



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DEFINICIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA  
COMPAÑÍA ECUEMPIRE CIA. LTDA., QUITO 2018”**

Realizado por:

**MARÍA GABRIELA AGUILAR ESPINOSA**

Director del proyecto:

**Mgs. Santiago Oquendo**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, Marzo 2019

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, María Gabriela Aguilar Espinosa, con cédula de identidad # 070471825-3, declaro bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gabriela Aguilar E'.

María Gabriela Aguilar Espinosa

C.C.: 070471825-3

**DECLARATORIA**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DEFINICIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA  
COMPAÑÍA ECUEMPIRE CIA. LTDA., QUITO 2018”**

Realizado por:

**MARIA GABRIELA AGUILAR ESPINOSA**

Como requisito para la obtención del título de:  
**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Ha sido dirigida por el profesor

**SANTIAGO OQUENDO**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor



**SANTIAGO OQUENDO OLALLA**

**DIRECTOR**

Quito, Marzo 2019

Los Profesores Informantes:

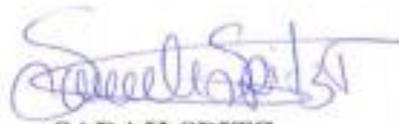
(Miguel Romero)

(Sarah Spitz)

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador



MIGUEL ROMERO



SARAH SPITZ

Quito, Marzo 2019

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto a mi esposo Fernando y a mi hija María Pía quienes me brindaron su apoyo y cariño en todo momento para poder cumplir mi meta.

A mis padres Rolando y Marlene, quienes a lo largo de mi vida me inculcaron a plantearme objetivos y con esmero y constancia alcanzarlos.

A todos y cada una de las personas que me han apoyado durante el transcurso de mi vida a crecer como ser humano.

Quiero dedicar de manera especial este proyecto a Ecuempire Servicios y Construcciones, por ser la empresa que hace 5 años me abrió las puertas y me han permitido crecer como profesional, así como la oportunidad de conocer personas maravillosas que han sido un apoyo fundamental en mi desarrollo personal.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y la Virgen quienes son mi guía y protección; a mi familia que me brindaron las facilidades para poner alcanzar la meta.

Al director del proyecto Santiago Oquendo por su apoyo incondicional durante la elaboración del presente documento, quien fue un pilar fundamental para terminar con éxito.

A las autoridades de la Universidad quienes con su guía aportaron una visión integra de la elaboración del proyecto.

A Ecuempire Servicios y Construcciones, por su apertura para el desarrollo y posterior implementación del proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	2
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	4
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>CAPITULO 1</b> .....	7
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1.1.1 Objetivo General</b> .....	9
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	9
<b>1.2 MARCO TEÓRICO</b> .....	10
<b>1.2.1 Marco Conceptual</b> .....	10
1.2.1.1 Valores corporativos.....	10
1.2.1.2 Competencias .....	11
1.2.1.3 Estándares de desempeño .....	13
1.2.1.4 Evaluación de desempeño.....	14
<b>1.2.2 Marco Referencial</b> .....	17
<b>1.2.3 Marco Histórico</b> .....	18
<b>1.2.4 Marco Legal</b> .....	19
<b>CAPITULO 2</b> .....	20
<b>2.1 METODOLOGÍA</b> .....	20
<b>2.1.1 Nivel de Estudio</b> .....	20
<b>2.1.2 Método de investigación</b> .....	20
<b>2.2 DESARROLLO</b> .....	21
<b>2.2.1 Valores corporativos</b> .....	21
<b>2.2.2 Competencias corporativas</b> .....	23
<b>2.2.3 Competencias por jerarquías</b> .....	25
<b>2.2.4 Funciones por cargos</b> .....	42
<b>2.2.5 Estándares de desempeño por función</b> .....	52
<b>CAPITULO 3</b> .....	67
<b>3.1 PROPUESTA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....	67
<b>CAPITULO 4</b> .....	70
<b>4.1 CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>4.2 RECOMENDACIONES</b> .....	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	72
<b>ANEXOS</b> .....	73

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores corporativos Ética .....	21
Tabla 2 Valores corporativos Compromiso .....	22
Tabla 3 Competencias Corporativas Orientación al Cliente .....	23
Tabla 4 Competencias Corporativas Perseverancia .....	24
Tabla 5 Competencias Corporativas Innovación .....	24
Tabla 6 Niveles de Cargos por Jerarquía .....	27
Tabla 7 Competencia Nivel 1: Pensamiento Estratégico .....	28
Tabla 8 Competencia Nivel 1: Empowerment.....	29
Tabla 9 Competencia Nivel 1: Relaciones Públicas .....	30
Tabla 10 Competencia Nivel 2: Liderazgo .....	31
Tabla 11 Competencia Nivel 2: Orientación a los resultados .....	32
Tabla 12 Competencia Nivel 2: Iniciativa .....	33
Tabla 13 Competencia Nivel 3: Alta adaptabilidad - Flexibilidad.....	34
Tabla 14 Competencia Nivel 3: Calidad del Trabajo.....	35
Tabla 15 Competencia Nivel 3: Dinamismo - Energía .....	36
Tabla 16 Competencia Nivel 4: Iniciativa .....	37
Tabla 17 Competencia Nivel 4: Productividad.....	38
Tabla 18 Competencia Nivel 4: Tolerancia a la presión .....	39
Tabla 19 Competencia Nivel 5: Responsabilidad.....	40
Tabla 20 Competencia Nivel 5: Flexibilidad.....	41
Tabla 21 Competencia Nivel 5: Integridad.....	42
Tabla 22 Funciones esenciales Gerente General.....	43
Tabla 23 Funciones esenciales Gerente Financiero .....	43
Tabla 24 Funciones esenciales Gerente Legal .....	43
Tabla 25 Funciones esenciales Gerente de Recursos Humanos .....	44
Tabla 26 Funciones esenciales Gerente de Compras .....	44
Tabla 27 Funciones esenciales Gerente Contable.....	44
Tabla 28 Funciones esenciales Gerente de Proyectos.....	45
Tabla 29 Funciones esenciales Tesorero .....	45
Tabla 30 Funciones esenciales Coordinador de Impuestos.....	45
Tabla 31 Funciones esenciales Líder de Presupuestos.....	46
Tabla 32 Funciones esenciales Líder de Planificación y Control.....	46
Tabla 33 Funciones esenciales Coordinador Maquinaria y Equipos.....	46
Tabla 34 Funciones esenciales Superintendente de Obra .....	47
Tabla 35 Funciones esenciales Técnico de SSA.....	47
Tabla 36 Funciones esenciales Doctor Ocupacional.....	48
Tabla 37 Funciones esenciales Asistente de Gerencia .....	48
Tabla 38 Funciones esenciales Asistente Legal.....	49
Tabla 39 Funciones esenciales Asistente de Recursos Humanos.....	49
Tabla 40 Funciones esenciales Asistente de Compras .....	49
Tabla 41 Funciones esenciales Asistente Contable.....	50
Tabla 42 Funciones esenciales Control de Inventarios .....	50
Tabla 43 Funciones esenciales Técnico Presupuestos .....	50
Tabla 44 Funciones esenciales Analista de Costos .....	51
Tabla 45 Funciones esenciales Residente de Obra .....	51

Tabla 46 Funciones esenciales Control de Proyectos .....	51
Tabla 47 Funciones esenciales Bodeguero .....	52
Tabla 48 Funciones esenciales Mensajero .....	52
Tabla 49 Estándares de desempeño: Gerente General .....	53
Tabla 50 Estándares de desempeño: Gerente Financiero .....	53
Tabla 51 Estándares de desempeño: Gerente Legal .....	54
Tabla 52 Estándares de desempeño: Gerente de Recursos Humanos .....	54
Tabla 53 Estándares de desempeño: Gerente de Compras .....	55
Tabla 54 Estándares de desempeño: Gerente Contable .....	55
Tabla 55 Estándares de desempeño: Gerente de Proyectos .....	56
Tabla 56 Estándares de desempeño: Tesorero .....	57
Tabla 57 Estándares de desempeño: Coordinador de Impuestos .....	57
Tabla 58 Estándares de desempeño: Líder de Presupuestos .....	58
Tabla 59 Estándares de desempeño: Líder de Planificación y Control .....	58
Tabla 60 Estándares de desempeño: Coordinador de maquinaria y equipos.....	59
Tabla 61 Estándares de desempeño: Superintendente Obra.....	59
Tabla 62 Estándares de desempeño: Técnico de SSA .....	60
Tabla 63 Estándares de desempeño: Doctor Ocupacional .....	60
Tabla 64 Estándares de desempeño: Asistente de Gerencia.....	61
Tabla 65 Estándares de desempeño: Asistente Legal .....	62
Tabla 66 Estándares de desempeño: Asistente de Recursos Humanos .....	62
Tabla 67 Estándares de desempeño: Asistente de Compras.....	63
Tabla 68 Estándares de desempeño: Asistente Contable .....	63
Tabla 69 Estándares de desempeño: Control de Inventarios.....	64
Tabla 70 Estándares de desempeño: Técnico Presupuesto .....	64
Tabla 71 Estándares de desempeño: Analista de Costos.....	65
Tabla 72 Estándares de desempeño: Residente de Obra .....	65
Tabla 73 Estándares de desempeño: Control de Proyectos .....	66
Tabla 74 Estándares de desempeño: Bodeguero.....	66
Tabla 75 Estándares de desempeño: Mensajero .....	67

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Desempeño por competencias .....	12
Gráfico 2 Conformación de un Diccionario de Competencias.....	13
Gráfico 3 Para qué sirve evaluar el desempeño? .....	15
Gráfico 4 Evaluación de Desempeño como integradora de las prácticas de recursos humanos .....	16
Gráfico 5 Organigrama Ecuempire Cía. Ltda. ....	26

## RESUMEN

La Evaluación de desempeño a lo largo del tiempo ha ido tomando más importancia en las organizaciones, es una herramienta completa que nos permite tomar decisiones acertadas con los colaboradores y trabajar en su plan de mejora y crecimiento, renovando la relación jefe-subordinado y viceversa.

Es una herramienta que brinda soporte en los diferentes subsistemas del área de recursos humanos, nos permite tener información relevante que permitirá el incremento de la productividad de la empresa.

Es por esta razón que con el presente estudio se plantea un modelo de evaluación de desempeño en donde se levantarán los valores corporativos, competencias corporativas, competencias por jerarquías y posterior evaluación por estándares de desempeño según las funciones asignadas.

Palabras claves: Competencias y valores organizacionales, estándares de desempeño, evaluación de desempeño, teorías del desempeño.

## **ABSTRACT**

The Performance Evaluation over time has been taking more importance in organizations, it is a complete tool that allows us to make the right decisions with the collaborators and work on their improvement and growth plan, renewing the boss-subordinate relationship and vice versa.

