspectos:

- Entender mejor la gestión de la evaluación de desempeño en la administración de las empresas

- Indicar los problemas financieros que empiezan a surgir antes de que alcancen serias proporciones.
- Preparar un diagnostico directo de los puntos fuertes y de las debilidades de las empresas en cuanto a su situación financiera.
- Los indicadores no proporcionan respuestas específicas en cuanto a por qué ocurre un problema, ni tampoco un número sencillo o índice para evaluar el desempeño de las actividades.

## **COMPETENCIAS**

Según CHIAVENATO Idalberto (2007), Pág. 407, manifiesta: *“Competencias son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas”*.

Para ALLES Martha (2005), Pág. 105, define: *“como una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”*.

Con base en las definiciones de los autores se puede decir, que las competencias son las cualidades, actitudes, destrezas que una persona posee para desempeñar las funciones de un cargo.

### **Competencias Laborales**

Para B Willan. Werther / Keith Davis (2008),Pág. 104, afirma: *“Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en termino de habilidades, destrezas y actitudes”*.

Son las destrezas en el desempeño laboral que una persona aplica en su puesto de trabajo a través de la instrucción y aprendizaje de situaciones de trabajo.

## LA GESTIÓN

Según IVANEZ GIMENO José María, 2000, Pág.358 Manifiesta: *“Es incorporar las habilidades directivas de la empresa, es decir se gestiona un programa para la realización de las actividades que la empresa tiene en mente”.*

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz, eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

### Instrumentos para el control de la gestión

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

### Elementos de la gestión

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- ❖ Economía
- ❖ Eficiencia
- ❖ Eficacia
- ❖ Ecología
- ❖ Ética

- **Economía.-** uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

- **Eficiencia.-** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios.

- **Eficacia.-** la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados.

- La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

- **Ecología.-** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

- **Ética.-** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

### **Administración del talento humano**

Para RODRIGUEZ Joaquín, (2006), Pág. 75, Manifiesta: *“El proceso administrativo es dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos, implementar y hacer seguimientos de los diferentes procesos y aspectos*

*de una organización, de una manera sistemática y delibrada con el fin de lograr los objetivos deseados”.*

Los recursos humanos son un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que pueden poner en acción a las personas. El contenido de recursos humanos y las actitudes personales tienen un carácter dinámico; es decir que pueden ser modificados en el tiempo por agentes internos y externos por medio del aprendizaje.

- **Reclutamiento y selección Análisis de puestos:** El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes, tareas, la naturaleza de los puestos, requisitos de aptitudes y tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos.
- **Planificación y reclutamiento de personal:** Una vez que se han identificado los puestos en la empresa, es necesario planificar las vacantes para el puesto es decir cómo serán cubiertas.
- **Prueba y selección de los empleados:** Una de las tareas más importantes es encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla.
- **Entrevistas a los candidatos al puesto:** Las herramientas de selección, como las solicitudes y pruebas, son útiles, pero el instrumento comúnmente utilizado es la entrevista de selección.
- **Capacitación y desarrollo Orientación y capacitación:** Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso será orientarlos y capacitarlos.
- **Administración de calidad y productividad:** En el ambiente de la administración de los recursos humanos se presentan muchos cambios, la tecnología informatizada exige cada vez más una fuerza laboral mejor capacitada y más sofisticada.

- **Administración de carreras:** La clave para ganar el compromiso de los empleados con la empresa, es ofrecerles la oportunidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.
- **Compensación:** La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su trabajo.
- **Incentivos financieros:** Los incentivos financieros son recompensas económicas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel predeterminado.
- **Higiene y seguridad industrial:** La seguridad y prevención de accidentes es importante para asegurar tanto como sea posible para el trabajador, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar al talento humano.

#### **Elementos del proceso administrativo**

- **Planeación:** Es el procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlo, este proceso se da al mismo tiempo, es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.
- **Organización:** Generalmente se presenta en organigramas, ya que todas las empresas necesitan unidades o departamentos tanto de líneas que contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la cadena de mando.
- **Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador.
- **Control:** El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito, detectando desviaciones reales o potenciales para corregir e impedir su repetición utilizando normas

## **Planificación estratégica**

Para HINDLE Tim (2008) Pág. 207, manifiesta: *“La planificación estratégica es la articulación de objetivos a largo plazo y la adjudicación de los recursos necesarios para lograr tales objetivos”*.

La Planificación para AMARU, Antonio C. (2009) Pág. 183, afirma: *“Es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar”*.

La planificación estratégica como una herramienta indispensable del administrador que permite en cierta forma eliminar la improvisación a través del establecimiento de objetivos a largo plazo con la utilización de políticas, planes, estrategias y ventajas competitivas para la toma de decisiones oportunas y en tiempo real con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

## **Misión**

Según WHEELER, Thomas L. HUNTER, David J. (2007), Pág. 12, dice: *La misión de una organización es el propósito o razón de ella, declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve.*

Para Charles W. Hill y Gareth R. Jones (2008), Pág. 11, afirma *“Misiones una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación”*.

La misión refleja la naturaleza del negocio, el porqué de la organización, cuál es su razón de ser, se compone básicamente de tres elementos: la definición de negocio, metas principales de la organización y sus principios filosóficos.

## **Visión**

Según FRACÉS, Antonio. (2006) Pág. 45, dice: *“Es ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.”*

Para D' ALESSIO, Ipinza Fernando (2008), Pág. 61, afirma: *“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo”*.

Se entiende por visión al sueño de la organización, la aspiración máxima a la cual se desea llegar, es decir, como se visualiza la empresa en cierto tiempo.

## **El servicio**

Según TSCHOHL John, (2007). Manifiesta: *“El servicio es hacer que nuestros clientes sonría, incluso después de que cometimos un error, es resolver el problema del cliente y que este salga del establecimiento con la impresión de que está tratando con la mejor institución”*. Pág. 1

El servicio es una práctica avanzada y significativamente más poderosa que ofrecer una simple disculpa. Es conocido como una herramienta que permite crear lealtad en el cliente, que lo aleja del límite de la deserción, de manera que el cliente se encuentre satisfecho y se logre mantenerlo.

## **Características de un buen servicio**

Para KOTLER, Philip y KELLER Kevin (2006) en su obra Dirección de Marketing Pág. 405. Las características distintivas de un servicio son:

- **Intangibilidad:** a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden experimentar a través de los sentidos antes de su adquisición. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos que demuestren la calidad: sacarán conclusiones de establecimientos, las personas la maquinaria, el material de comunicación, los símbolos y el precio. Por lo tanto, lo que deben hacer las empresas de servicios es “administrar la evidencia” y “hacer tangible lo intangible”.
- **Inseparabilidad:** Los servicios se producen y se consumen a la vez. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Como el cliente estará presente durante la prestación del servicio, la interacción entre cliente y

proveedor es una de las características especiales del marketing de los servicios.

- **Variabilidad:** Los servicios son muy variables, puesto que depende de quién los presta, cuándo y a dónde. Los compradores son conscientes de esta alta variabilidad, por lo que generalmente se informan antes de contratar a un proveedor específico.

- **Caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero no resulta problemático cuando la demanda es estable, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios enfrentan dificultades.

### **Formas de servicio**

#### **Actúe con prontitud**

- El empleado que tiene contacto con el cliente puede actuar de manera inmediata para restablecer el servicio
- Evite llevar los problemas y quejas a un nivel superior en la cadena de mando

#### **Acepte su responsabilidad**

- Acepte la responsabilidad por la falta, sin importar quien tuvo la culpa
- Ofrezca una disculpa sincera
- No busque culpables
- Agradezca al cliente por señalar el problema

#### **Ejerza su poder**

- Da autoridad a los empleados que tratan directamente con el cliente, y asegura la lealtad de estos últimos

- Pone al cliente en primer lugar
- Es fundamental en el restablecimiento del servicio

### **Componentes**

- De al cliente algo de valor
- Dar un servicio puede hacer que un cliente enfurecido se convierta en uno leal de por vida en solo 60 segundos o menos

### **Estrategias del servicio**

Los líderes del servicio se enfocan en la conservación de sus clientes. Valoran a su clientela, porque saben que esta desempeña un papel importante en la búsqueda del éxito. A continuación se mencionan seis elementos vitales que impulsan sus estrategias de servicios y estas son:

- Impulsan de manera estratégica, la excelencia en el servicio al cliente
- Se aseguran de que sus políticas, reglas, y sistemas sean afables con el cliente
- Contratan a buenas personas y los tratan bien
- Otorgan poder a sus empleados, delegan la autoridad necesaria para cambiar e incluso romper algunas reglas
- Capacitan a cada empleado en el arte del servicio, utilizando nuevo material, al menos cada seis meses
- Conocer el impacto financiero sobre ventas y ganancias que tiene la excelencia del servicio al cliente

## La calidad

Según SIERRA R. Roberto, (2007). Manifiesta: *“La calidad es el nivel de excelencia que la organización ha escogido, alcanzar para satisfacer a su clientela clave, lo que representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad”*. Pág.56

La calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfaga las expectativas del cliente. La calidad se presenta hoy como sinónimo de buena gestión organizacional, que pretende alcanzar las expectativas de un buen servicio de calidad.

### Objetivos de la calidad

Según EVANS, James R (2005). Afirma

- **Capacitación y delegación de la autoridad:** Una buena administración de relaciones con el cliente depende de la calidad de la capacitación del personal de contacto con este. Muchas organizaciones empiezan desde el proceso de reclutamiento, seleccionando aquellos empleados que demuestren capacidad y deseo de desarrollar buenas relaciones con el cliente.
- **Administración efectiva de las quejas:** A pesar de todos los esfuerzos para satisfacer a los consumidores, todo negocio tiene clientes descontentos. Si no se maneja con efectividad, las quejas pueden afectar adversamente a la organización.
- **Medición de satisfacción del cliente:** La retroalimentación del cliente es vital para la organización. A través de ella la organización sabrá lo satisfecho que están sus clientes con sus productos o servicios de los competidores. La medición de la satisfacción del cliente.
- **Diseño de encuestas:** Es importante la aplicación de encuestas para conocer la satisfacción del cliente y determinar su finalidad. Las encuestas

deben ser diseñadas para proporcionar con claridad la información a los usuarios de los resultados de las encuestas que necesitan para tomar decisiones.

- **Análisis y uso de la retroalimentación de clientes:** Es importante del uso de la retroalimentación de los clientes para mejorar la calidad del servicio. Mediante este examen de las tendencias de medición de la satisfacción del cliente y vinculando los datos de satisfacción con sus procesos internos lo que le permite mejorar.

### **Sistema de gestión de calidad**

Para, CAMISON, Cesar (2007). Menciona: *“Es el conjunto formado por la estructura orgánica de la organización, los procedimientos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas”*. Pág. 72

Una vez puesto en marcha el sistema de calidad, la norma es conseguir su certificación mediante una entidad debidamente acreditada, que demuestre a los demás que se cumple con algún tipo de norma específica en el sistema de gestión de la calidad.