It is a tool that provides support in the different subsystems of the human resources area, it allows us to have relevant information that will allow the increase of the productivity of the company.

It is for this reason that the present study proposes a performance evaluation model where corporate values, corporate competencies, hierarchical competencies and subsequent evaluation by performance standards according to assigned functions will be established.

Keywords: Organizational competences and values, performance standards, performance evaluation, performance theories.

## CAPITULO 1

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Ecuempire Servicios y Construcciones fue constituida en el año 2005, se dedica a la construcción de edificaciones de proyectos emblemáticos en el país.

Ecuempire Cía. Ltda. ha construido a lo largo del tiempo varios proyectos emblemáticos en el país, a continuación se detallan los principales:

- Edificio emblemático de la EP FLOPEC, y regeneración urbano – turístico del malecón de las Palmas en la ciudad de Esmeraldas.
- Edificio agencia norte Servicios de Rentas de Internas (SRI).
- Construcción de la Unidad Educativa del Milenio Nuevo Rocafuerte en la provincia de Orellana.
- Construcción de la Unidad Educativa del Milenio Hatun Sacha en la provincia de Sucumbíos.
- Construcción de la Unidad Educativa del Milenio Chinca en la provincia de Esmeraldas.
- Construcción de la Unidad Educativa del Milenio Guale en la provincia de Manabí.
- Construcción de Plataformas petroleras.
- Construcción del edificio de control de calidad y obras regenerativas en la Refinería Estatal de Esmeraldas.
- Sistema de entubamiento de agua en Megaplanta de Arca Continental – Machachi.
- Planta de tratamiento de aguas residuales en Cervecería Nacional – Quito.

- Urbanización y construcción de soluciones habitacionales ubicado en el cantón Huaquillas provincia de El Oro. Programa Casa para Todos.

- Urbanización y construcción de soluciones habitacionales ubicado en el cantón Tulcán provincia del Carchi. Programa Casa para Todos.

Adicional la empresa presta los siguientes servicios:

- Provisión de hormigón y agregados.
- Provisión e instalación de sistemas eléctricos y electrónicos.
- Provisión, manejo, control de stocks y transporte de material pétreo.
- Escaneo y detección de instalaciones subterráneas.
- Fiscalización de obras y consultorías.
- Alquiler de maquinaria y equipos de construcción. (Ecuempire, 2010).

La presente investigación se centra en la necesidad de diseñar e implementar un proceso de evaluación de desempeño que nos permita evaluar tanto las competencias como los objetivos en cada cargo.

La finalidad es poder establecer parámetros de calificación que sirvan de guía para la toma de decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa.

En el presente vamos a definir los valores y competencias de la empresa, posterior las competencias necesarias de cada cargo estableciendo parámetros de cumplimiento, así como también los estándares de desempeño de cada cargo.

La implementación está dirigida al área administrativa de la empresa.

### **1.1.1 Objetivo General**

Definir la metodología y herramienta de medición de Evaluación de desempeño en la empresa Ecuempire Servicios y Construcciones Cía. Ltda.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Establecer las competencias y valores corporativos de la empresa.
- Establecer las competencias transversales de cada área de la empresa.
- Establecer los estándares de desempeño para cada cargo.
- Diseñar la herramienta de evaluación de desempeño para cada cargo administrativo de la empresa.
- Difundir el proyecto de Evaluación de Desempeño a realizarse dentro de la empresa.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 Marco Conceptual**

#### **1.2.1.1 Valores corporativos**

Los valores según Whetten, (2005) se definen como los “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales”

Una definición de valores dada por Scott, 1997 y otros en el libro “Visión, Valores y Misión Organizacionales” es “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”, lo que podría definirse como la base en una persona para actuar y comportarse.

Valores corporativos según Blanchard, 2000 “es la adopción de una filosofía de gestión moral y empresarial acorde a una línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía organizacional”

Los valores corporativos identifican a una organización, son la base en la que desarrollan sus actividades de acuerdo al giro del negocio, los valores varían de una organización a otra, son el punto principal de donde rigen los comportamientos de cada colaborador y por ende de la organización.

Los valores corporativos deberán estar alineados a los valores de cada una de las personas que forman parte de la organización, deberán identificarse con ellos para sí desempeñar sus actividades con total agrado y compromiso. (ALLES M. , 2015)

### **1.2.1.2 Competencias**

El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (ALLES M. , 2015)

Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. (COLL, 2016).

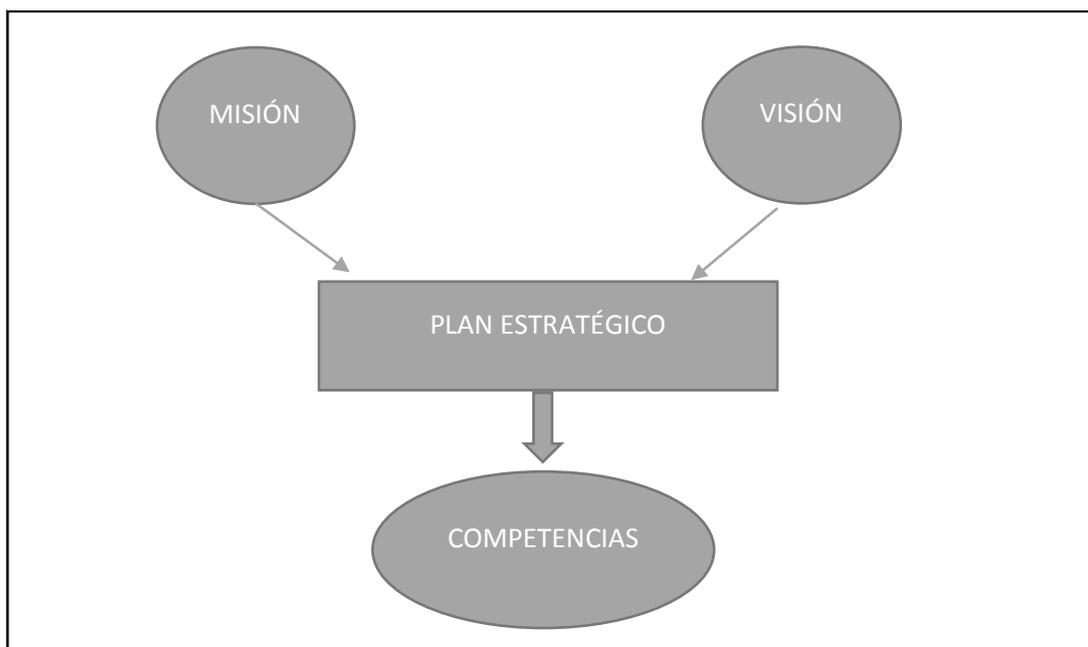
Una mejor actuación o mejor competencia es un conjunto relativamente estable de comportamientos, los cuales producen una actuación superior en los grupos de trabajo en ambientes organizacionales más complejos. (SCHRODER, 1989).

Una competencia es un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueden ser clasificadas de una forma lógica; en definitiva, categorías de conducta. (ALEDO, 1995).

Las competencias individuales son los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategias de la organización en que se encuentre. (LLOPART, 1997).

Las competencias según Martha Alles son definidas de acuerdo a la planificación estratégica de cada organización.

*Gráfico 1 Desempeño por competencias*



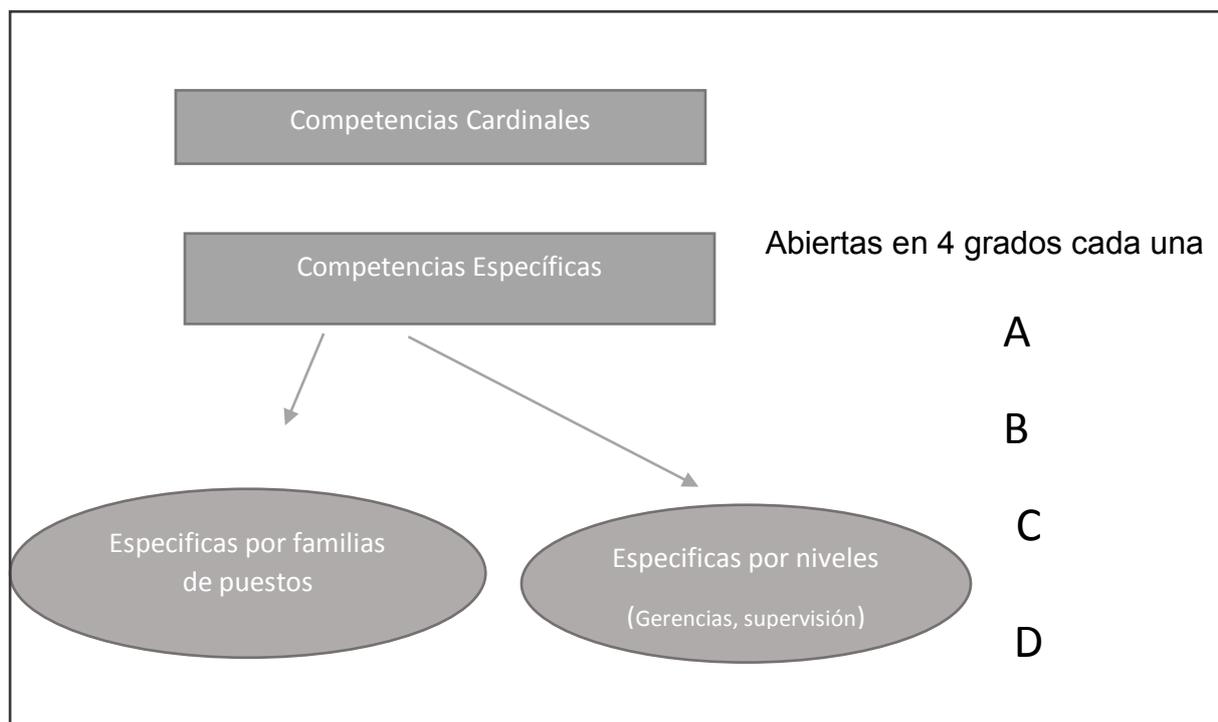
Fuente: Alles, Martha Alicia (2015). "Desempeño por competencias Evaluación de 360, 1, pp. 86-323.

Martha Alles clasifica las competencias en cardinales y específicas, otro autores las clasifican en corporativas, transversales.

De lo cual las podemos clasificar de la siguiente manera:

- Competencias cardinales o corporativas: Aquellas que deben tener todos los miembros de la organización.
- Competencias específicas o transversales: Para ciertos grupos de cargos con un corte por área, o funciones.

Gráfico 2 Conformación de un Diccionario de Competencias



Fuente: Alles, Martha Alicia (2015). "Desempeño por competencias Evaluación de 360, 1, pp. 88-323.

### 1.2.1.3 Estándares de desempeño

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. (Harold Koontz, s.f.).

Un estándar es una medida referencial, una unidad de medida sobre algún hecho. En el caso de los estándares de trabajo se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización, este estándar puede ser de carácter subjetivo u objetivo; es subjetivo cuando no se puede establecer una medida exacta, sino que está supeditado a las percepciones generalizadas de los evaluadores y es objetiva cuando se puede medir a través de algún indicador real y verificable. (Psicología y empresa, s.f.).

#### 1.2.1.4 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes: (Barcelo, s.f.)

- ✓ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ✓ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ✓ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- ✓ El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

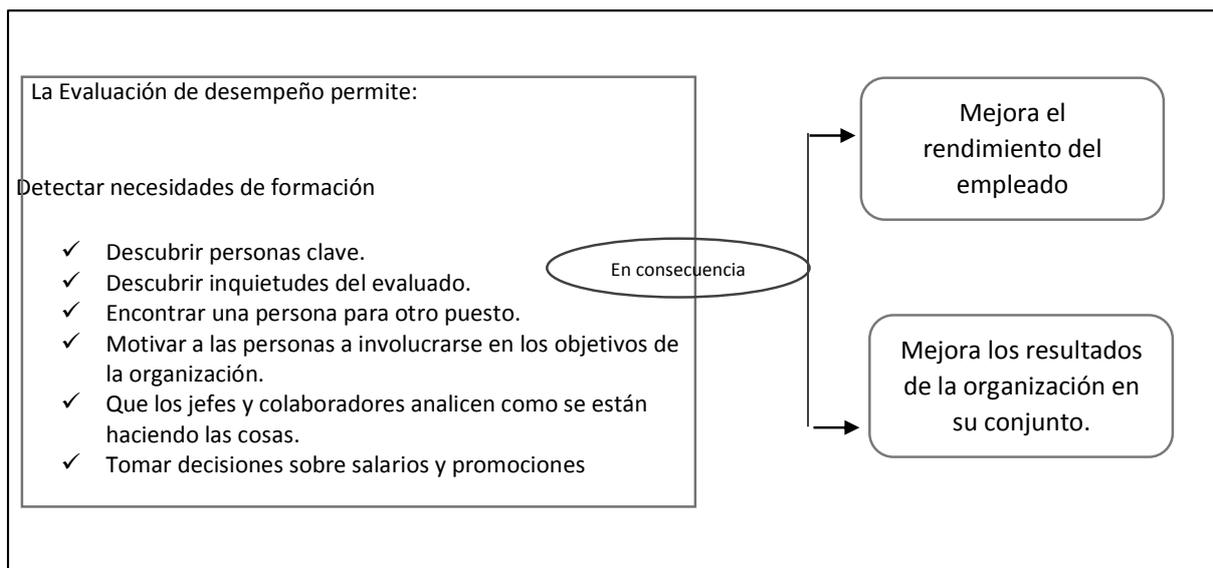
La Evaluación de desempeño es definida por varios autores de la siguiente manera:

Según Byars & Rue (1996), “La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Para Chiavenato (1995), “Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

Harper & Lynch (1992), “Plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”

Gráfico 3 Para qué sirve evaluar el desempeño?



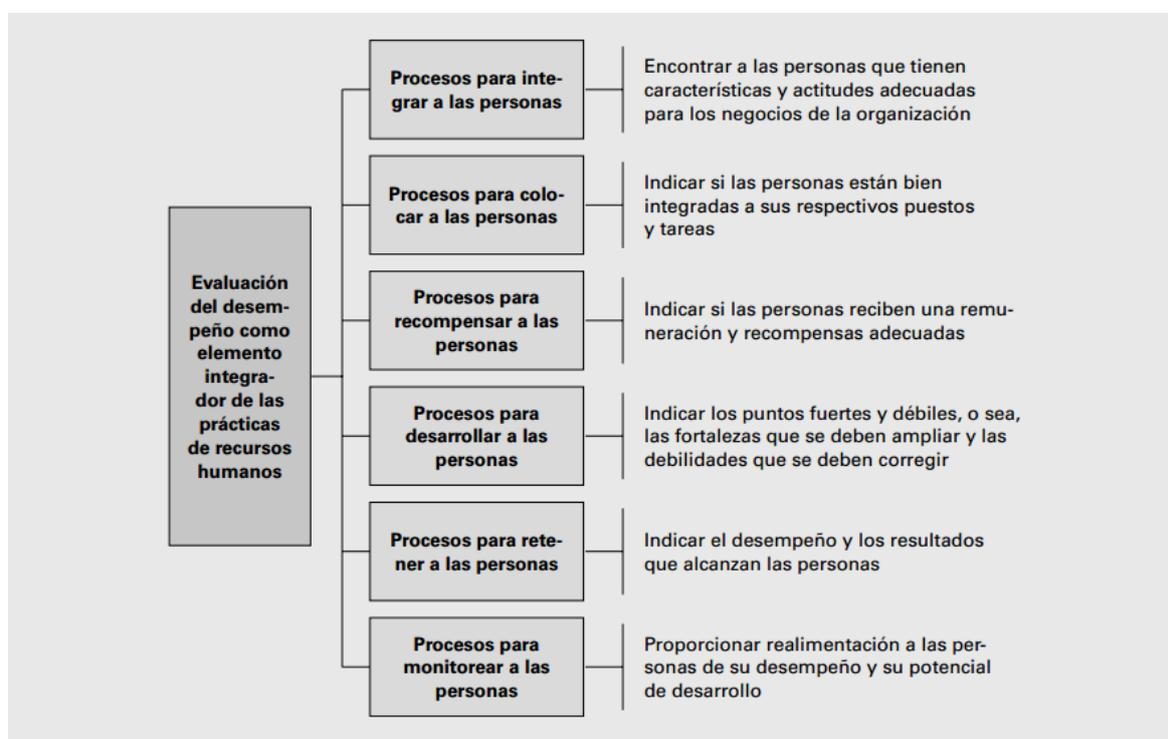
Fuente: Alles, Martha Alicia (2015). "Desempeño por competencias Evaluación de 360, 1, pp. 32-323.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia. (CHIAVENATO, 2009).

*Gráfico 4 Evaluación de Desempeño como integradora de las prácticas de recursos humanos*



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009). "Gestión del Talento Humano" pp. 269-586.

En el gráfico No. 4 podemos observar como la evaluación de desempeño es una herramienta que aporta significativamente a las buenas prácticas del área de recursos humanos en los diferentes subsistemas.

### 1.2.2 Marco Referencial

La Evaluación de desempeño a lo largo de los años ha ido tomando más fuerza e importancia en las organizaciones a nivel mundial, la evaluación de desempeño es una metodología usada por las áreas de talento humano, aporta en la toma de decisiones. Desde la era del conocimiento el talento paso a ser parte fundamental en las organizaciones sin ese talento las organizaciones no pueden mantenerse en el tiempo, peor aún crecer, pues son los conocimientos de cada talento la base en el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo.

“Al final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento” (CHIAVENATO, 2009).

A lo largo del tiempo varios autores ha venido desarrollando diferentes metodologías para realizar evaluación de desempeño, sim embargo su fin es y seguirá siendo el mismo, evaluar el potencial de cada colaborador en la función que desempeña.

La evaluación de desempeño va permitir tener una idea clara de las fortalezas y debilidades de cada colaborador, así como también los puntos en los cuales se deben enfocar para la toma de decisiones, En la actualidad las nuevas generaciones esperan tener una retroalimentación de su desempeño, esperan tener un objetivo claro a donde llegar y como eso va aportar al crecimiento de la empresa.

Realizar una correcta evaluación del desempeño de un puesto de trabajo o cargo en una entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional. (Rosales, 2011).

### 1.2.3 Marco Histórico

La evaluación de desempeño nació de la necesidad de conocer que tan eficiente en lo que hace puede ser un miembro de la empresa, era necesario introducir un procedimiento que permita evaluar el puesto de trabajo y las aportaciones que el personal tenía para el cargo, empezó a tener sentido desde que empezó la relación laboral.

La historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema (Rosales, 2011).

Uno de los pioneros fue Robert Owen a inicios del siglo XIX (1.813) con el sistema de libros y blocks New Lanark en fábricas de hilados y tejidos que consistía en evaluar a diario a su personal. Posterior Tylor (1910) después de la segunda guerra mundial cuando se desempeñaba como jefe de empresa planteo “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”, por ello planteo principios que le permitan saber cuáles son los mejores hombres para el trabajo y de esta manera instruirlos en los métodos más eficientes y económicos que debían aplicar y posterior crear incentivos, En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos, En 1930 Henry Ford enfoco el desempeño poniendo especial atención a los tiempo de producción de su fábrica.

Los sistemas de evaluación de desempeño se fueron perfeccionando con el pasar de los años en donde de acuerdo al experiencia y giro del negocio se iba abriendo horizontes y con ello nuevas teorías. Después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del

desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema. (Rosales, 2011).

#### **1.2.4 Marco Legal**

La evaluación de desempeño en nuestro país esta regularizada para el sector público; la entidad encargada de supervisar y validar la evaluación de desempeño de las diferentes entidades públicas es del Ministerio de Trabajo conjuntamente con las unidades de Administración del Talento humano institucionales, la misma que se deberá realizar una vez al año, según el suplemento del Registro Oficial No. 218, emitido el 10 de Abril del 2018, el cual expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Según el artículo 215 del Reglamento General a la ley Orgánica del Servicio Publico – LOSEP, dispone que la evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto, así como el articulo No. 219 señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizaran a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos, y, perspectiva del talento humano.

En el sector privado la evaluación de desempeño está establecida de acuerdo al reglamento interno y políticas de la empresa. La evaluación de desempeño está liderada por el departamento de talento humano quienes son los que establecen parámetros de medición, y objetivos con cada líder de área, y de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 METODOLOGÍA**

#### **2.1.1 Nivel de Estudio**

El diseño e implementación de un plan de evaluación de desempeño para la empresa Ecuempire Servicios y Construcciones es un tema de investigación descriptivo que constituye un aporte importante para el área de talento humano ya que permite evaluar a cada uno de los miembros de la empresa, así como la calidad, eficiencia e importancia de las funciones que realizan, a su vez incentivar el cumplimiento de objetivos con una retroalimentación que permita enfocarse en resultados.

“Una vez que tienes compromiso, es necesario la disciplina y el trabajo duro para llegar hasta allí” Haile Gebrselassie

#### **2.1.2 Método de investigación**

Se va proceder a establecer los valores y competencias corporativos de la empresa mediante un focus group y posterior aprobación de la gerencia general, una vez levantados los valores y competencias corporativas se realiza el análisis del organigrama para establecer las competencias por grupos o cargos de acuerdo a su jerarquía, así como también se identificarán las funciones más importantes de cada cargo y sus estándares de desempeño.

A continuación se detallan la misión, visión y objetivo empresarial de la empresa:

#### **Visión**

“Crecer junto a nuestros clientes con integridad, calidad, eficiencia, eficacia y ser reconocidos como una de las empresas más sólidas y prestigiosas de la industria de la construcción”.