### **Ventajas de la calidad**

Las ventajas de implantar un sistema de gestión de calidad son las siguientes:

- Oportunidades mayores de negocios
- Oportunidad de competir con organizaciones más grandes
- Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes
- Mejorar su relación con los proveedores
- El personal se identifica con la calidad en la organización
- Se reducen los gastos por desperdicios o proceso en la producción
- Mejoras continuas de su calidad y eficiencia

## Principios de la calidad

Las normas establecen 8 principios básicos en los que se deben basar la alta dirección de una organización para dirigirla de forma eficaz y con el objetivo de su constante mejora.

- **Enfoque al cliente:** Todos los esfuerzos se dirigen a conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, teniendo como meta satisfacer, e incluso superar las necesidades del cliente.
- **Liderazgo:** La dirección impulsa el cambio hacia una verdadera cultura de la calidad en la organización, generando un ambiente de trabajo en el cual las personas se identifican y participan en los objetivos de la misma.
- **Participación del personal:** Las personas son el elemento fundamental de una organización, su total compromiso hace posible que su capacidad de innovación y trabajo se utilice para un objetivo común de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Las actividades de la organización se dividen e identifican como diferentes procesos, lo que facilita su gestión y aumenta su eficiencia.
- **Enfoque del sistema para la gestión:** Si la organización planifica sus actividades como un sistema compuesto por diferentes procesos interrelacionados, se hace más fácil su gestión y se consiguen los resultados deseados de forma más eficaz.
- **Mejora continua:** Se insiste en establecer como objetivo prioritario la mejora continua de todas las actividades de la organización.
- **Enfoque basado en hechos:** Las decisiones que se toman son realmente eficaces si se basan en el análisis de datos y en el conocimiento de información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Establecer las relaciones entre una organización y sus proveedores es muy beneficioso para ambos.

## **La calidad del servicio como ventaja competitiva**

La estrategia posee una dimensión temporal y otra especial, de una parte pretende diseñar curso de acción que permite tomar decisiones hoy, en función de objetivos que se deseen alcanzar mañana. Es un escenario de rivalidades, cada competidor busca disponer de armas que impliquen una posición de ventaja frente a los demás, así como neutralizar sus ventajas, trata en secuencias de:

- Encontrar un elemento singular o único, con respecto a la competencia.
- Suficientemente sustancial como para ser percibido como diferencial.
- Capaz por ello de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores.
- De una manera duradera a pesar de los cambios del entorno y de la acción de la competencia.
- Con un beneficio razonable.

## **LA EFICIENCIA**

Según CHIAVENATO Idalberto (2005). Manifiesta: *La eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde  $P$  son los productos resultantes y  $R$  los recursos utilizados".*

La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: "Costo "y "Tiempo ".

## **Objetivos de la eficiencia**

- Valorar la importancia que tiene la energía en el desarrollo de la sociedad.
- Conocer la evolución de las fuentes de energía a lo largo de la historia de la humanidad.
- Comprender la relación entre consumo de energía y la sostenibilidad del estilo de vida de una sociedad.
- Concluir la necesidad de aumentar la eficiencia en los procesos de una nueva forma de pensar y obrar.
- Justificar las propias ideas y contrastarlas con otras diferentes.
- Aceptar las ideas de los compañeros y buscar puntos comunes para llegar a un consenso.

## **Preceptos de la eficiencia**

- Estúdiese a si mismo: su destreza, talento, capacidades y predilecciones. Así habrá de emplear las horas de cada día de una manera más productiva.
- Formule y anote un horario diario. Al principio tendrá que apegarse rígidamente a él, pero después, la fuerza de la costumbre triunfará.
- Estudie concienzudamente el campo de mayor interés para usted. Observe a quienes han tenido éxito en él; sin embargo no los imite porque embargo no los imite porque probabilidades hay de que pueda mejorar lo que ellos han consumado.
- Manténgase en su mejor condición física y mental. Un cuerpo cansado y enfermo o una mente infeliz y preocupada le restarán su eficiencia, viniendo a dar por resultado un parásito más en la sociedad.

- Tome tiempo a diario para examinar lo ejecutado y señalar las ganancias y fallas. Mas no lo desperdicie lamentando demasiado las últimas; tome medidas para corregirlas y mejorar.
- Recuerde que todo aquello que deje de hacer tendrá algún efecto sobre el proyecto de su vida y la conducción a realizarlo. Concéntrese en su ideal para que sus acciones sean ejecutadas a su propósito.
- Traze sus actividades para poder extraerles lo más posible. Unos cuantos momentos de quieta relajación para su cuerpo puede servirle para un propósito doble, si utiliza el mismo tiempo para leer algo que extienda y amplíe su visión.
- Sea consistente y sistemático Esto viene a ser habitual después de practicarlo un poco. No desperdiciará el tiempo en esfuerzos infructuosos; recuerde que hay tiempo para trabajar y para descansar; cada cosa a su tiempo.



## CAPÍTULO III

### PROPUESTA

#### PRESENTACIÓN

Los resultados del diagnóstico interno que se hizo al Gobierno Provincial de Imbabura establece como punto crítico del sistema de gestión del talento humano, la falta de un manual de evaluación del desempeño, que logre en forma objetiva establecer los niveles de eficiencia y eficacia de todo el personal operativo que labora actualmente en el Gobierno Provincial en sus diferentes niveles.

Lo anterior evidencia que el departamento de talento humano no dispone de una herramienta idónea para evaluar el desempeño laboral del personal a su cargo, esta restricción limita a la aplicación de un buen control interno.

Bajo estas consideraciones la presente investigación propone un manual de evaluación del desempeño laboral, basado en competencias, al tenor de lo dispuesto por la LOSEP.

Para que la propuesta sea operativa y adecuada para su implementación se lo ha diseñado en los siguientes propósitos:

**PROPÓSITO UNO: OBJETIVOS, TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO.**

**PROPÓSITO DOS: COMPETENCIAS LABORALES.**

**PROPOSITO TRES: OPERACIONALIZACIÓN DEL MANUAL**

**PROPÓSITO UNO: OBJETIVOS, TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO.**

## **OBJETIVOS**

En este propósito se desarrolla un sistema de evaluación por competencias que debe cumplir los siguientes objetivos:

- Obtener mayor eficiencia y calidad en el desempeño de las funciones encomendadas.
- Incentivar la cooperación y el trabajo en equipo.
- Determinar la estabilidad en función de los resultados de la evaluación.

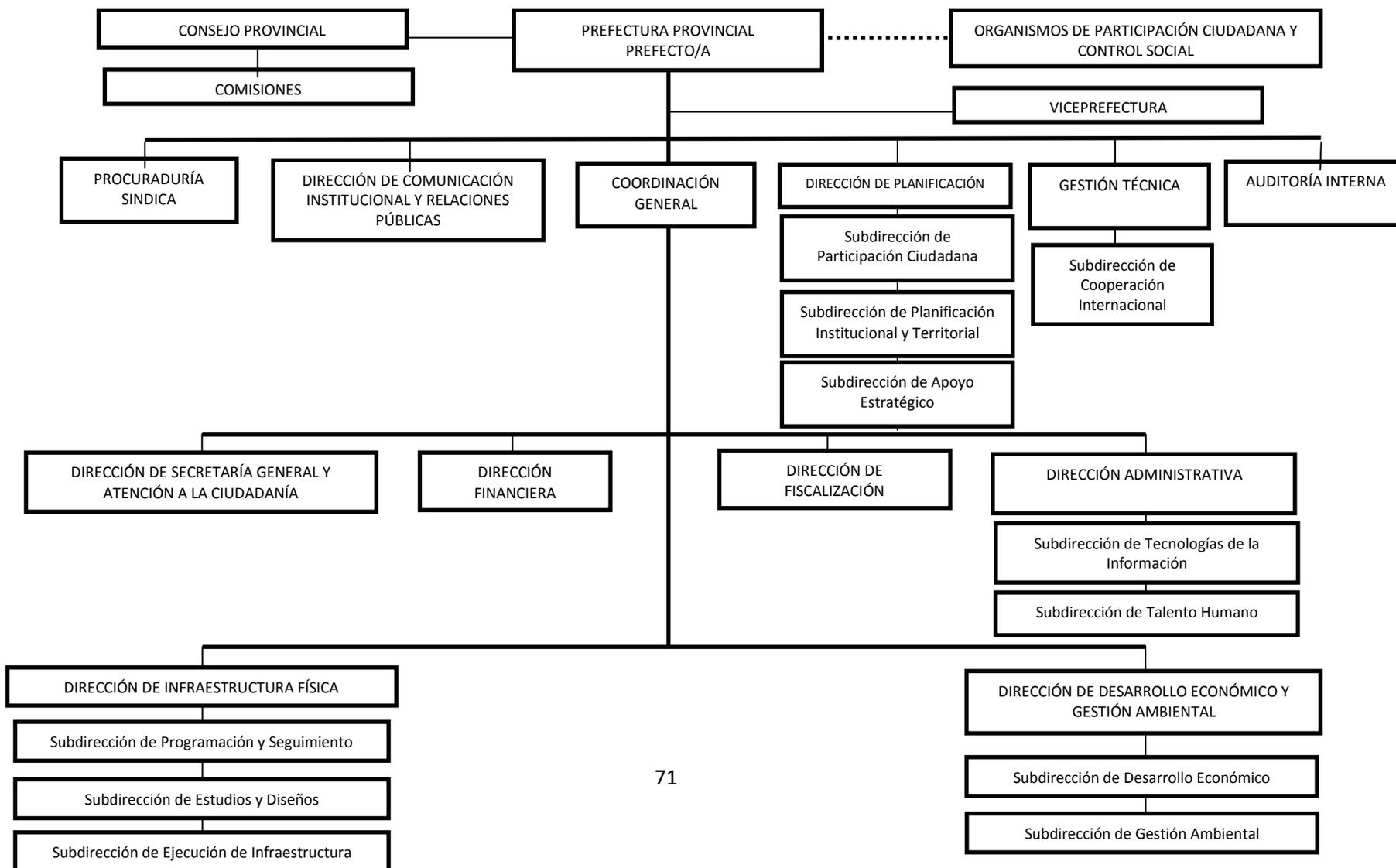
## **TECNICAS DE EVALUACIÓN**

Para la evaluación del desempeño se aplica la técnica del sistema integral de técnicas conductuales que incluye, simulaciones, pruebas y entrevistas que permite generar y evaluar conductas similares a las requeridas para el éxito en el puesto especificado.

## **DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO**

Para la definición de puestos tipo se toma como punto de partida la estructura orgánica institucional que tiene las siguientes áreas.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**



## **NIVEL DIRECTIVO**

Orienta la gestión institucional a través de las políticas públicas , la expedición de normas e instrumentos para el funcionamiento de la organización , la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de planes, programas y proyectos

### **Está constituida por:**

- Función Ejecutiva, Prefectura provincial ( Prefecto/a), Viceprefectura ( viceprefecto/a)
- Función legislativa y Fiscalizadora: Concejo del Gobierno Provincial, y Comisiones
- Organismos de participación Ciudadana y Control Social

## **NIVEL DE APOYO**

Tiene a su cargo los procesos institucionales y las actividades de soporte humano, financiero, material y servicios, logísticos, documental, requeridos por los otros niveles y para sí mismo; a fin de que cumplan adecuadamente sus funciones.