## Misión

“Diseñar y construir obras con calidad, pasión y determinación; generando soluciones a través de iniciativas, proactividad y profesionalismo, brindando a nuestros clientes total satisfacción sobre nuestro trabajo, respetando el medio ambiente y su entorno”

## Objetivo empresarial

“Desarrollar y posicionar una imagen corporativa que nos identifique con el entorno, contribuyendo al crecimiento empresarial y aportando al país”. (Ecuempire, 2010).

## 2.2 DESARROLLO

Se procedió a determinar los valores y competencias corporativos de la empresa, mediante focus group en donde participaron los líderes de cada área, bajo la metodología de Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias El Diccionario, 2002).

### 2.2.1 Valores corporativos

Los valores corporativos de Ecuempire Cía. Ltda.:

*Tabla 1 Valores corporativos Ética*

#### **Ética:**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales.</li> <li>• Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales.</li> <li>• Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales.</li> <li>• Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.</li> <li>• Respeta las pautas de trabajo establecidas por la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.</li> <li>• Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.</li> <li>• Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.</li> <li>• Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores.</li> <li>• Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 2 Valores corporativos Compromiso*

<b>Compromiso:</b>			
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.</li> <li>• Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia.</li> <li>• Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.</li> <li>• Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.</li> <li>• Cumple con sus compromisos profesionales y personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño.</li> <li>• Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.</li> <li>• Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.</li> <li>• Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos.</li> <li>• No participa, ni aporta ideas o soluciones.</li> </ul>

compromisos personales y profesionales.			
---	--	--	--

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

## 2.2.2 Competencias corporativas

Se han definido las siguientes competencias corporativas:

*Tabla 3 Competencias Corporativas Orientación al Cliente*

<p><b>Orientación al Cliente:</b>          Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.</li> <li>• Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.</li> <li>• Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales.</li> <li>• Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.</li> <li>• Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está disponible para los clientes internos y externos.</li> <li>• Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.</li> <li>• No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes.</li> <li>• Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes..</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 4 Competencias Corporativas Perseverancia*

<p><b>Perseverancia:</b> Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables.</li> <li>• Transmite su fortaleza y constancia.</li> <li>• Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.</li> <li>• Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad.</li> <li>• Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado.</li> <li>• Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar.</li> <li>• Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos.</li> <li>• Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo.</li> <li>• Se rinde fácilmente ante las dificultades.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 5 Competencias Corporativas Innovación*

<p><b>Innovación:</b> Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa.</li> <li>• Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia.</li> <li>• Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad.</li> <li>• Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo.</li> <li>• Busca simplificar procesos</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capacita y desarrolla continuamente.</li> <li>• Escucha sugerencias de mejora.</li> <li>• Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios.</li> <li>• Le cuesta resolver situaciones o problema dados.</li> <li>• Se aferra a sus propias opiniones</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

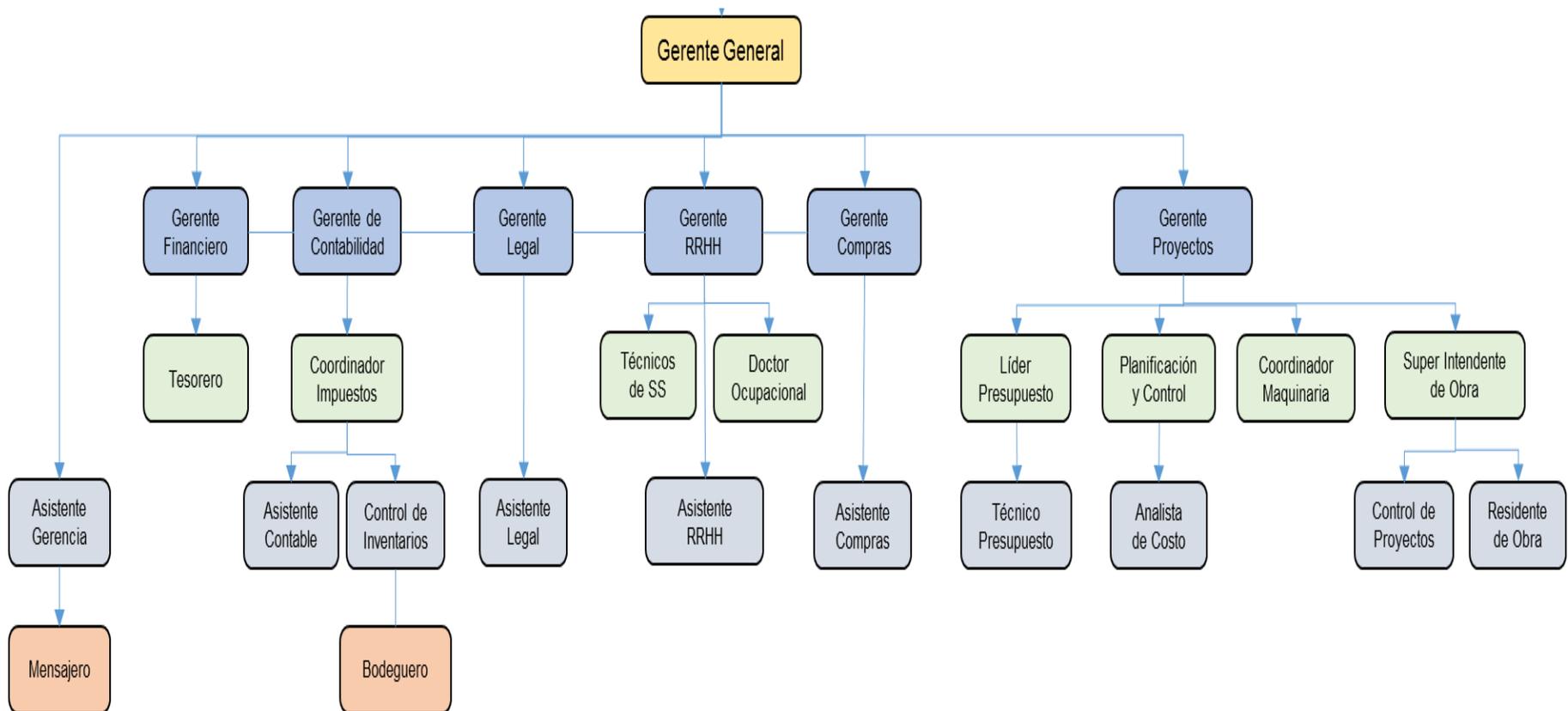
### **2.2.3 Competencias por jerarquías**

Ecuempire cuenta con un grupo humano en el área administrativa, las cuales son fijas y se detallan en el organigrama, y en el área operativa con los cargos de albañiles, peones, y operadores que son variables de acuerdo al proyecto en ejecución.

La empresa cuenta con 50 personas fijas y de entre 100 a 400 personas dependiendo el proyecto, en el año 2018 en el pico más alto la nómina fue de 520 empleados.

Se detalla a continuación el organigrama de la empresa:

Gráfico 5 Organigrama Ecuempire Cía. Ltda.



Fuente: Ecuempire Cía. Ltda.

Se han establecido niveles según los cargos para definir competencias de acuerdo a las funciones y jerarquías.

*Tabla 6 Niveles de Cargos por Jerarquía*

<b>NIVELES</b>	<b>CARGO</b>
<b>Nivel 1</b>	Gerente General
<b>Nivel 2</b>	Gerente Financiero - Gerente Legal - Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Compras - Gerente Contable - Gerente de Proyectos
<b>Nivel 3</b>	Tesorero - Coordinador de Impuestos - Líder de Presupuestos- Líder Planificación y Control - Coordinador Maquinaria y Equipos - Superintendente de Obra - Técnico de SSA - Doctor Ocupacional -
<b>Nivel 4</b>	Asistente de gerencia - Asistente Legal - Asistente de Recursos Humanos - Asistente de Compras - Asistente Contable - Control de Inventarios - Técnico de Presupuestos - Analista de Costos - Residente de Obra - Control de Proyectos.
<b>Nivel 5</b>	Bodeguero, Mensajero

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Se han definido las siguientes competencias por cada nivel: (Alles, Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, 2005)

### **Nivel 1**

- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Relaciones Públicas

*Tabla 7 Competencia Nivel 1: Pensamiento Estratégico*

<p><b>Pensamiento estratégico:</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor propuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con empresas relacionadas, o competidoras. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de la organización.</li> <li>• Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.</li> <li>• Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.</li> <li>• Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.</li> <li>• Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.</li> <li>• Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas y lo logra.</li> <li>• Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento a los cambios en el entorno</li> <li>• Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.</li> <li>• Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables.</li> <li>• Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización.</li> <li>• Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.</li> <li>• Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.</li> <li>• Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 8 Competencia Nivel 1: Empowerment*

<p><b>Empowerment:</b>          Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</li> <li>• Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.</li> <li>• Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.</li> <li>• Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.</li> <li>• Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar su rendimiento.</li> <li>• Escucha aportes y opiniones, y es cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la performance del equipo.</li> <li>• Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus capacidades y talentos.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.</li> <li>• Aprovecha los aportes de los demás y se integra adecuadamente al equipo de trabajo.</li> <li>• Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio.</li> <li>• Brinda orientación, si su gente le pide consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus capacidades.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar responsabilidades individuales correspondientes.</li> <li>• Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia.</li> <li>• No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.</li> <li>• No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 9 Competencia Nivel 1: Relaciones Públicas*

<b>Relaciones Públicas:</b>			
<p>Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los proyectos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.</p>			
<b>Grado A</b>	<b>Grado B</b>	<b>Grado C</b>	<b>Grado D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.</li> <li>• Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés, la construcción.</li> <li>• Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieran.</li> <li>• Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.</li> <li>• Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.</li> <li>• Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen.</li> <li>• Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización.</li> <li>• También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la compañía.</li> <li>• Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.</li> <li>• Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.</li> <li>• Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.</li> <li>• Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura que lo guíe.</li> <li>• Solo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

## Nivel 2

- Liderazgo
- Orientación a los resultados
- Iniciativa

Tabla 10 Competencia Nivel 2: Liderazgo

<b>Liderazgo</b>			
<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en la dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo; es la habilidad para fijar objetivos, dar el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de su grupo de trabajo.</p>			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.</li> <li>• Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.</li> <li>• Fija Objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.</li> <li>• Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.</li> <li>• Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo; es confiable y un referente que genera lealtad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha a los demás y es escuchado.</li> <li>• El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.</li> <li>• Motiva el grupo para el logro de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Suele ser buscado para que brinde consejo.</li> <li>• Maneja el cambio orientado en el breve plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia.</li> <li>• Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.</li> <li>• El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su expertise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo no lo percibe como líder</li> <li>• Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer un seguimiento.</li> <li>• Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos.</li> <li>• Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 11 Competencia Nivel 2: Orientación a los resultados*

<b>Orientación a los resultados:</b>			
<p>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades del cliente externo e interno y cumplir con los requerimientos de las entidades de control y/o las solicitudes de gerencia. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</li> <li>• Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados.</li> <li>• Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes y entidades de control.</li> <li>• Es un referente con su grupo de trabajo dentro de la empresa en relación con la mejora de la eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.</li> <li>• Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</li> <li>• Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño</li> <li>• Se preocupa en forma explícita de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</li> <li>• Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, y los procesos del área.</li> <li>• Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.</li> <li>• Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperados.</li> <li>• Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias.</li> <li>• Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento.</li> <li>• Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos establecidos.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 12 Competencia Nivel 2: Iniciativa

<b>Iniciativa</b>			
<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.</li> <li>• Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.</li> <li>• Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.</li> <li>• Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.</li> <li>• Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.</li> <li>• Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.</li> <li>• Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo.</li> <li>• Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.</li> <li>• Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema.</li> <li>• Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda oportunidades o problemas del momento.</li> <li>• Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.</li> <li>• Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.</li> <li>• Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le consultan y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

### Nivel 3

- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Calidad del trabajo
- Dinamismo – Energía

*Tabla 13 Competencia Nivel 3: Alta adaptabilidad - Flexibilidad*

<b>ALTA ADAPTABILIDAD- FLEXIBILIDAD</b>			
<p>Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>			
<b>Grado A</b>	<b>Grado B</b>	<b>Grado C</b>	<b>Grado D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento a las necesidades cambiantes de la empresa.</li> <li>• Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones.</li> <li>• Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente su accionar.</li> <li>• Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio</li> <li>• Propone acciones atinadas</li> <li>• Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios.</li> <li>• Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa.</li> <li>• Toma en cuenta las diferentes estrategias plateadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos.</li> <li>• Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas.</li> <li>• Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No evalúa sus acciones pasadas, carece de actitud crítica.</li> <li>• Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos.</li> <li>• Se aferra en su accionar a los paradigmas conocidos.</li> <li>• Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a crisis o situaciones delicadas, sin aportar otras ideas.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 14 Competencia Nivel 3: Calidad del Trabajo

<b>Calidad del Trabajo:</b>			
<p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente interés por aprender.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar al estándar de calidad que la organización haya fijado en su misión y visión.</li> <li>• Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización.</li> <li>• Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, y la toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.</li> <li>• Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.</li> <li>• Realiza mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos.</li> <li>• Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.</li> <li>• Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.</li> <li>• Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.</li> <li>• Cooperación con otras áreas cuando se lo solicitan.</li> <li>• Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender.</li> <li>• No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad.</li> <li>• En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.</li> <li>• Demuestra poco interés en cooperar con otras áreas de la organización que requieren de su expertise.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 15 Competencia Nivel 3: Dinamismo - Energía*

<b>Dinamismo - Energía:</b>			
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prologadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos.</li> <li>• Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes.</li> <li>• Concluye la totalidad de los proyectos que inicia.</li> <li>• Motiva a sus subordinados y pares a mantener un alto ritmo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene buena tolerancia a la presión y a la frustración.</li> <li>• Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo.</li> <li>• Maneja el tiempo adecuadamente.</li> <li>• Mantiene un nivel de desempeño óptimo, aun en largas jornadas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la manera de optimizar su desempeño.</li> <li>• Trabaja el tiempo extra que sea requerido.</li> <li>• Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes.</li> <li>• Muestra interés por cumplir con sus objetivos y los de su área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultades con el manejo del tiempo.</li> <li>• Tiene baja tolerancia a la presión.</li> <li>• Es inconstante y termina pocas cosas de las que empieza.</li> <li>• Se cansa fácilmente y no es capaz de mantener su atención, dispersándose.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

## Nivel 4

- Iniciativa
- Productividad
- Tolerancia a la presión

*Tabla 16 Competencia Nivel 4: Iniciativa*

<b>Iniciativa:</b>			
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca solución a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio.</li> <li>• Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.</li> <li>• Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora.</li> <li>• Diseña formatos, matrices, cronogramas u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan.</li> <li>• Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área, e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados de esta.</li> <li>• Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales.</li> <li>• Recaba y distribuye información que considera relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades y niveles de desempeño demandados por su puesto.</li> <li>• Resuelve con éxito y rapidez los pequeños problemas que habitualmente se le presentan.</li> <li>• Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos de área.</li> <li>• Trabaja tiempo extra cuando las circunstancias lo exigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple con las expectativas de su puesto con relación a sus funciones y responsabilidades.</li> <li>• Necesita supervisión y control permanentes, y consulta con su superior constantemente, incluso ante situaciones de poca complejidad.</li> <li>• Le cuesta adaptarse a nuevas situaciones, prefiere manejar las herramientas que conoce y trabajar según los procedimientos ya aprendidos.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 17 Competencia Nivel 4: Productividad

<b>Productividad:</b>			
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.</li> <li>• Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.</li> <li>• Propone con buen criterio, a sus supervisores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.</li> <li>• Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra su trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos.</li> <li>• Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición.</li> <li>• Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.</li> <li>• Es objetivo y atinado en la autoevaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos.</li> <li>• Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.</li> <li>• Si cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.</li> <li>• Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en las tareas asignadas por su superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita constantemente que le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea.</li> <li>• Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores.</li> <li>• Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.</li> <li>• Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 18 Competencia Nivel 4: Tolerancia a la presión*

<b>Tolerancia a la presión:</b> Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.</li> <li>• Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.</li> <li>• Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.</li> <li>• Actúa con flexibilidad ante situaciones límite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.</li> <li>• Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.</li> <li>• Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.</li> <li>• A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de alguna guía para organizarse, en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.</li> <li>• En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.</li> <li>• Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.</li> <li>• Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.</li> <li>• Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior.</li> <li>• Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

## Nivel 5

- Responsabilidad
- Flexibilidad
- Integridad

*Tabla 19 Competencia Nivel 5: Responsabilidad*

<b>Responsabilidad:</b>			
Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.</li> <li>• Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.</li> <li>• Organiza el tiempo de tal manera que pueda cumplir con lo solicitado.</li> <li>• Se autoexige plazos y mejoras en la calidad de su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.</li> <li>• Tiene una actitud comprometida con las tareas encomendadas y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.</li> <li>• Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte.</li> <li>• Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún superior inmediato.</li> <li>• Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.</li> <li>• Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente.</li> <li>• Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo.</li> <li>• Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante. No cumpliendo con los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 20 Competencia Nivel 5: Flexibilidad*

<b>Flexibilidad:</b>			
<p>Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.</p>			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas.</li> <li>• Mantiene una actitud abierta, que transmite a sus compañeros, frente a innovaciones organizacionales que impactan en ésta.</li> <li>• Aporta sugerencias y facilita el desarrollo de las tareas cuando son necesarios cambios en la rutina de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la calidad de los procesos.</li> <li>• Busca informarse y estar capacitado para responder en tiempo y forma a las innovaciones planteadas.</li> <li>• Está atento a su entorno y se reorganiza en función del logro de los objetivos de su puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona cooperativamente cuando es necesario modificar rutinas de trabajo que resultan ineficaces.</li> <li>• Acepta sugerencias de su equipo de trabajo que implican un enfoque distinto al suyo.</li> <li>• Toma en cuenta la posibilidad de que se presenten cambios, y hace el esfuerzo de incorporar las modificaciones en beneficio del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita de alguna persona con mayor autoridad que él para revisar sus conocimientos.</li> <li>• Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica.</li> <li>• Se adapta sin entusiasmo a la incorporación de nuevos compañeros de tareas.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 21 Competencia Nivel 5: Integridad

<p><b>Integridad:</b> Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad. Las acciones son congruentes con lo que se dice.</p>			
<p><b>Grado A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta a sus compañeros en su misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores</li> <li>• Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económicos en todas sus responsabilidades.</li> <li>• Es referente respecto del cumplimiento de políticas y normas, y en relación al respeto de confidencialidad requerida en la empresa.</li> </ul>	<p><b>Grado B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por mantener transparencia en su sector, compartir información y cumplir con los compromisos y promesas.</li> <li>• Su palabra es considerada como lo sería la firma en un documento, por ser reconocido en el cumplimiento puntual de sus compromisos.</li> <li>• Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal.</li> </ul>	<p><b>Grado C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata a sus compañeros de acuerdo con las normas de la empresa.</li> <li>• Se conduce con transparencia en sus intercambios con sus compañeros de todas las áreas.</li> <li>• Cumple con las normas de calidad durante todo el proceso.</li> </ul>	<p><b>Grado D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice lo que piensa aunque sepa que provocará conflictos.</li> <li>• Se conduce en la medida de lo posible con transparencia en el manejo de la información.</li> <li>• Es abierto a expresar sus errores y pide ayuda para hacerlo mejor.</li> </ul>

Fuente: Alles, Martha Alicia (2005). "Diccionario de comportamientos Gestión por competencias"

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

#### 2.2.4 Funciones por cargos

Se han establecido mediante la metodología de identificación de funciones esenciales las principales funciones de cada cargo.

La metodología de identificación de funciones esenciales consiste en realizar una entrevista al inmediato superior para determinar el nivel de experiencia que se requiere para desempeñar cada función, y el nivel de impacto de la función en la misión del cargo, posterior se realiza una sumatoria de lo calificado y las funciones con mayor puntaje se determinan como esenciales para el cargo, se recomienda que sean máximo 3 funciones esenciales por cada cargo.