Está constituida por procesos y subprocesos ejecutados por Direcciones y Subdirecciones.

- **Dirección Administrativa.-** En relación directa con las subdirecciones  
Subdirección de Talento Humano  
Subdirección de Gestión Tecnológica
- **Dirección Financiera**
- **Dirección de Fiscalización**
- **Dirección de Secretaria General y Atención a la Ciudadanía**

## **NIVEL ASESOR**

Asesoran, planifican y formulan propuestas y recomendaciones, a los otros niveles, con el objeto de contribuir al adecuado funcionamiento del Gobierno Provincial de Imbabura, está conformado por:

- **Dirección de Gestión Técnica.-** En relación directa con las siguientes subordinaciones:

Subdirección de Cooperación

- **Dirección de planificación.-** En relación directa con la siguientes subdirecciones:

Subdirección de Planificación

Subdirección de Participación Ciudadana

Subdirección de Apoyo Estratégico

- **Procuraduría Sindica**

- **Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Publicas**

- **Coordinación General**

- **Auditoria**

Unidad de Auditoría Interna

## **NIVEL OPERATIVO**

Gestiona y coordina las políticas, objetivos y metas del Gobierno Provincial de Imbabura, y ejecuta planes, programas y proyectos, que respondan a la misión y objetivos de la institución

Está constituida por direcciones y subdirecciones:

- **Dirección de Infraestructura Física.-** En relación directa con las siguientes subordinaciones:

Subdirección de Programación y Seguimiento

Subdirección de Estudios y Diseños

Subdirección de Ejecución de Infraestructura

- **Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental.**- En relación directa con las siguientes subdirecciones:

Subdirección de Desarrollo Productivo

Subdirección de Gestión Ambiental

En este propósito no se toma en cuenta para la evaluación al nivel directivo, que corresponde al proceso gobernante, porque son de elección y no de nombramiento porque están sujetos a la evaluación que hace la Contraloría del Estado, en lo referente a la auditoría de gestión y también porque son de elección y de libre remoción.

Los puestos tipos que se identifica en la propuesta, corresponden a los niveles de apoyo y operativo.

- ✓ Directores
- ✓ Subdirecciones
- ✓ Secretaria General y Departamentales
- ✓ Abogado
- ✓ Analista
- ✓ Arquitecto
- ✓ Asesor Técnico
- ✓ Asistente
- ✓ Auditor operativo
- ✓ Auxiliar de Servicios
- ✓ Bibliotecaria
- ✓ Biólogo
- ✓ Contador

- ✓ Coordinador
- ✓ Especialista
- ✓ Geógrafo
- ✓ Guarda Almacén
- ✓ Ingeniero
- ✓ Jefes
- ✓ Médico
- ✓ Monitor Empresarial
- ✓ Odontólogo
- ✓ Oficinista
- ✓ Pagador
- ✓ Periodista
- ✓ Promotor
- ✓ Procurador Síndico
- ✓ Psicólogo Industrial
- ✓ Recaudador
- ✓ Técnico
- ✓ Tesorero
- ✓ Topógrafo
- ✓ Trabajador Social

## **PROPÓSITO DOS: COMPETENCIAS LABORALES**

### **INVENTARIO DE COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL**

Para la creación de un inventario de competencias laborales que tenga el carácter universal para su aplicación, se debe tomar en cuenta los propósitos estratégicos para el periodo 2010 – 2020.

#### **La Visión**

“El Gobierno Provincial de Imbabura se consolida como una institución de derecho público, autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa,

incluyente y solidaria; líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial”.

### **La Misión**

“El Gobierno Provincial de Imbabura es la institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes”.

### **Los objetivos Estratégicos**

- Fomentar el desarrollo económico provincial.
- Consolidar el sistema de transporte y movilidad provincial.
- Implementar el sistema de gestión ambiental provincial con enfoque intercultural y visión de cuenca hidrográfica.
- Diseñar políticas, planes y programas, tendientes a fortalecer la inclusión social, el desarrollo cultural que permitan hacer de Imbabura una provincia equitativa, solidaria e intercultural.
- Generar mecanismos de articulación y lineamientos para la coordinación endógena institucional e interinstitucional.
- Tecnificar los procesos de administración y gestión institucional.

### **INVENTARIO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES**

<b>INVENTARIO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>	
<b>DESTREZA/ HABILIDAD</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	Con el propósito de lograr la transparencia y confiabilidad de la comunidad, crea e incentiva a establecer nuevos procesos de gestión que permitan mejorar continuamente el aprendizaje aprovechando todas las fuentes de información que se posee.

<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	Mantiene una predisposición constante a la promoción del desarrollo comunitario de la población de la provincia, y demás instancias locales y nacionales.
<b>CREATIVIDAD</b>	Es creativo, para innovar procesos de gestión administrativa y capaz de romper viejos paradigmas.
<b>CRITICIDAD</b>	Demuestra la autoridad moral suficiente, que le permite ser un ente crítico del sistema de gobernabilidad y poder emitir criterios razonables.
<b>CULTURA</b>	Reconoce el medio en el cual vivimos posee una diversidad de culturas, las cuales debe promocionar y difundir como legado histórico.
<b>DEMOCRACIA</b>	Respeto la libertad de pensamiento e ideologías en procesos de participación democráticos internos y externos.
<b>ECOLOGISMO</b>	Prioriza el comportamiento social y la ayuda colectiva para preservar el medio ambiente.
<b>ETICIDAD</b>	Cumple con facilidad los valores éticos institucionales dentro y fuera del consejo provincial, a su vez se integra a la sociedad con profesionalismo.
<b>FORMACIÓN INTEGRAL</b>	Mantiene una alta responsabilidad con el compromiso de promocionar un talento humano que trabaje de manera óptima privilegiando la aplicación de valores.
<b>HONESTIDAD</b>	Actúa rectamente, poniendo en primer lugar la verdad aunque esto pueda afectar a otras personas, no vincula lazos afectivos.
<b>HUMANISMO</b>	Tiene la capacidad de fomentar un ambiente de trabajo humanista, para crear armonía en el entorno colectivo en el cual se desenvuelve.
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Tiene la habilidad para innovar procesos de investigación en beneficio de la comunidad.
<b>JUSTICIA</b>	Es capaz de aceptar sus errores, así estos les traigan consecuencias que afecten su normal desempeño en el trabajo, anteponiendo la justicia por sobre sus intereses.
<b>LABORIOSIDAD</b>	Se integra y fomenta la unión de equipos de trabajos institucionales mejorando los resultados obtenidos, optimizando el tiempo y los recursos.
<b>LEALTAD</b>	Demuestra lealtad a la institución, la cual permite tener seguridad y confianza en el rol que desempeña y en sus servicios prestados.

<b>LIBERTAD</b>	Respetar el poder de decisión de las personas que le rodean, y sus actos lo demuestran.
<b>PAZ</b>	Comparte con cada una de las personas de su entorno laboral de manera armoniosa incentivando un ambiente agradable.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Desarrolla una actitud de persistencia ante los conflictos presentados, actuando proactivamente.
<b>PLURALISMO</b>	Priorizar una cultura de respeto al pluralismo institucional, incentivando la libertad de expresión como medio de aprendizaje.
<b>PODER DE VINCULACIÓN</b>	Es capaz de conseguir afianzar los vínculos con el entorno social y natural mediante la inserción de sus conocimientos y profesionalismo en beneficio de la colectividad.
<b>RESPECTO</b>	Comprende a los demás, aunque no comparta su criterio lo respeta, dando su punto de vista.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Se preocupa por la responsabilidad que tiene con la institución, esforzándose por cumplir con lo que se espera de él y proyectándose a mejorar continuamente.
<b>SOLIDARIDAD</b>	Incentiva la unión y la colaboración del equipo con el afán de cumplir los objetivos y tareas encomendadas por el bien institucional.

### **Inventario de competencias técnicas del puesto**

Con el objetivo de elaborar un inventario de competencias técnicas del puesto, se ha fundamentado en el estatuto orgánico vigente del Consejo Provincial de Imbabura, manual de funciones, clasificación y valoración de puestos, las mismas que deben poseer todo el personal operativo en sus diferentes niveles.

### **COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO**

- ✓ Directores

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>
---

<b>INVOLUCRADO: DIRECTOR</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS</b>	<b>A</b>	Construye una relación beneficiosa para la institución, realizando análisis de coste/beneficio, para asumir riesgos de operaciones conjuntos a corto y largo plazo.
	<b>B</b>	Aporta su propio punto de vista sobre las necesidades actuales y futuras de la institución.
	<b>C</b>	Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales planteadas por la institución.
	<b>D</b>	Busca información acerca de necesidades actuales de la institución y compara dichas necesidades con productos o servicios para hallar la solución más adecuada sin hacer grandes (o importantes) aportes personales.
<b>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJOS</b>	<b>A</b>	Exige alto desempeño estableciendo consensos con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los presupuestos institucionales y con las competencias de sus integrantes.
	<b>B</b>	Asigna objetivos nuevos y claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de tareas entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el know adquirido y aumentar la productividad.
	<b>C</b>	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.
	<b>D</b>	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.

<b>LIDERAZGO</b>	<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.
	<b>B</b>	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
	<b>C</b>	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
	<b>D</b>	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
<b>ENTREPRENEURIAL</b>	<b>A</b>	Percibe el mundo de las finanzas con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aún donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para sí y para su institución. Identifica tanto las tendencias y dificultades del medio como las de su institución. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.
	<b>B</b>	Tiene una clara y positiva visión de las finanzas. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su institución y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
	<b>C</b>	Lleva adelante planes institucionales y de finanzas siguiendo los lineamientos generales de la organización.
	<b>D</b>	Su percepción de las finanzas es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego.
		Realiza adaptaciones departamentales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los

<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<b>A</b>	cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando al especial dimensión del tiempo que se da en el entorno.
	<b>B</b>	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.
	<b>C</b>	Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar solo en ocasiones su accionar.
	<b>D</b>	Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Subdirecciones

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: SUBDIRECCIONES</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>ASISTENCIA AL DIRECTOR</b>	<b>A</b>	Apoya la creación de nuevas opciones de trabajo corporativo para mejorar la relación costo beneficio
	<b>C</b>	Filtra la información para establecer prioridad en las solución de situaciones problemáticas
	<b>D</b>	Ayuda a buscar información para estructurar un proceso de priorización de necesidades.