*Tabla 22 Funciones esenciales Gerente General*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas para el funcionamiento y crecimiento empresarial.
	2. Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, técnicas, operativas y financieras de la Empresa.
	3. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo con cada una de las áreas.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 23 Funciones esenciales Gerente Financiero*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Analizar la rentabilidad de cada uno de los proyectos y su impacto financiero.
	2. Realizar un seguimiento a los ingresos obtenidos de cada uno de los proyectos para posterior elaboración del flujo.
	3. Gestionar líneas de inversión convenientes para la empresa.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 24 Funciones esenciales Gerente Legal*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE LEGAL</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Impartir lineamientos de carácter jurídico, legal y pautas metodológicas para el desarrollo de las funciones del giro de negocio de la empresa.
	2. Suscribir contratos, convenios y acuerdos solicitados por cada departamento de la empresa.
	3. Asesorar en temas legales a las diferentes áreas de la empresa para la resolución de conflictos.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 25 Funciones esenciales Gerente de Recursos Humanos*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.
	2. Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.
	3. Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 26 Funciones esenciales Gerente de Compras*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE DE COMPRAS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Negociar las condiciones de compra de bienes, materiales o servicios.
	2. Calificar a los proveedores en cada línea de negocio para verificar que los productos cumplan con los niveles de calidad requerida.
	3. Realizar la planificación de compras de acuerdo al presupuesto asignado.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 27 Funciones esenciales Gerente Contable*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE CONTABLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Elaborar los formularios para las declaraciones mensuales de impuestos, retenciones y revisar la presentación de anexos transaccionales al SRI.
	2. Generar los registros contables de provisiones y ajustes.
	3. Generar los estados financieros a ser presentados a las entidades de control y a la junta general de socios.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 28 Funciones esenciales Gerente de Proyectos*

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE DE PROYECTOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Dirigir la evaluación permanente de los proyectos y proponer modificaciones y cambios que sean necesarios para mejorar el proceso operativo.
	2. Disponer la ejecución de los proyectos, aprobados por Gerencia General velando por el correcto uso y control de los recursos asignados.
	3. Dar seguimiento para el cumplimiento del presupuesto en cada uno de los proyectos.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 29 Funciones esenciales Tesorero*

<b>CARGO:</b>	<b>TESORERO</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Analizar los estados de cuenta de proveedores para solicitud y aprobación de pagos.
	2. Realizar conciliaciones bancarias y emisión de cheques.
	3. Revisar y liquidar anticipos a proveedores.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 30 Funciones esenciales Coordinador de Impuestos*

<b>CARGO:</b>	<b>COORDINADOR DE IMPUESTOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Revisar y depurar las cuentas contables previo a la realización de impuestos y cierre de mes.
	2. Emitir y enviar comprobantes de retención a proveedores.
	3. Realizar el cuadro de impuestos.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 31 Funciones esenciales Líder de Presupuestos*

<b>CARGO:</b>	<b>LIDER DE PRESUPUESTOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Calcular los costos de instalación, construcción y mantenimiento de sistemas e inmuebles.
	2. Actualizar constantemente la base de datos de proformas para la realización de presupuestos.
	3. Realizar inspecciones a los lugares a ser construidos para determinar superficies, logística, condiciones del lugar, tipos de materiales, mano de obra y maquinaria a ser utilizados.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 32 Funciones esenciales Líder de Planificación y Control*

<b>CARGO:</b>	<b>LIDER PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Evaluar y realizar modificaciones al presupuesto objetivo de los proyectos, previo al arranque de obra: cantidad de recursos, programaciones de obra, costos de insumos.
	2. Controlar la productividad de mano de obra, y maquinaria reportada desde campo.
	3. Revisar las programaciones de obra elaboradas por el superintendente para posterior revisión con la gerencia de proyectos.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 33 Funciones esenciales Coordinador Maquinaria y Equipos*

<b>CARGO:</b>	<b>COORDINADOR MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Coordinar y revisar los mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria de la empresa.
	2. Revisar y aprobar los reportes mensuales de productividad y costeo de equipos pesados, livianos y vehículos.
	3. Mantener al día los permisos de circulación y aprobaciones de certificados de operación de equipos pesados.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 34 Funciones esenciales Superintendente de Obra*

<b>CARGO:</b>	<b>SUPERINTENDENTE DE OBRA</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Analizar y tomar decisiones técnicas y administrativas en la obra para garantizar calidad y eficiencia en la ejecución de la misma.
	2. Desarrollar y comunicar a los residentes de obra la metodología constructiva del proyecto en base a la programación de la obra.
	3. Tomar las correcciones necesarias en la obra para evitar complicaciones en las especificaciones técnicas que requiere el cliente.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 35 Funciones esenciales Técnico de SSA*

<b>CARGO:</b>	<b>TECNICO DE SSA</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Velar por el cumplimiento de normas y políticas de seguridad industrial en cada proyecto en ejecución.
	2. Realizar los informes solicitados para presentación en las entidades de control.
	3. Capacitar a las diferentes áreas en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 36 Funciones esenciales Doctor Ocupacional*

<b>CARGO:</b>	<b>DOCTOR OCUPACIONAL</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Asesorar, coordinar y controlar los programas de salud e higiene ocupacional de los trabajadores de la empresa a través de los programas preventivos.
	2. Diseñar, implementar y evaluar los programas de promoción y prevención de salud en el trabajo.
	3. Realizar evaluaciones médicas a los trabajadores de la empresa.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 37 Funciones esenciales Asistente de Gerencia*

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Llevar y manejar la agenda de citas y reuniones de Gerencia General.
	2. Armar, coordinar y dar seguimiento a la ruta del mensajero según requerimiento de cada una de las áreas.
	3. Realizar periódicamente la actualización de la documentación legal de la empresa.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 38 Funciones esenciales Asistente Legal*

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE LEGAL</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Elaborar correspondencia legal y llevar a cabo funciones administrativas, tales como archivar, responder el teléfono y fijar reuniones con los clientes y proveedores.
	2. Asistir a la Gerencia Legal en la elaboración de escritos.
	3. Mantener al día los documentos legales de la empresa para su funcionamiento.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 39 Funciones esenciales Asistente de Recursos Humanos*

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Receptar todas las novedades de los diferentes proyectos para la elaboración de la nómina de la empresa y posterior pago vía transferencias bancarias.
	2. Atender los requerimientos del personal interno.
	3. Realizar los procesos de contratación, inducción, capacitación al personal nuevo de la empresa.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 40 Funciones esenciales Asistente de Compras*

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE DE COMPRAS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Realizar la búsqueda de proveedores de acuerdo a los requerimientos y gestionar la documentación para la solicitud de créditos.
	2. Solicitar cotizaciones a proveedores calificados para realizar cuadros comparativos.
	3. Dar el seguimiento a los materiales, equipos y/o servicios adquiridos hasta que sean entregados al destino del requerimiento.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 41 Funciones esenciales Asistente Contable*

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Ingresar cajas chicas.
	2. Emitir las facturas al cliente de acuerdo al avance de obra.
	3. Archivar la documentación del área.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 42 Funciones esenciales Control de Inventarios*

<b>CARGO:</b>	<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Ingresar facturas de compras al inventario de cada bodega.
	2. Revisar el inventario de cada bodega, a fin que se estén realizando las descargas correctamente.
	3. Inspeccionar en sitio el stock de bodega.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 43 Funciones esenciales Técnico Presupuestos*

<b>CARGO:</b>	<b>TÉCNICO PRESUPUESTOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Recopilar, clasificar, procesar y analizar información y/o datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto.
	2. Velar porque los documentos a realizar cumplan con los requisitos exigidos por los reglamentos, normas y procedimientos implantados en la Institución y los que establezcan las leyes del país y el cliente.
	3. Elaborar análisis de precios de acuerdo a la información técnica facilitada.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 44 Funciones esenciales Analista de Costos*

<b>CARGO:</b>	<b>ANALISTA DE COSTOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Verificar que las cantidades de materiales solicitadas en requisiciones no superen los valores previstos del contrato.
	2. Recopilar la información de cierres de subcontratos, mano de obra, maquinaria y equipos.
	3. Ingresar el avance acumulado de las obras en la base de datos de Planificación y Control.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 45 Funciones esenciales Residente de Obra*

<b>CARGO:</b>	<b>RESIDENTE DE OBRA</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Controlar la ejecución de la obra de acuerdo a la programación entregada por el superintendente.
	2. Verificar la calidad de los materiales entregados a obra a través de certificaciones y en base a las especificaciones del cliente.
	3. Planificar y solicitar a tiempo los recursos requeridos para la ejecución de las diferentes actividades de obra.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 46 Funciones esenciales Control de Proyectos*

<b>CARGO:</b>	<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Elaborar el Reporte diario de obra (RDO).
	2. Entregar los precios unitarios de rubros nuevos revisados por oficina matriz, a la fiscalización para su aprobación.
	3. Armar la planilla de avance de obra al cliente.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 47 Funciones esenciales Bodeguero*

<b>CARGO:</b>	<b>BODEGUERO</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por código.
	2. Realizar las guías de recepción y salida de material utilizados por las diferentes áreas de trabajo.
	3. Mantener cuadrada la bodega de acuerdo al inventario del sistema.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 48 Funciones esenciales Mensajero*

<b>CARGO:</b>	<b>MENSAJERO</b>
<b>FUNCIONES</b>	1. Realizar la ruta de correspondencia de acuerdo a los tiempos solicitados.
	2. Realizar informe de cumplimiento de ruta.
	3. Planificar la ruta de acuerdo al nivel de importancia de los requerimientos.

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

### **2.2.5 Estándares de desempeño por función**

Los Estándares de desempeño son los criterios que determinan o puntualizan la forma correcta o competente de desempeñar una función. Los estándares deben ser objetivos y verificables.

Los estándares de desempeño se determinaron de cada función del cargo, es recomendable realizar por función de dos a tres estándares. La metodología es desglosar con la afirmación “es competente cuando”, esto facilita la evaluación ya que se especifican actividades verificables.

A continuación se presenta los estándares de desempeño de cada cargo:

Tabla 49 Estándares de desempeño: Gerente General

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas para el funcionamiento y crecimiento empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa legalmente en audiencias, reuniones, cierres de negocio, y ante las entidades de control.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones a diario en temas que definan o influyan en el crecimiento de la empresa.</li> </ul>
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, técnicas, operativas y financieras de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene reuniones mensuales con los líderes de cada área para revisar avances y resolución de problemáticas que se presenten.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba semanalmente flujo financiero para asignar a los proyectos.</li> </ul>
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo con cada una de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene reuniones semestrales con cada líder de área para definir objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica semestralmente objetivos para cada área.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 50 Estándares de desempeño: Gerente Financiero

<b>GERENTE FINANCIERO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Analizar la rentabilidad de cada uno de los proyectos y su impacto financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene un registro actualizado de la rentabilidad de los proyectos que se ejecutan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita los costos presupuestados versus los costos reales para revisar el margen.</li> </ul>
Realizar un seguimiento a los ingresos obtenidos de cada uno de los proyectos para posterior elaboración del flujo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente la facturación de planillas de avance de obra de cada proyecto en ejecución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente la facturación de servicio de maquinaria y equipos.</li> </ul>
Gestionar líneas de inversión convenientes para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza trimestralmente las tasas de interés más convenientes en el mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene constantes reuniones con las oficiales de crédito de las diferentes entidades financieras.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 51 Estándares de desempeño: Gerente Legal

<b>GERENTE LEGAL</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Impartir lineamientos de carácter jurídico, legal y pautas metodológicas para el desarrollo de las funciones del giro de negocio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actualiza semestralmente en la normativa legal en el sector de la construcción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa mensualmente la documentación de los procesos de cada área de la empresa para brindar directrices acertadas</li> </ul>
Suscribir contratos, convenios y acuerdos solicitados por cada departamento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza las condiciones de compras de bienes y servicios que estén dentro de los parámetros legales y de los requerimientos de la orden de compra de las áreas solicitantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprueba la suscripción de contratos en 5 días laborables que establece el proceso.</li> </ul>
Asesorar en temas legales a las diferentes áreas de la empresa para la resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene reuniones mensuales con las diferentes áreas de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza reuniones con proveedores mensualmente para revisión de convenios de pago.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 52 Estándares de desempeño: Gerente de Recursos Humanos