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO II</b>	<b>A</b>	Ayuda a encontrar táctica o estrategias para la solución temprano a de los problemas
	<b>B</b>	Coordina el trabajo corporativo para implementar cambios estratégicos en el corto y mediano plazo
	<b>C</b>	Permite el cambio de actitud de los equipos de trabajo para que puedan insertarse en los procesos nuevos que se van a implementar en el GPI
	<b>D</b>	Evalúa los resultados de los cambios implementados para informar a su inmediato superior y hacer las correcciones respectivas
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	<b>A</b>	Comprensión perfecta de los procesos relativos a su trabajo y otras área relacionadas dentro de la organización
	<b>B</b>	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área y está atento a aprovechar las oportunidades
	<b>C</b>	Entiende y comprende los procesos en el cuales está involucrado
	<b>D</b>	Tiene la suficiente capacidad de análisis para identificar los problemas con sus causa y efectos
	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas

<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA.</b>		de la organización
	<b>B</b>	Esta actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Secretaria General y departamentales

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	
<b>INVOLUCRADO: SECRETARIA</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
	<b>A</b> Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b> Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recurso disponibles

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN.</b>	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>IMPACTO DE INFLUENCIA</b>	<b>A</b>	Estar atento a todas las oportunidades de contactos políticos a diferente nivel para provecharlos en el logro de los objetivos institucionales
	<b>B</b>	Persistencia para vencer los posibles obstáculos tomando como base de su actuación la imagen corporativa
	<b>C</b>	Lograr acuerdos mediante acciones negociadas adecuadamente y que ayuden a la persuasión a los directivos para que sus argumentos resulte eficaces
	<b>D</b>	Despojarse de los intereses personales y ser flexible ante las diferentes alternativas de solución que pueden surgir
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas

	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>A</b>	Identifica con facilidad entre los clientes internos y externos, a quienes pueden proveerle con rapidez y calidad la información necesaria.
	<b>B</b>	Comparte con su superior información valiosa de otras áreas que pueden tener influencia en los trabajos
	<b>C</b>	Se preocupa de conocer a compañeros de otras áreas a quienes identifica como personas capaces de proveerles información útil para su trabajo
	<b>D</b>	Asume una actitud pasiva en ocasiones sociales de contacto con superiores o personas influyentes
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja el GPI
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Abogado

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: ABOGADO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>A</b>	Conocimiento profundo y objetivo de las partes litigantes analizando sus fortalezas y debilidades, para formular criterios con apego a la realidad
	<b>B</b>	Negociar tomando contacto con las partes involucradas para recolectar información y poder formular una decisión de consenso
	<b>C</b>	Plantear acuerdos que sean beneficios a las partes litigantes sin afán de perjudicar a ninguna de ellas en base de argumentos sólidos y contundentes
	<b>D</b>	Evitar emitir juicios de carácter subjetivo o prevaricar antes de encontrar una solución de mutuo acuerdo con los litigantes evitando apreciaciones de carácter personal que buscan réditos personales
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Analiza en forma permanente los procesos instaurados o por instaurarse para que los resultados demuestren que ha sido un trabajo eficiente y eficaz con apego a la normativa legal
	<b>B</b>	Ser perseverante hasta lograr las metas y objetivos, diseñando planes de contingencia para enfrentar situaciones aleatorias evitando el despilfarro y mal uso de los recursos económicos
	<b>C</b>	Trabajar a presión para vencer las dificultades que aparentemente son inalienables que demuestre una preocupación de los posibles impactos que van a ocasionar sus propias acciones
	<b>D</b>	Trabajar en forma transparente es decir compartir con personeros de la institución que tengan características similares en su trabajo y demostrar su responsabilidad en la ejecución de los actos jurídicos
	<b>A</b>	Estar atento a todas las oportunidades de contactos políticos a diferente nivel para provecharlos en el logro de los objetivos institucionales

<b>IMPACTO E INFLUENCIA</b>	<b>B</b>	Persistencia para vencer los posibles obstáculos tomando como base de su actuación la imagen corporativa
	<b>C</b>	Lograr acuerdos mediante acciones negociadas adecuadamente y que ayuden a la persuasión a los directivos para que sus argumentos resulte eficaces
	<b>D</b>	Despojarse de los intereses personales y ser flexible ante las diferentes alternativas de solución que pueden surgir
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	<b>A</b>	Habilidad para manejar en forma ordenada y sistemática la información que ayude a encontrar soluciones a los problemas identificados
	<b>B</b>	Capacidad para desagregar los problemas en partes fundamentales que ayuden a encontrar el origen y la causa de las mismas
	<b>C</b>	Trabajar en tiempo real en el análisis de la información inherente al problema que está tratando de resolver
	<b>D</b>	Establecer una estrategia de prevención para poder jerarquizar las causas y efectos del problema
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja el GPI
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado

✓ Analista

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>
<b>INVOLUCRADO: ANALISTA</b>

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas de la organización
	<b>B</b>	Está actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos
	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque está alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>INNOVACIÓN</b>	<b>A</b>	Habilidad para romper los esquemas tradicionales para lograr soluciones a problemas que exigen alta creatividad
	<b>B</b>	Búsqueda permanente de oportunidades para cambiar el estilo de gestión del área de trabajo
	<b>C</b>	Propone propuestas eficaces en donde se observa la aplicación de conocimientos técnicos actualizados
	<b>D</b>	No da respuesta de carácter personal y sus decisiones están amparadas por la guías respectivas

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Arquitecto

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: ARQUITECTO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tareas y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativo para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avancen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse
<b>ORIENTACIÓN</b>	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de

<b>A LOS RESULTADOS</b>		las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque esta alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados

✓ Asesor Técnico

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: ASESOR TÉCNICO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja la organización.
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas

<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>		que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativo para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
<b>IMPACTO E INFLUENCIA</b>	<b>A</b>	Estar atento a todas las oportunidades de contactos políticos a diferente nivel para provecharlos en el logro de los objetivos institucionales
	<b>B</b>	Persistencia para vencer los posibles obstáculos tomando como base de su actuación la imagen corporativa
	<b>C</b>	Lograr acuerdos mediante acciones negociadas adecuadamente y que ayuden a la persuasión a los directivos para que sus argumentos resulte eficaces
	<b>D</b>	Despojarse de los intereses personales y ser flexible ante las diferentes alternativas de solución que pueden surgir

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: ASISTENTE</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES</b>	<b>A</b>	Se asegura de que su presentación contengan las respuestas, concretas anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad y obtienen un firme compromiso al realizarlo
	<b>B</b>	Presenta y comunica claramente los aspectos de la institución, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos de los usuarios y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.
	<b>C</b>	Presenta y comunica claramente el valor el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible
	<b>D</b>	Se comunica claramente mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de la institución. Cuando no tienen respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>A</b>	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de la entidad
	<b>B</b>	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma
	<b>C</b>	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los servicios, su experiencia previa y la incorporación de estos.
	<b>D</b>	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del usuario y propone una alternativa estándar que responde puntualmente a la problemática planteada

<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	<b>A</b>	Habilidad para manejar en forma ordenada y sistemática la información que ayude a encontrar soluciones a los problemas identificados
	<b>B</b>	Capacidad para desagregar los problemas en partes fundamentales que ayuden a encontrar el origen y la causa de las mismas
	<b>C</b>	Trabajar en tiempo real en el análisis de la información inherente al problema que está tratando de resolver
	<b>D</b>	Establecer una estrategia de prevención para poder jerarquizar las causas y efectos del problema
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeta el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>DINAMISMO-ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Auditor operativo

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: AUDITOR OPERATIVO</b>		
	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
	<b>A</b>	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta su equipo para el logro de los objetivos propuestos
	<b>B</b>	Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización compartiendo la información sobre nuevos cambios y planes de trabajo
	<b>C</b>	Transmite claramente las responsabilidades de sus colaboradores compartiendo información relevante
	<b>D</b>	Comunicación permanente entre los integrantes del equipo para evitar distracciones o confusiones escuchando las

<b>LIDERAZGO II</b>		inquietudes de sus colaboradores
<b>CAPACIDAD PARA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>EMPOWERMENT</b>	<b>A</b>	Comparte la autoridad para cumplir con las responsabilidades de los colaboradores asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo en función de sus habilidades
	<b>B</b>	Mantiene información permanente con su equipo de trabajo sobre el avance de las tareas y la retroalimentación que necesita el desempeño individual y grupal
	<b>C</b>	Asigna oportunamente las responsabilidades de sus colaboradores para que se cumplan los objetivos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento cabal de las habilidades de sus colaboradores para poder delegar responsabilidades
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja la organización.
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado

✓ Auxiliar de Servicios

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	
<b>INVOLUCRADO: AUXILIAR DE SERVICIOS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>

<b>DINAMISMO-ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>INICIATIVA-AUTONOMÍA</b>	<b>A</b>	Actúa adecuadamente en tiempo y forma frente a las vicisitudes cotidianas de su trabajo evitando que su problemas se agraven
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones oportunas evitando consultas y demoras innecesarias
	<b>C</b>	Cuenta con un abanico de respuestas brindadas por algún superior para la soluciones de problemas cotidianos
	<b>D</b>	Reconoce con solvencia la solución que debe tener los problemas para la ejecución adecuada de las tareas

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento

✓ Bibliotecaria

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: BIBLIOTECARIA</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>DESARROLLO DE RELACIONES</b>	<b>A</b>	Aprovecha toda oportunidad de conocer influyente y conectada con su trabajo
	<b>B</b>	Organiza reuniones para afianzar relaciones con los miembros de su equipo
	<b>C</b>	Mantiene relaciones laborales cordiales para escuchar os planteamientos y poder dar soluciones
	<b>D</b>	No tiene restricción para relacionarse con personas desconocidas evitando el egocentrismo de su actividad
<b>DINAMISMO - ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativos para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tares adquiridas

✓ Biólogo

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	
<b>INVOLUCRADO: BIÓLOGO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organizacional del área donde está trabajando
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tenga relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avancen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las acompaña con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad

✓ Contador

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: CONTADOR</b>		
	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>LIDERAZGO II</b>	<b>A</b>	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta su equipo para el logro de los objetivos propuestos
	<b>B</b>	Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización compartiendo la información sobre nuevos cambios y planes de trabajo
	<b>C</b>	Transmite claramente las responsabilidades de sus colaboradores compartiendo información relevante
	<b>D</b>	Comunicación permanente entre los integrantes del equipo para evitar distracciones o confusiones escuchando las inquietudes de sus colaboradores
	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados

<b>CAPACIDAD PARA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recurso disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>EMPOWERMENT</b>	<b>A</b>	Comparte la autoridad para cumplir con las responsabilidades de los colaboradores asigna responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo en función de sus habilidades
	<b>B</b>	Mantiene información permanente con su equipo de trabajo sobre el avance de las tareas y la retroalimentación que necesita el desempeño individual y grupal
	<b>C</b>	Asigna oportunamente las responsabilidades de sus colaboradores para que se cumplan los objetivos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento cabal de las habilidades de sus colaboradores para poder delegar responsabilidades
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja la organización.
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado

✓ Coordinador

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: COORDINADOR</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recurso disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organizacional del área donde está trabajando
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativo para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas de la organización

<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>B</b>	Esta actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos
<b>LIDERAZGO</b>	<b>A</b>	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta su equipo para el logro de los objetivos propuestos
	<b>B</b>	Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización compartiendo la información sobre nuevos cambios y planes de trabajo
	<b>C</b>	Transmite claramente las responsabilidades de sus colaboradores compartiendo información relevante
	<b>D</b>	Comunicación permanente entre los integrantes del equipo para evitar distracciones o confusiones escuchando las inquietudes de sus colaboradores

**Nota:** la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Especialista

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: ESPECIALISTA</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas de la organización
	<b>B</b>	Esta actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativo para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja la organización.

	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Geógrafo

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: GEÓGRAFO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios
	<b>A</b>	Comprensión perfecta de los procesos relativos a su trabajo y otras área relacionadas dentro de la organización

<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	<b>B</b>	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área y está atento a aprovechar las oportunidades
	<b>C</b>	Entiende y comprende los procesos en el cuales está involucrado
	<b>D</b>	Tiene la suficiente capacidad de análisis para identificar los problemas con sus causa y efectos
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque está alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados
<b>INICIATIVA – AUTONOMÍA</b>	<b>A</b>	Actúa adecuadamente en tiempo y forma frente a las vicisitudes cotidianas de su trabajo evitando que su problemas se agraven
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones oportunas evitando consultas y demoras innecesarias
	<b>C</b>	Cuenta con un abanico de respuestas brindadas por algún superior para la soluciones de problemas cotidianos
	<b>D</b>	Reconoce con solvencia la solución que debe tener los problemas para la ejecución adecuada de las tareas

✓ Guardamacén

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	
<b>INVOLUCRADO: GUARDA ALMACEN</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información

<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>DINAMISMO ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tareas y no presenta reparos para trabajo extra horarios
	<b>A</b>	Es creativo para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios

<b>INICIATIVA</b>	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
-------------------	----------	--

✓ Ingeniero

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: INGENIERO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativo para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios

	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tareas y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque está alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Jefes

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>
<b>INVOLUCRADO: JEFES</b>

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	
<b>LIDERAZGO II</b>	<b>A</b>	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta su equipo para el logro de los objetivos propuestos
	<b>B</b>	Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización compartiendo la información sobre nuevos cambios y planes de trabajo
	<b>C</b>	Transmite claramente las responsabilidades de sus colaboradores compartiendo información relevante
	<b>D</b>	Comunicación permanente entre los integrantes del equipo para evitar distracciones o confusiones escuchando las inquietudes de sus colaboradores
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse

<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativos para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
<b>DINAMISMO ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tareas y no presenta reparos para trabajo extra horarios

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Médico

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	
<b>INVOLUCRADO: MÉDICO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento
	<b>D</b>	

✓ Monitor Empresarial

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: MONITOR EMPRESARIAL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>TRABAJO EN</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas

EQUIPO		
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento
<b>DINAMISMO ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativos para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas

✓ Odontólogo

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: ODONTOLOGO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
		Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>B</b>	de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento

✓ Oficinista

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: OFICINISTA</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>INICIATIVA – AUTONOMÍA</b>	<b>A</b>	Actúa adecuadamente en tiempo y forma frente a las vicisitudes cotidianas de su trabajo evitando que su problemas se agraven
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones oportunas evitando consultas y demoras innecesarias
	<b>C</b>	Cuenta con un abanico de respuestas brindadas por algún superior para la soluciones de problemas cotidianos
	<b>D</b>	Reconoce con solvencia la solución que debe tener los problemas para la ejecución adecuada de las tareas
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja la organización.
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado
	<b>A</b>	Identifica con facilidad entre los clientes internos y externos, a quienes pueden proveerle con rapidez y calidad la información necesaria.
	<b>B</b>	Comparte con su superior información valiosa de otras áreas

<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>		que pueden tener influencia en los trabajos
	<b>C</b>	Se preocupa de conocer a compañeros de otras áreas a quienes identifica como personas capaces de proveerles información útil para su trabajo
	<b>D</b>	Asume una actitud pasiva en ocasiones sociales de contacto con superiores o personas influyentes

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Pagador

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: PAGADOR</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	<b>A</b>	Comprensión perfecta de los procesos relativos a su trabajo y otras áreas relacionadas dentro de la organización
	<b>B</b>	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área y está atento a aprovechar las oportunidades
	<b>C</b>	Entiende y comprende los procesos en el cuales está involucrado
	<b>D</b>	Tiene la suficiente capacidad de análisis para identificar los problemas con sus causas y efectos
	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento
<b>INICIATIVA – AUTONOMÍA</b>	<b>A</b>	Actúa adecuadamente en tiempo y forma frente a las vicisitudes cotidianas de su trabajo evitando que sus problemas se agraven
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones oportunas evitando consultas y demoras innecesarias
	<b>C</b>	Cuenta con un abanico de respuestas brindadas por algún superior para la soluciones de problemas cotidianos
	<b>D</b>	Reconoce con solvencia la solución que debe tener los problemas para la ejecución adecuada de las tareas
<b>CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS</b>	<b>A</b>	Resuelve los conflictos internos en forma justa escuchando y tratando de comprender los puntos de vista de sus compañeros
	<b>B</b>	Es imparcial y aborda sin prejuicios los problemas preservando el clima de trabajo
	<b>C</b>	Muestra interés permanente a las dificultades que tienen sus compañeros en los temas concernientes
	<b>D</b>	Tiene apertura al dialogo y es totalmente flexible
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>A</b>	Acepta con gran responsabilidad las tarea asignadas poniendo interés como si fueran grandes retos
	<b>B</b>	Realiza sus tareas con exigencia y rigurosidad para alcanzar estándares de calidad
	<b>C</b>	Trabaja en forma cooperativa sin mostrar disgusto e inclusive puede sugerir cambios en caso de que sea necesario
	<b>D</b>	Siempre cumple con los objetivos asignados y tiene un alto criterio del auto evaluación de su trabajo

✓ Periodista

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: PERIODISTA</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás

<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICAR Y ORGANIZAR</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recursos disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para lograr un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento
	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus

<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>		tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS</b>	<b>A</b>	Resuelve los conflictos internos en forma justa escuchando y tratando de comprender los puntos de vista de sus compañeros
	<b>B</b>	Es imparcial y aborda sin prejuicios los problemas preservando el clima de trabajo
	<b>C</b>	Muestra interés permanente a las dificultades que tienen sus compañeros en los temas concernientes
	<b>D</b>	Tiene apertura al dialogo y es totalmente flexible

✓ Promotor

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: PROMOTOR</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento
		Comparte la información con sus colaboradores y comunica a

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	<b>A</b>	Comprensión perfecta de los procesos relativos a su trabajo y otras área relacionadas dentro de la organización
	<b>B</b>	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área y está atento a aprovechar las oportunidades
	<b>C</b>	Entiende y comprende los procesos en el cuales está involucrado
	<b>D</b>	Tiene la suficiente capacidad de análisis para identificar los problemas con sus causa y efectos
<b>LIDERAZGO II</b>	<b>A</b>	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta su equipo para el logro de los objetivos propuestos
	<b>B</b>	Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización compartiendo la información sobre nuevos cambios y planes de trabajo
	<b>C</b>	Transmite claramente las responsabilidades de sus colaboradores compartiendo información relevante
	<b>D</b>	Comunicación permanente entre los integrantes del equipo para evitar distracciones o confusiones escuchando las inquietudes de sus colaboradores
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque esta alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados

✓ Procurador Síndico

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: PROCURADOR</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>IMPACTO DE INFLUENCIA</b>	<b>A</b>	Estar atento a todas las oportunidades de contactos políticos a diferente nivel para provecharlos en el logro de los objetivos institucionales
	<b>B</b>	Persistencia para vencer los posibles obstáculos tomando como base de su actuación la imagen corporativa
	<b>C</b>	Lograr acuerdos mediante acciones negociadas adecuadamente y que ayuden a la persuasión a los directivos para que sus argumentos resulte eficaces
	<b>D</b>	Despojarse de los intereses personales y ser flexible ante las diferentes alternativas de solución que pueden surgir
<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>A</b>	Conocimiento profundo y objetivo de las partes litigantes analizando sus fortalezas y debilidades, para formular criterios con apego a la realidad
	<b>B</b>	Negociar tomando contacto con las partes involucradas para recolectar información y poder formular una decisión de consenso
	<b>C</b>	Plantear acuerdos que sean beneficios a las partes litigantes sin afán de perjudicar a ninguna de ellas en base de argumentos sólidos y contundentes
	<b>D</b>	Evitar emitir juicios de carácter subjetivo o prevaricar antes de encontrar una solución de mutuo acuerdo con los litigantes evitando apreciaciones de carácter personal que buscan réditos personales
	<b>A</b>	Analiza en forma permanente los proceso instaurados o por instaurarse para que los resultados demuestren que ha sido un trabajo eficiente y eficaz con apego a la normativa legal

<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	<b>B</b>	Ser perseverante hasta lograr las metas y objetivos, diseñando planes de contingencia para enfrentar situaciones aleatorias evitando el despilfarro y mal uso de los recursos económicos
	<b>C</b>	Trabajar a presión para vencer las dificultades que aparentemente son inalienables que demuestre una preocupación de los posibles impactos que van a ocasionar sus propias acciones
	<b>D</b>	Trabajar en forma transparente es decir compartir con personeros de la institución que tengan características similares en su trabajo y demostrar su responsabilidad en la ejecución de los actos jurídicos
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	<b>A</b>	Habilidad para manejar en forma ordenada y sistemática la información que ayude a encontrar soluciones a los problemas identificados
	<b>B</b>	Capacidad para desagregar los problemas en partes fundamentales que ayuden a encontrar el origen y la causa de las mismas
	<b>C</b>	Trabajar en tiempo real en el análisis de la información inherente al problema que está tratando de resolver
	<b>D</b>	Establecer una estrategia de prevención para poder jerarquizar las causas y efectos del problema
<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>A</b>	Trabaja utilizando correctamente instrumentos y herramientas de la planificación para que puedan ser medibles y objetivos los propósitos planteados
	<b>B</b>	Distribuye adecuadamente el trabajo optimizando los recurso disponibles
	<b>C</b>	Diseña objetivos factibles para que se cumplan en los plazos previstos
	<b>D</b>	Tiene conocimiento preciso y adecuado de las metas y objetivos de la institución y de su función

<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tareas y no presenta reparos para trabajo extra horarios

✓ Psicólogo Industrial

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: PSICÓLOGO INDUSTRIAL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas

<b>DESARROLLO DE RELACIONES</b>	<b>A</b>	Aprovecha toda oportunidad de conocer influyente y conectada con su trabajo
	<b>B</b>	Organiza reuniones para afianzar relaciones con los miembros de su equipo
	<b>C</b>	Mantiene relaciones laborales cordiales para escuchar os planteamientos y poder dar soluciones
	<b>D</b>	No tiene restricción para relacionarse con personas desconocidas evitando el egocentrismo de su actividad
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios
	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento

✓ Recaudador

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: RECAUDADOR</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas

<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque está alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados
<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas de la organización
	<b>B</b>	Esta actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos

✓ Técnico

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	
<b>INVOLUCRADO: TÉCNICO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	<b>A</b>	Comprensión perfecta de los procesos relativos a su trabajo y otras área relacionadas dentro de la organización
	<b>B</b>	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área y está atento a aprovechar las oportunidades
	<b>C</b>	Entiende y comprende los procesos en el cuales está involucrado
	<b>D</b>	Tiene la suficiente capacidad de análisis para identificar los problemas con sus causa y efectos
<b>INICIATIVA</b>	<b>A</b>	Es creativos para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tareas adquiridas
	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas

<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tareas y no presenta reparos para trabajo extra horarios
<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas de la organización
	<b>B</b>	Esta actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos

Nota: la caracterización general tendrá su aplicación específica de acuerdo a la función que está desempeñando, es decir se incrementarán o se eliminarán aspectos que se consideren más o menos relevantes.