<b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa semanalmente el estado de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene reuniones semanalmente con el equipo de trabajo para sumillar el avance de los procesos.</li> </ul>
Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actualiza semestralmente en la normativa laboral.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa mensualmente los informes del área que estén de acuerdo a los procesos establecidos</li> </ul>
Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza mensualmente reuniones de trabajo con los líderes de cada área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene comunicación diaria con los administradores de los proyectos y con el personal de oficina para conocer sus inquietudes y propuestas de mejora en las funciones que desempeñan.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 53 Estándares de desempeño: Gerente de Compras*

<b>GERENTE DE COMPRAS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Negociar las condiciones de compra de bienes, materiales o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza a diario cotizaciones de proveedores para determinar las mejores opciones de compra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene reuniones con proveedores para acordar precios, tiempos de crédito, y fecha de entrega de productos.</li> </ul>
Calificar a los proveedores en cada línea de negocio para verificar que los productos cumplan con los niveles de calidad requerida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa a diario las características de los materiales de acuerdo a los requerimientos del cliente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba semanalmente los proveedores que cumplen con las especificaciones técnicas requeridas</li> </ul>
Realizar la planificación de compras de acuerdo al presupuesto asignado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente los requerimientos de cada proyecto para determinar la prioridad de compra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona quincenalmente presupuesto al área financiera de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 54 Estándares de desempeño: Gerente Contable*

<b>GERENTE CONTABLE</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Elaborar los formularios para las declaraciones mensuales de impuestos, retenciones y revisar la presentación de anexos transaccionales al SRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora mensualmente los formularios de declaraciones para subir a la plataforma del SRI.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente las cuentas de ingresos y gastos generadas en el periodo.</li> </ul>
Generar los registros contables de provisiones y ajustes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza semanalmente ajustes en las cuentas contables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza mensualmente que las provisiones generadas estén de acuerdo a lo que corresponde.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera anualmente el balance contable.</li> </ul>

Generar los estados financieros a ser presentados a las entidades de control y a la junta general de socios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera anualmente la presentación del estado financiero-contable ante la junta de socios.</li> </ul>
--	---

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 55 Estándares de desempeño: Gerente de Proyectos*

<b>GERENTE DE PROYECTOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Dirigir la evaluación permanente de los proyectos y proponer modificaciones y cambios que sean necesarios para mejorar el proceso operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa semanalmente el cumplimiento del cronograma de avance de obra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente visitas a obra para validar el cumplimiento del cronograma de obra.</li> </ul>
Disponer la ejecución de los proyectos, aprobados por Gerencia General velando por el correcto uso y control de los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica mensualmente las actividades a ejecutarse en obra con el equipo de trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica quincenalmente el uso de recursos en cada uno de los proyectos en ejecución.</li> </ul>
Dar seguimiento para el cumplimiento del presupuesto en cada uno de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba mensualmente el presupuesto de adquisiciones de material.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente las adquisiciones de material de cada proyecto en ejecución.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 56 Estándares de desempeño: Tesorero

<b>TESORERO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Analizar los estados de cuenta de proveedores para solicitud y aprobación de pagos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente los estados de cuenta de proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza semanalmente el informe de cuentas por pagar a proveedores.</li> </ul>
Realizar conciliaciones bancarias y emisión de cheques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa a diario los saldos en las cuentas bancarias de la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza semanalmente los cheques solicitados por el área financiera.</li> </ul>
Revisar y liquidar anticipos a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra semanalmente los cheques emitidos de pago a proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el informe quincenalmente de los saldos de las cuentas a proveedores.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 57 Estándares de desempeño: Coordinador de Impuestos

<b>COORDINADOR DE IMPUESTOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Revisar y depurar las cuentas contables previo a la realización de impuestos y cierre de mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente los registros de las cuentas contables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza mensualmente las cuentas contables con saldos erróneos.</li> </ul>
Emitir y enviar comprobantes de retención a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite a diario los comprobantes de retención de las facturas ingresadas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza a diario el reporte de las retenciones enviadas a proveedores</li> </ul>
Realizar el cuadro de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente el informe de cuadro de impuestos previo a la declaración.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza mensualmente que las cuentas contables estén cuadradas en cero.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 58 Estándares de desempeño: Líder de Presupuestos*

<b>LÍDER DE PRESUPUESTOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Calcular los costos de instalación, construcción y mantenimiento de sistemas e inmuebles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza mensualmente la variación de precios de materiales para instalaciones, construcciones y mantenimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el análisis de precios unitarios de acuerdo a las especificaciones técnicas.</li> </ul>
Actualizar constantemente la base de datos de proformas para la realización de presupuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicita trimestralmente cotizaciones al departamento de compras de materiales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza trimestralmente la actualización de la base de datos de precios.</li> </ul>
Realizar inspecciones a los lugares a ser construidos para determinar superficies, logística, condiciones del lugar, tipos de materiales, mano de obra y maquinaria a ser utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica y valida el lugar donde se va realizar la construcción de proyectos nuevos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza informe de la visita técnica determinando las especificaciones solicitadas por el cliente.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 59 Estándares de desempeño: Líder de Planificación y Control*

<b>LIDER DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Evaluar y realizar modificaciones al presupuesto objetivo de los proyectos, previo al arranque de obra: cantidad de recursos, programaciones de obra, costos de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa al inicio de cada obra el presupuesto objetivo de los proyectos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza al inicio de cada obra cambios al presupuesto según costo real.</li> </ul>
Controlar la productividad de mano de obra, y maquinaria reportada desde campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza quincenalmente informes de la productividad del personal, maquinaria reportada desde obra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa a diario los informes de reporte de avance de obra.</li> </ul>
Revisar las programaciones de obra elaboradas por el	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa quincenalmente la programación de obra con cada superintendente.</li> </ul>

superintendente para posterior revisión con la gerencia de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza quincenalmente el informe de la programación de obra de los proyectos en ejecución.</li> </ul>
---	---

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 60 Estándares de desempeño: Coordinador de maquinaria y equipos*

<b>COORDINADOR DE MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Coordinar y revisar los mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza mensualmente el plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza quincenalmente el plan de mantenimiento correctivo de la maquinaria reportada en mal estado en cada proyecto.</li> </ul>
Revisar y aprobar los reportes mensuales de productividad y costeo de equipos pesados, livianos y vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa semanalmente los reportes de horas máquina de cada proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprueba mensualmente los costos a facturar de acuerdo a la productividad de cada equipo.</li> </ul>
Mantener al día los permisos de circulación y aprobaciones de certificados de operación de equipos pesados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica y ejecuta anualmente la matriculación de la maquinaria y vehículos de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualiza semestralmente los certificados de operación de los equipos pesados.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 61 Estándares de desempeño: Superintendente Obra*

<b>SUPERINTENDENTE OBRA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Analizar y tomar decisiones técnicas y administrativas en la obra para garantizar calidad y eficiencia en la ejecución de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa a diario al terminar la jornada que se haya cumplido lo programado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resuelve semanalmente de acuerdo a reunión con fiscalización los cambios acordados.</li> </ul>
Desarrollar y comunicar a los residentes de obra la metodología constructiva del proyecto en base a la programación de la obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza a diario al empezar la jornada reuniones con el personal técnico para determinar la metodología a utilizar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica conforme a las especificaciones técnicas la programación de avance de obra.</li> </ul>

Tomar las correcciones necesarias en la obra para evitar complicaciones en las especificaciones técnicas que requiere el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente los avances de obra con las especificaciones técnicas del cliente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza semanalmente cambios en la programación de obra.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 62 Estándares de desempeño: Técnico de SSA*

<b>TÉCNICO DE SSA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Velar por el cumplimiento de normas y políticas de seguridad industrial en cada proyecto en ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente en cada proyecto que se estén cumpliendo los procesos y normas de seguridad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levanta mensualmente informes de acuerdo al cumplimiento de seguridad de cada proyecto.</li> </ul>
Realizar los informes solicitados para presentación en las entidades de control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopila semestralmente la información generada en seguridad industrial de cada proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valida y unifica anualmente la información generada en el área.</li> </ul>
Capacitar a las diferentes áreas en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza la programación anual de capacitaciones en prevención de accidentes y enfermedades profesionales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara quincenalmente las capacitaciones a realizar en cada proyecto y área.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 63 Estándares de desempeño: Doctor Ocupacional*

<b>DOCTOR OCUPACIONAL</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Asesorar, coordinar y controlar los programas de salud e higiene ocupacional de los trabajadores de la empresa a través de los programas preventivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semestralmente el cumplimiento del programa de salud e higiene de los trabajadores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina mensualmente atenciones médicas a trabajadores con el fin de asesorar en enfermedades preexistentes.</li> </ul>
Diseñar, implementar y evaluar los programas de promoción y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica semestralmente el programa preventivo de salud de los trabajadores.</li> </ul>

prevención de salud en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica mensualmente el programa correctivo de enfermedades por virus y bacterias ocasionadas por el clima.</li> </ul>
Realizar evaluaciones médicas a los trabajadores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza quincenalmente visitas a cada proyecto para realizar evaluaciones médicas a los trabajadores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera mensualmente fichas médicas de los trabajadores.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 64 Estándares de desempeño: Asistente de Gerencia*

<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Llevar y manejar la agenda de citas y reuniones de Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra a diario las reuniones de Gerencia en la agenda virtual.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuerda diariamente al Gerente al empezar el día las reuniones y citas programadas.</li> </ul>
Armar, coordinar y dar seguimiento a la ruta del mensajero según requerimiento de cada una de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorta a diario las solicitudes de ruta de cada área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra a diario el cumplimiento de la ruta del mensajero.</li> </ul>
Realizar periódicamente la actualización de la documentación legal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza semestralmente la revisión de los documentos habilitantes de la empresa a fin de que estén actualizados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva diariamente los documentos y oficios generados</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 65 Estándares de desempeño: Asistente Legal*

<b>ASISTENTE LEGAL</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Elaborar correspondencia legal y llevar a cabo funciones administrativas, tales como archivar, responder el teléfono y fijar reuniones con los clientes y proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lleva la agenda semanal de citas y audiencias del Abogado de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene semanalmente actualizado el archivo físico y digital del área.</li> </ul>
Asistir a la Gerencia Legal en la elaboración de escritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora a diario escritos legales para presentación en entidades de control.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lleva a diario la secuencia de documentos para control y manejo.</li> </ul>
Mantener al día los documentos legales de la empresa para su funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualiza semestralmente los documentos habilitantes de la empresa de cada área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiste anualmente a la reunión de socios de la empresa para posterior emisión de documentos.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 66 Estándares de desempeño: Asistente de Recursos Humanos*