✓ Tesorero

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: TESORERO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	Comparte la información con sus colaboradores y comunica a las otras áreas de la organización
	<b>B</b>	Capacidad para escuchar y proponer soluciones que no sean de carácter subjetivo sino el resultado de transparentar sus actividades
	<b>C</b>	Trabaja en equipo para lograr resultados corporativos
	<b>D</b>	Evita hacer comentarios que dañen el clima organización del área donde está trabajando
<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>A</b>	Tiene un conocimiento profundo técnico profundo de su especialidad y está capacitado para encontrar soluciones pertinentes a los problemas de la organización
	<b>B</b>	Esta actualizado en el uso de herramientas y software relacionadas con su especialidad
	<b>C</b>	Los conocimientos técnicos son suficientes para el desempeño eficiente y eficaz de su especialidad
	<b>D</b>	Puede proponer soluciones utilizando su bagaje técnico para que no exista cuestionamientos subjetivos
<b>LIDERAZGO II</b>	<b>A</b>	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta su equipo para el logro de los objetivos propuestos
	<b>B</b>	Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización compartiendo la información sobre nuevos cambios y planes de trabajo
	<b>C</b>	Transmite claramente las responsabilidades de sus colaboradores compartiendo información relevante
	<b>D</b>	Comunicación permanente entre los integrantes del equipo para evitar distracciones o confusiones escuchando las inquietudes de sus colaboradores

<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse

✓ Topógrafo

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: TOPÓGRAFO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativos tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>DINAMISMO – ENERGÍA</b>	<b>A</b>	Es organizado para evitar el trabajo rutinario y trabaja con éxito utilizando nuevas pautas
	<b>B</b>	Mantiene niveles de eficiencia ante los cambios de sus compañeros
	<b>C</b>	Acepta la redistribución del tiempo y las sugerencias para la ejecución de las tareas
	<b>D</b>	Trabaja con mayor compromiso y exigencia para cumplir sus tarea y no presenta reparos para trabajo extra horarios

<b>HABILIDAD ANALÍTICA II</b>	<b>A</b>	Maneja datos y los relaciona para tener una información objetiva y veraz descartando aquella que es inútil
	<b>B</b>	Maneja herramientas complejas para la interpretación numérica de la información y las compagina con el uso de herramientas sencillas
	<b>C</b>	Identifica relaciones causales que le permiten reorganizar los datos para cumplir eficientemente los objetivos diseñados
	<b>D</b>	Elabora cuadros estadísticos e informes para visualizar los resultados de su actividad
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Revisa periódicamente el progreso para llegar a la meta de las propuestas y planes trabajando eficientemente con responsabilidad
	<b>B</b>	Es perseverante para cumplir con las metas y objetivos porque está alerta a los posibles cambios mediante planes de contingencia
	<b>C</b>	Habilidad para trabajar a presión y facilidad para alcanzar los objetivos utilizando nuevas técnicas para que las soluciones sean rápidas y convincentes
	<b>D</b>	Trabaja en equipo para lograr la sinergia y lograr el cumplimiento de los resultados esperados
<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>	<b>A</b>	Actúa con flexibilidad demostrando eficiencia en su trabajo cuando existe problemas y obstáculos que requieren altos esfuerzos
	<b>B</b>	Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo sin poner límites a su horario
	<b>C</b>	Maneja sin dificultad varios problemas simultáneos teniendo éxito en la mayoría de ellos,
	<b>D</b>	Es organizado y no es agresivos cuando hay presión de sus superiores porque siempre está dispuesto a trabajar
<b>INICIATIVA – AUTONOMÍA</b>	<b>A</b>	Actúa adecuadamente en tiempo y forma frente a las vicisitudes cotidianas de su trabajo evitando que su problemas se agraven
	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones oportunas evitando consultas y demoras innecesarias
	<b>C</b>	Cuenta con un abanico de respuestas brindadas por algún superior para la soluciones de problemas cotidianos
	<b>D</b>	Reconoce con solvencia la solución que debe tener los problemas para la ejecución adecuada de las tareas

✓ Trabajador Social

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>INVOLUCRADO: TRABAJADOR SOCIAL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>A</b>	Facilita la consecución de objetivos corporativos utilizando información relevante y con resultados compartidos con otras direcciones
	<b>B</b>	Respeto el criterio del equipo de trabajo y estimula la fortaleza que tienen sus integrantes para lograr objetivos comunes
	<b>C</b>	Trabaja en proyectos que cumplen las expectativas planteadas, tratando que el rendimiento operativo tengan relaciones interpersonales fluidas
	<b>D</b>	Antepone los objetivos de grupo antes que los personales valorando el intercambio de ideas
<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>	<b>A</b>	Tiene un lenguaje fluido y extenso para comunicar la información relevante es claro y conciso en lo que propone y comparte información
	<b>B</b>	Es intuitivo para obtener información antes que los demás
	<b>C</b>	Siempre está inquieto por lograr información nueva y tiene interés por escuchar ideas y enfoques de las otras personas
	<b>D</b>	Puede comunicarse y transmitir sus ideas claramente utilizando un lenguaje claro
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función
	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse
	<b>A</b>	Tiene iniciativa para escuchar y atender las demandas de los usuarios

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>B</b>	Mantiene una relación franca y amistosa con quienes requieren de sus servicios para logra un alto grado de satisfacción
	<b>C</b>	No se impacienta y siempre da respuestas satisfactorias a las inquietudes de sus clientes
	<b>D</b>	Siempre está predispuesto a brindar su servicio a quien lo requiera en cualesquier momento
	<b>A</b>	Es creativos para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo
<b>INICIATIVA</b>	<b>B</b>	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores para aportar soluciones a problemas pequeños evitando demoras intrascendentes
	<b>C</b>	Utiliza en forma óptima el tiempo y siempre está dispuesto a encontrar soluciones para hacer frente a los cambios
	<b>D</b>	No hay paralizaciones de sus actividades por inconveniencias que se presentan porque siempre está atento hacer consultas para resolver las tares adquiridas
	<b>A</b>	Es creativos para proponer soluciones a problemas que obstaculizan el trabajo

**Formularios para la evaluación por competencias, para su respectiva aplicación a los diferentes puestos tipo**

El formulario para la evaluación por competencias se encuentra representado en el siguiente ejemplo:

<b>GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA</b>		
<b>FORMULARIO: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>		
<b>Lugar y fecha:</b>		
<b>Puesto Tipo:</b>		<b>ABOGADO</b>
<b>Nombres y Apellidos (Evaluado ):</b>		
<b>Título Académico:</b>		
<b>Periodo de evaluación:</b>		<b>Desde---hasta- --</b>
<b>Nombres y Apellidos (Evaluadores):</b>		
<b>Cargo Desempeño:</b>		

<b>COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL</b>		
<b>DESTREZA/HABILIDADES</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>FRECUENCIA DE APLICACIÓN</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	Con el propósito de lograr la transparencia y confiabilidad de la comunidad, crea e incentiva a establecer nuevos procesos de gestión que permitan mejorar continuamente el aprendizaje aprovechando todas las fuentes de información que se posee.	Resolución No. SENRES-2008-000170.Según el art. 7 numeral 4
<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	Mantiene una predisposición constante a la promoción del desarrollo comunitario de la población de la provincia, y demás instancias locales y nacionales.	SIEMPRE, FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES RARA VEZ NUNCA
<b>CREATIVIDAD</b>	Es creativo, para innovar procesos de gestión administrativa y capaz de romper viejos paradigmas.	
<b>CRITICIDAD</b>	Demuestra la autoridad moral suficiente, que le permite ser un ente crítico del sistema de gobernabilidad y poder emitir criterios razonables.	
<b>CULTURA</b>	Reconoce el medio en el cual vivimos posee una diversidad de culturas, las cuales debe promocionar y difundir como legado histórico.	
<b>DEMOCRACIA</b>	Respeto la libertad de pensamiento e ideologías en procesos de participación democráticos internos y externos.	
<b>ECOLOGISMO</b>	Prioriza el comportamiento social y la ayuda colectiva para preservar el medio ambiente.	
<b>ÉTICA</b>	Cumple con facilidad los valores éticos institucionales dentro y fuera del Gobierno Provincial, a su vez se integra a	

	la sociedad con profesionalismo.	
<b>FORMACIÓN INTEGRAL</b>	Mantiene una alta responsabilidad con el compromiso de promocionar un talento humano que trabaje de manera óptima privilegiando la aplicación de valores.	
<b>HONESTIDAD</b>	Actúa rectamente, poniendo en primer lugar la verdad aunque esto pueda afectar a otras personas, no vincula lazos afectivos.	
<b>HUMANISMO</b>	Tiene la capacidad de fomentar un ambiente de trabajo humanista, para crear armonía en el entorno colectivo en el cual se desenvuelve.	
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Tiene la habilidad para innovar procesos de investigación en beneficio de la comunidad.	
<b>JUSTICIA</b>	Es capaz de aceptar sus errores, así estos les traigan consecuencias que afecten su normal desempeño en el trabajo, anteponiendo la justicia por sobre sus intereses.	
<b>LABORIOSIDAD</b>	Se integra y fomenta la unión de equipos de trabajos institucionales mejorando los resultados obtenidos, optimizando el tiempo y los recursos.	
<b>LEALTAD</b>	Demuestra lealtad a la institución, la cual permite tener seguridad y confianza en el rol que desempeña y en sus servicios prestados.	
<b>LIBERTAD</b>	Respeto el poder de decisión de las personas que le rodean, y sus actos lo demuestran.	
<b>PAZ</b>	Comparte con cada una de las personas de su entorno laboral de manera armoniosa incentivando un ambiente agradable.	

<b>PERSEVERANCIA</b>	Desarrolla una actitud de persistencia ante los conflictos presentados, actuando proactivamente.	
<b>PLURALISMO</b>	Priorizar una cultura de respeto al pluralismo institucional, incentivando la libertad de expresión como medio de aprendizaje.	
<b>PODER DE VINCULACIÓN</b>	Es capaz de conseguir afianzar los vínculos con el entorno social y natural mediante la inserción de sus conocimientos y profesionalismo en beneficio de la colectividad.	
<b>RESPECTO</b>	Comprende a los demás, aunque no comparta su criterio lo respeta, dando su punto de vista.	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Se preocupa por la responsabilidad que tiene con la institución, esforzándose por cumplir con lo que se espera de él y proyectándose a mejorar continuamente.	
<b>SOLIDARIDAD</b>	Incentiva la unión y la colaboración del equipo con el afán de cumplir los objetivos y tareas encomendadas por el bien institucional.	
<b>TOTAL COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL</b>		

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>NIVEL DE UBICACIÓN</b>
	<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p>Conocimiento profundo y objetivo de las partes litigantes analizando sus fortalezas y debilidades, para formular criterios con apego a la realidad</p>	<p>Nivel de ubicación de competencia del evaluado</p>

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>B</b>	Negociar tomando contacto con las partes involucradas para recolectar información y poder formular una decisión de consenso	
	<b>C</b>	Plantear acuerdos que sean beneficios a las partes litigantes sin afán de perjudicar a ninguna de ellas en base de argumentos sólidos y contundentes	
	<b>D</b>	Evitar emitir juicios de carácter subjetivo o prevaricar antes de encontrar una solución de mutuo acuerdo con los litigantes evitando apreciaciones de carácter personal que buscan réditos personales	
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	<b>A</b>	Analiza en forma permanente los proceso instaurados o por instaurarse para que los resultados demuestren que ha sido un trabajo eficiente y eficaz con apego a la normativa legal	A
	<b>B</b>	Ser perseverante hasta lograr las metas y objetivos, diseñando planes de contingencia para enfrentar situaciones aleatorias evitando el despilfarro y mal uso de los recursos económicos	B
	<b>C</b>	Trabajar a presión para vencer las dificultades que aparentemente son inalienables que demuestre una preocupación de los posibles impactos que van a ocasionar sus propias acciones	C
	<b>D</b>	Trabajar en forma transparente es decir compartir con personeros de la institución que tengan características similares en su trabajo y demostrar su responsabilidad en la ejecución de los actos jurídicos	D
<b>IMPACTO E INFLUENCIA</b>	<b>A</b>	Estar atento a todas las oportunidades de contactos políticos a diferente nivel para provecharlos en el logro de los objetivos institucionales	
	<b>B</b>	Persistencia para vencer los posibles obstáculos tomando como base de su actuación la imagen corporativa	
	<b>C</b>	Lograr acuerdos mediante acciones negociadas adecuadamente y que ayuden a la persuasión a los directivos para que sus argumentos resulte eficaces	
	<b>D</b>	Despojarse de los intereses personales y ser flexible ante las diferentes alternativas de solución que pueden surgir	
	<b>A</b>	Actualización permanente para brindar calidad profesional a la institución	
	<b>B</b>	Motivado e interesado en capacitación permanente para que pueda tomar o generar nuevas iniciativas que avalen el desempeño de su función	

<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>C</b>	Cumple con responsabilidad sus funciones y es puntual en la entrega de informes de resultados	
	<b>D</b>	Capacidad para analizar y evaluar las situaciones y demostrar interés por superarse	
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	<b>A</b>	Habilidad para manejar en forma ordenada y sistemática la información que ayude a encontrar soluciones a los problemas identificados	
	<b>B</b>	Capacidad para desagregar los problemas en partes fundamentales que ayuden a encontrar el origen y la causa de las mismas	
	<b>C</b>	Trabajar en tiempo real en el análisis de la información inherente al problema que está tratando de resolver	
	<b>D</b>	Establecer una estrategia de prevención para poder jerarquizar las causas y efectos del problema	
<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	Mantenerse al tanto de la información clave que maneja el GPI	
	<b>B</b>	Disponer de archivos debidamente organizados y actualizados que demuestren agudeza y capacidad para el análisis de la información recolectada	
	<b>C</b>	Estar presto a recolectar información actualizada utilizando las bases de datos disponibles y el apoyo informativo de personas que dispone de la misma	
	<b>D</b>	Entregar documentos con respaldo de material debidamente archivado, organizado y actualizado	
<b>TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>			
<b>TOTAL COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL</b>			
<b>TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>			
<b>TOTAL EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>			
<b>EJEMPLO Puntuación: 23,5%</b>			
<b>Inaceptable, Desempeño Muy bajo a lo esperado</b>			
<b>LOSEP Art. 78</b>			
<b>FIRMA</b>			
<b>EVALUADOR/ES</b>			

### Evaluación final según escala de calificación.

La escala de calificación está establecida de conformidad con lo dispuesto en:  
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

**Excelente** Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%

**Muy Bueno** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre 80,5% y 90,4%

**Satisfactorio** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre 70,5% y 80,4%

**Regular** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre 60,5% y 70,4%

**Insuficiente** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%

**Informe consolidado con los resultados de la evaluación**

<b>RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EFECTUADA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA</b>				
<b>No.</b>	<b>PUESTO TIPO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>%</b>	<b>RESULTADO</b>
1	Directores			
2	Subdirecciones			
3	Secretaria General y Departamentales			
4	Abogado			
5	Analista			
6	Arquitecto			
7	Asesor Técnico			
8	Asistente			
9	Auditor operativo			
10	Auxiliar de Servicios			
11	Bibliotecaria			
12	Biólogo			
13	Contador			
14	Coordinador			
15	Especialista			
16	Geógrafo			
17	Guarda Almacén			
18	Ingeniero			
19	Jefes			
20	Médico			
21	Monitor Empresarial			
22	Odontólogo			

23	Oficinista			
24	Pagador			
25	Periodista			
26	Promotor			
27	Procurador Síndico			
28	Psicólogo Industrial			
29	Recaudador			
30	Técnico			
31	Tesorero			
32	Topógrafo			
33	Trabajador Social			
	RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	.....		

### PROPÓSITO TRES: OPERACIONALIZACIÓN DEL MANUAL

La aplicación del presente manual es para ser utilizado en la unidad de gestión del talento humano del Gobierno Provincial de Imbabura, para lo cual es importante establecer las siguientes fases de aplicación:

**Fase uno:** Socialización del manual para todo el personal que actualmente está laborando en la institución, para lo cual se deberá planificar talleres de capacitación en diferentes días y horas.

**Fase dos:** Concienciación sobre la aplicación y evaluación que propone el manual privilegiando las competencias destinado a contrarrestar la resistencia al cambio y lograr la motivación y predisposición del personal para el trabajo de evaluación en especial.

**Fase tres:** Corroborar el contenido del manual con lo dispuesto por la LOSEP a fin de eliminar incongruencia e incompatibilidades, para que se transforme en un instrumento de aplicación sujetándose a la normativa legal vigente para los servidores públicos.

## **Objetivos**

Para cumplir exitosamente con lo dispuesto en el manual que se propone es importante realizar monitoreos y seguimientos continuos del desempeño del talento humano, para ir corrigiendo y ajustando las posibles divergencias, esto es básico e importante en el personal operativo, porque las autoridades tienen en cambio la rendición de cuentas y su frecuencia será cada seis meses como lo estipula la LOSEP.

## **Técnica**

Dentro de las técnicas que se sugiere para la aplicación del manual destinado a la evaluación por competencias se va a utilizar Assessment Center sistema integral de técnicas conductuales (simulaciones, pruebas y entrevistas), cuyo objetivo principal es la evaluación de conductas similares a las que requiere un puesto específico.

Mediante esta técnica se puede potenciar las habilidades de los evaluados y es totalmente factible para ser aplicado en procesos de selección, promoción interna, evaluación de desempeño, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo, entre otros.

Es una técnica que utiliza un proceso mixtificado de cuestionarios, ejercicios de gestión dinámicas de grupo, entrevistas personales, entre las más sobresalientes, por otra parte le permite observar competencias conductas y actitudes para evaluar destreza en planificación habilidades directivas, gestión y negociación del personal.

## **Evaluación de competencias de carácter universal**

Para la evaluar de las competencias de carácter universal se ha utilizado como parámetro de calificación la normativa emitida por la SENRES, Resolución No. SENRES-2008-000170, Según el art. 7 numeral 4: en donde la frecuencia de aplicación es:

**CUADRO No. 14**  
**ESCALA DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS UNIVERSALES**

<b>FRECUENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Siempre	5
Frecuentemente	4
Alguna Vez	3
Rara Vez	2
Nunca	1

Con base al cuadro anterior el evaluador podrá escoger la opción más adecuada según la conducta del evaluado y emitir su criterio de evaluación.

## **Evaluación de competencias técnicas del puesto**

Las competencias técnicas del puesto para su evaluación, el evaluador deberá escoger entre las opciones el nivel de ubicación de la persona, en los diferentes niveles establecidos como: A, B, C, D, para eliminar la subjetividad en la evaluación, se sugiere la siguiente escala:

**CUADRO No. 15**

**ESCALA DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS**

<b>NIVEL</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
A	4
B	3
C	2
D	1

**Resultado final de la evaluación**

Con las calificaciones de la evaluación de las competencias universales y técnicas del puesto, se obtiene un resultado final el cual se pondera según la Ley Orgánica de Servicio Público, el cual manifiesta lo siguiente:

**Art. 78.- Escala de calificaciones.-** El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

**CUADRO No. 16**

**ESCALA DE CALIFICACIÓN LOSEP**

<b>FRECUENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Excelente	Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%
Muy Bueno	Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre 80,5% y 90,4%
Satisfactorio	Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre 70,5% y 80,4%
Regular	Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre 60,5% y 70,4%
Insuficiente	Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%

## CAPÍTULO IV

### IMPACTOS

Para finalizar se ha realizado la evaluación de impactos, que generará la implementación del manual de evaluación del desempeño en el Gobierno Provincial de Imbabura. La evaluación se ha efectuado en los ámbitos: institucional, educativo, ético, y económico.

Para ello se realiza una matriz de impactos, la cual tiene la siguiente estructura y procedimiento: En la parte vertical se determina una serie de indicadores. En la parte horizontal están determinados los niveles de impactos de acuerdo a la siguiente tabla:

**CUADRO No. 17**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN**

POSITIVO	NIVEL
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
NEGATIVO	NIVEL
-1	Bajo
-2	Medio
-3	Alto

Elaborado por: El autor

A cada indicador se le asigna un valor del impacto de acuerdo a la tabla anterior. En la matriz de cada área se realiza una sumatoria de los niveles de Impacto.

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\text{SUMATORIA TOTAL}}{\text{NÚMERO DE INDICADORES}}$$

### IMPACTO INSTITUCIONAL

**CUADRO No. 18**

### MATRIZ DEL IMPACTO INSTITUCIONAL

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Imagen institucional							X	3
Fortalecimiento del clima institucional						X		2
Satisfacción del usuario							X	3
Competitividad institucional						X		2
<b>TOTAL</b>						4	6	10

Elaborado por: El autor

$$NI(\text{INSTITUCIONAL}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{10}{4}$$

$$NI = 2,5$$

#### ANÁLISIS:

Referente a este impacto se tiene un nivel medio alto, porque los indicadores que se utilizaron tienden a lograr la satisfacción del usuario, fortalecimiento de la imagen institucional, reforzamiento del clima institucional, y competitividad institucional, es decir, se trata de que el Gobierno Provincial de Imbabura logre una buena imagen corporativa, porque dispone de un capital humano debidamente capacitado y calificado, tomando en cuenta que se está privilegiando las competencias laborales.

**IMPACTO EDUCATIVO****CUADRO No. 19  
MATRIZ DEL IMPACTO EDUCATIVO**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Crecimiento profesional del personal						X		2
Generación de conocimientos						X		2
Desempeño de los involucrados							X	3
Desarrollo de habilidades							X	3
<b>TOTAL</b>						4	6	10

Elaborado por: El autor

$$NI(\text{EDUCATIVO}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{10}{4}$$

$$NI = 2,5$$

**ANÁLISIS:**

Al igual que el anterior es medio alto, porque se obtendrá el crecimiento profesional, la generación de nuevos conocimientos, desempeño de los involucrados y desarrollo de habilidades, en base a los conocimientos que se van aplicar, es decir se logra un nivel educativo adecuado para responder a las exigencias del entorno en forma óptima y oportuna.

**IMPACTO ÉTICO**

**CUADRO No. 20  
MATRIZ DEL IMPACTO ÉTICO**

<b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Transparencia en el desempeño						X		2
Aplicación de valores institucionales							X	3
Sentido de empoderamiento						X		2
Nivel de eficiencia y productividad						X		2
<b>TOTAL</b>						6	3	9

Elaborado por: El autor

$$NI(\text{ÉTICO}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25$$

**ANÁLISIS:**

El impacto ético es mediano, porque muchos de los valores que han sido analizados por los indicadores, van a necesitar de un tiempo prudencial para lograr niveles más altos, porque se requiere de un cambio de actitud lo cual no es factible en el corto plazo, sin embargo será el comienzo de un nuevo estilo de trabajo.

## IMPACTO ECONÓMICO

**CUADRO No. 21**  
**MATRIZ DEL IMPACTO ECONÓMICO**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Disminución de costos ocultos						X		2
Agilidad en los procesos							X	3
Uso racional de recursos para capacitación							X	3
Manejo correcto del presupuesto						X		2
<b>TOTAL</b>						6	4	10

Elaborado por: El autor

$$NI(\text{ECONÓMICO}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{10}{4}$$

$$NI = 2,5$$

### ANÁLISIS:

El impacto económico es medio alto, porque se van a optimizar los recursos disponibles disminuyendo el efecto de los costos ocultos y además va existir una racionalidad del gasto presupuestado, que no solamente será gasto corriente, sino también gasto de inversión en capacitación.

## IMPACTO GENERAL

**CUADRO No. 22**  
**MATRIZ DEL IMPACTO GENERAL**

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Impacto Institucional							X	3
Impacto Educativo							X	3
Impacto Ético						X		2
Impacto Económico						X		2
<b>TOTAL</b>						4	6	10

Elaborado por: El autor

$$NI(\text{GENERAL}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{10}{4}$$

$$NI = 2,5$$

### ANÁLISIS:

Analizado los impactos en forma particular el panorama general es medio alto, es decir la aplicación adecuada y correcta de la propuesta va a tener efectos positivos en el rendimiento laboral del personal que labora el Gobierno Provincial de Imbabura y además hay que resaltar que se está creando una cultura de evaluaciones que asegura la estabilidad en el trabajo, porque se está disminuyendo los efectos del clientelismo.

## CONCLUSIONES

- El Gobierno Provincial de Imbabura actualmente presenta problemas de gestión dentro del talento humano, como lo revela el diagnóstico aplicado, situación que está afectando su imagen y creando un clima organizacional deficiente.
- La falta de una comunicación fluida entre las autoridades y el personal para dar a conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene cada empleado y de esta manera conocer adecuadamente la estructura orgánica.
- La propuesta está estructurada por propósitos diseñados en base a los hallazgos y necesidades que evidencia el diagnóstico, por tanto se encuentran estructurados técnicamente a dar soluciones efectivas en la gestión del talento humano.
- La influencia de los impactos generalmente es medio alto, es decir la aplicación adecuada y correcta de la propuesta va a tener efectos positivos en el rendimiento laboral del personal que labora el Gobierno Provincial de Imbabura.

## RECOMENDACIONES

- Para fortalecer la imagen de la operatividad de la institución es imprescindible implementar en el corto plazo el manual de evaluación del desempeño que ha sido diseñado para el efecto.
- Es preciso y urgente lograr una coordinación entre directivos y empleados para que la comunicación fluya adecuadamente y se elimine los canales paralelos que perjudican a la gestión y de esta manera evitar el apareamiento de conflictos laborales.
- Adoptar la técnica de evaluación propuesta para lograr eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano y así satisfacer a los usuarios de los servicios de la institución.
- Sería oportuno y adecuado aplicar el manual para crear una cultura de evaluaciones que asegura la estabilidad en el trabajo y el crecimiento profesional en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha (2005).Elija al Mejor por Competencias, Gramica, Segunda Edición. Argentina.

B Willan. Werther / Keith Davis (2008).Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Mac Graw, México.

CAMISON. Cesar, (2007). Gestión de calidad, Cuarta Edición, Editorial Thompson. México

CHARLES. Hill (2009). Administración estratégica, Octava edición, Editorial McGraw-Hill, México

CHIAVENATO, Idalberto (2005). Teoría General de la Administración,Tercera Edición, Mac Graw Hill, México.

CHIAVENATO Idalberto (2007).Administración de Recursos Humanos Octava Edición Mac Graw Hill México.

D´ALESSIO I. Fernando (2008) El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia Primera Edición Pearson Educación México.

FRED R. David, (2008). Conceptos de Administración Estratégica, Primera Edición, Editorial Pearson, Estado de México.

GOMEZ ORTIZ. Alberto. (2005). Gerencia financiera y diagnostico estratégico, Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México

GALÁN ZAZO José Ignacio Diseño Organizativo editorial: Thomson

GARY DESSLER Ricardo Varela, (2009) Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición Editorial Pearson, México.

HINDLE Tim, (2008).Management las 100 Ideas que Hicieron Historia, Primera Edición, Editorial el Comercio, Buenos Aires.

HAROLD Koontz, Administración una Perspectiva Global, Onceava edición, Editorial Ultra USA, México D.F

IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert., MATTESON, Michael T., Año 2006, Comportamiento Organizacional, séptima edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. DE C.V., México

JONES, Gareth, Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones, Quinta Edición, Editorial Pearson, México.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, (2008), Principios de Marketing, Duodécima edición, Editorial PEARSON EDUCACION S.A., Madrid (España).

MUNCH Lourdes, (2006).Planeación estratégica, Primera Edición, Editorial Trillas, México.

RODRIGUZ Joaquín, Administración de Recursos, Impreso en Editores PROFICIENT

SIERRA R. Roberto, (2007).Calidad del Servicio, Primera Edición, Editorial CODEU. Ecuador

TSCHOHL Johm, (2007). Como Conservar Clientes con un Buen Servicio, Primera Edición, Editorial Pax México.

WHEELLEN, Thomas L. HUNDER, David J. (2007) Administración Estratégica y Política de Negocios Décima Edición, Pearson Educación México.

## **LINCOGRAFÍA**

[www.relacioneslaborales.gob.ec/](http://www.relacioneslaborales.gob.ec/)

[www.imbabura.gob.ec/](http://www.imbabura.gob.ec/)

[www.endalia.com/](http://www.endalia.com/)

[www.lsf.com.ar/ libros/ 78/ DESEMPENO-POR-COMPETENCIAS/](http://www.lsf.com.ar/libros/78/DESEMPENO-POR-COMPETENCIAS/)

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE**  
**GOBIERNOS SECCIONALES**

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

**Objetivo:** Conocer la situación interna del Gobierno Provincial de Imbabura referente al talento humano que labora en sus diferentes dependencias.

**1. ¿Conoce usted el manual de funciones y responsabilidades para los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura?**

Mucho   
Poco   
Nada

**2. ¿Conoce la estructura orgánica que tiene el Gobierno Provincial de Imbabura?**

Bastante  
Medianamente   
Ignoro

**3. ¿Referente a los reglamentos que norman la actividad administrativa, usted conoce y maneja?**

Frecuentemente   
Ocasionalmente   
Desconoce

**4. Las actividades que desempeña usted en su puesto responden a:**

Formación académica

Únicamente experiencia

Simplemente por disposiciones superiores

**5. Los resultados de su gestión en su puesto de trabajo son evaluados en:**

Forma técnica

Apreciación subjetiva

No existe

**6. ¿Para mejorar su desempeño existe políticas de mejoramiento continuo y capacitación?**

Siempre

Casi siempre

Nunca

**7. Para acceder a su puesto de trabajo ha sido necesario:**

Formación académica específica

Experiencia

Formación académica y experiencia

Simplemente por recomendaciones

**8. La estabilidad laboral que brinda el Gobierno Provincial de Imbabura para sus empleados está normada por:**

Reglamento interno

Leyes laborales

Contratos colectivos

Otros.....

**9. Los ascensos de puestos generalmente responde a:**

Normativa establecida

Requerimientos de los superiores

Situaciones aleatorias

**10. Para ingresar a laborar en el Gobierno Provincial de Imbabura, fue a través de:**

Selección por méritos

Concurso

Recomendaciones

Otros.....

**11. Los salarios que actualmente tienen los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura son:**

De acuerdo a la clasificación de puestos vigente

Aplicando la LOSEP

De acuerdo a políticas internas

**12. ¿Sabe usted que la estabilidad del talento humano del GPI está garantizada por una política de meritocracia?**

Mucho

Poco

Nada

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO B: ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE  
GOBIERNOS SECCIONALES**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL  
GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

**Objetivo:** Establecer el sistema de gestión del talento humano que se aplica en el Gobierno Provincial de Imbabura.

**1. ¿Cómo se hace la selección de talento humano que ingresa a trabajar en el Gobierno Provincial de Imbabura?**

.....  
.....

**2. ¿Existe una política de ascensos del personal?**

.....  
.....

**3. ¿Cómo se garantiza la estabilidad laboral?**

.....  
.....

**4. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados?**

.....  
.....

**5. ¿Existe un manual para evaluar resultados del desempeño obtenidos?**

.....  
.....

**6. ¿La política salarial es de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público o a la aplicación de políticas internas?**

.....  
.....

**7. ¿En función de que parámetros se asigna las funciones a un empleado?**

.....  
.....

**8. ¿Existen políticas para capacitar en forma permanente al talento humano?**

.....  
.....

**9. ¿Existe un plan de incentivos al talento humano que se supera en forma continua?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**