<b>ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Receptar todas las novedades de los diferentes proyectos para la elaboración de la nómina de la empresa y posterior pago vía transferencias bancarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepta mensualmente las novedades de nómina de cada proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolida mensualmente la información de nómina de cada área y proyecto.</li> </ul>
Atender los requerimientos del personal interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emite a diario certificados de trabajo al personal activo e inactivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atiende a diario consultas y requerimientos del personal activo de todas las áreas de la empresa.</li> </ul>
Realizar los procesos de contratación, inducción, capacitación al personal nuevo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora a diario contratos de trabajo de acuerdo a los requerimientos de cada área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza el acompañamiento al personal nuevo en el proceso de inducción.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 67 Estándares de desempeño: Asistente de Compras

<b>ASISTENTE DE COMPRAS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Realizar la búsqueda de proveedores de acuerdo a los requerimientos y gestionar la documentación para la solicitud de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca semanalmente proveedores que cumplan las especificaciones de los productos requeridos por cada área y proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona semanalmente la apertura de créditos con proveedores.</li> </ul>
Solicitar cotizaciones a proveedores calificados para realizar cuadros comparativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza semanalmente informes comparativos de precios de los distintos proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita cotizaciones a diario a proveedores que cumplen con las especificaciones de los productos.</li> </ul>
Dar el seguimiento a los materiales, equipos y/o servicios adquiridos hasta que sean entregados al destino del requerimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arma la logística semanalmente de retiro del proveedor y envío de materiales a cada proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirma semanalmente la recepción de materiales en cada bodega con la guía de remisión emitida por el bodeguero.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 68 Estándares de desempeño: Asistente Contable

<b>ASISTENTE CONTABLE</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Ingresar cajas chicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra semanalmente las facturas de compras de caja chica de cada uno de los proyectos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente que se cumpla el procedimiento de uso de caja chica.</li> </ul>
Emitir las facturas al cliente de acuerdo al avance de obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite mensualmente las facturas al cliente de acuerdo al avance de obra del proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente un informe de los valores facturados a cada cliente.</li> </ul>
Archivar la documentación del área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva semanalmente la documentación generada en el área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene semanalmente en orden la documentación del área.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 69 Estándares de desempeño: Control de Inventarios

<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Ingresar facturas de compras al inventario de cada bodega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra a diario las facturas de compras en el inventario de cada bodega.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente informe de registro de facturas al inventario.</li> </ul>
Revisar el inventario de cada bodega, a fin que se estén realizando las descargas correctamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente el inventario de cada bodega para cuadrar el físico con el sistema.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite quincenalmente informe de movimiento de ítems con más rotación.</li> </ul>
Inspeccionar en sitio el stock de bodega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viaja mensualmente a los proyectos a auditar stock de bodega.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente informe con las novedades presentadas en cada bodega.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 70 Estándares de desempeño: Técnico Presupuesto

<b>TÉCNICO PRESUPUESTO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Recopilar, clasificar, procesar y analizar información y/o datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente la especificación técnica del proceso de licitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza a diario las cotizaciones que se ajustan a las especificaciones técnicas.</li> </ul>
Velar porque los documentos a realizar cumplan con los requisitos exigidos por los reglamentos, normas y procedimientos implantados en la Institución y los que establezcan las leyes del país y el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente la especificación técnica del proceso de licitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza a diario las cotizaciones que se ajustan a las especificaciones técnicas.</li> </ul>
Elaborar análisis de precios de acuerdo a la información técnica facilitada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el análisis de precios unitarios de acuerdo a las especificaciones técnicas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza los rubros de cada especialidad para el análisis de precios.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 71 Estándares de desempeño: Analista de Costos

<b>ANALISTA DE COSTOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Verificar que las cantidades de materiales solicitadas en requisiciones no superen los valores previstos del contrato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica semanalmente los requerimientos de obra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente el informe de cantidades requeridas de obra.</li> </ul>
Recopilar la información de cierres de subcontratos, mano de obra, maquinaria y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente el cuadro de avance de planilla de subcontratos, mano de obra, y maquinaria y equipos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unifica mensualmente la información de avance de planillas de subcontratos, mano de obra y maquinaria y equipos de cada proyecto</li> </ul>
Ingresar el avance acumulado de las obras en la base de datos de Planificación y Control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresa mensualmente el avance de obra en la base de datos de planificación y control.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopila quincenalmente la información de obra.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 72 Estándares de desempeño: Residente de Obra

<b>RESIDENTE DE OBRA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Controlar la ejecución de la obra de acuerdo a la programación entregada por el superintendente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla a diario la ejecución de la obra de acuerdo a la programación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza a diario la planificación con el personal de obra.</li> </ul>
Verificar la calidad de los materiales entregados a obra a través de certificaciones y en base a las especificaciones del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa semanalmente en bodega los materiales enviados desde oficina central.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica los materiales en obra según especificaciones técnicas del contrato.</li> </ul>
Planificar y solicitar a tiempo los recursos requeridos para la ejecución de las diferentes actividades de obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita quincenalmente al bodeguero informe de materiales en stock.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza mensualmente el requerimiento de materiales necesarios para avanzar de acuerdo a la programación.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 73 Estándares de desempeño: Control de Proyectos

<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Elaborar el Reporte diario de obra (RDO).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica a diario en campo el avance de obra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a diario a matriz el avance de obra y las novedades presentadas.</li> </ul>
Entregar los precios unitarios de rubros nuevos revisados por oficina matriz, a la fiscalización para su aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa trimestralmente con fiscalización en obra los rubros nuevos a ejecutar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega trimestralmente a fiscalización los precios de los rubros nuevos para aprobación y posterior ejecución</li> </ul>
Armar la planilla de avance de obra al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora mensualmente la planilla de avance de obra para ser entregada al cliente al quinto día del siguiente mes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente los rubros ejecutados en el proyecto.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

Tabla 74 Estándares de desempeño: Bodeguero

<b>BODEGUERO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por código.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza semanalmente la bodega del proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codifica a diario los materiales que llegan para posterior almacenaje.</li> </ul>
Realizar las guías de recepción y salida de material utilizados por las diferentes áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega a diario el material a campo solicitado por el área técnica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza a diario las guías de recepción y salida de material.</li> </ul>
Mantener cuadrada la bodega de acuerdo al inventario del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descarga a diario del sistema kairos los materiales solicitados por técnicos de obra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica semanalmente que los saldos físicos cuadren con los saldos del sistema contable</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

*Tabla 75 Estándares de desempeño: Mensajero*

<b>MENSAJERO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>
Realizar la ruta de correspondencia de acuerdo a los tiempos solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple a diario con la ruta establecida.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepta a diario los requerimientos de cada área.</li> </ul>
Realizar informe de cumplimiento de ruta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalla a diario al finalizar la jornada la ruta y el estado de cada requerimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza semanalmente un informe de las novedades presentadas en la ruta.</li> </ul>
Planificar la ruta de acuerdo al nivel de importancia de los requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica a diario la ruta de acuerdo a las prioridades de cada área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple a diario la planificación de ruta.</li> </ul>

Fuente: Empresa Ecuempire

Elaborado por: María Gabriela Aguilar

### **CAPITULO 3**

#### **3.1 PROPUESTA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

*La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, y las competencias y los estándares de desempeño por cargo, se requiere objetividad al momento de calificar, antes de cada evaluación estará el estándar de calificación siendo 4 la nota más alta y 1 la mas baja.*

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

### VALORES CORPORATIVOS

#### ÉTICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.  
 Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. Respeto las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.	Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato.	

#### COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.  
 Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.  
 Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.	Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos. No participa, ni aporta ideas o soluciones.	

**PROMEDIO** 0,00

### COMPETENCIAS CORPORATIVAS

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.  
 Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Está disponible para los clientes internos y externos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes.	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	

#### PERSEVERANCIA

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables. Transmite su fortaleza y constancia. Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto. Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad. Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado. Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar. Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos. Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo. Se rinde fácilmente ante las dificultades.	

#### INNOVACIÓN

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa. Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia. Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad. Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Busca simplificar procesos.	Se capacita y desarrolla continuamente. Escucha sugerencias de mejora. Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Se aferra a sus propias opiniones.	

**PROMEDIO** 0,00

**COMPETENCIAS DEL CARGO**

Calificación Competencias del Cargo		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

**LIDERAZGO**

Habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento y dar feedback integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Orienta la acción de sus grupos, fijando Objetivos claros, seguimientos y feedback. Motiva a cada miembro del equipo, para conseguir logros generales e individuales de desarrollo.	Escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. Motiva el grupo para el logro de los objetivos organizacionales.	Técnicamente confiable y es buscado para resolver dudas en temas de su expertise. Desarrolla de sus tareas con energía y perseverancia para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos. Se agota antes de finalizar sus proyectos. Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.	

**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**

Capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades del cliente externo e interno y cumplir con los requerimientos de las entidades de control y/o las solicitudes de gerencia.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Da el ejemplo, estimula y premia las actitudes y acciones orientadas a promover la calidad, mejora continua y la eficiencia. Planifica previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes y entidades de control.	Fija para sí y para su grupo parámetros para lograr y superar estándares de desempeño y plazos fijados. Orienta y da feedback. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Se preocupa de que se reconozca los resultados obtenidos, de sus colaboradores y propios.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras de calidad y procesos. Explica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.	Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando orientación sobre objetivos y acciones esperadas. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Pone tiempos de realización de trabajos y controla su cumplimiento y recursos.	

**INICIATIVA**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores. Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.	Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo. Actúa rápida y decididamente en una crisis. Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema. Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.	Reconoce las oportunidades que se presentan y actúa para materializarlas, o se enfrenta con los problemas. Implementa propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver consultas y generar espacios para la comunicación e intercambio de ideas.	
<b>PROMEDIO</b>					<b>0,00</b>

**ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO**

Calificación Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.	Revisa semanalmente el estado de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa. Mantiene reuniones semanalmente con el equipo de trabajo para suministrar el avance de los procesos.	
Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.	Se actualiza semestralmente en la normativa laboral. Revisa mensualmente los informes del área que estén de acuerdo a los procesos establecidos	
Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.	Organiza mensualmente reuniones de trabajo con los líderes de cada área. Mantiene comunicación diaria con los administradores de los proyectos y con el personal de oficina para conocer sus inquietudes y propuestas de mejora en las funciones que desempeñan.	
<b>PROMEDIO</b>		<b>0,00</b>

<b>Total</b>	0,00
--------------	------

## CAPITULO 4

En este capítulo en base al trabajo realizado se presentan las conclusiones y recomendaciones sugeridas del proyecto realizado.

### 4.1 CONCLUSIONES

Se procedió a definir en la empresa Ecuempire Servicios y Construcciones una herramienta de Evaluación de desempeño, en la misma se definió y levantaron los siguientes puntos:

- Valores corporativos.
- Competencias corporativas.
- Competencias cardinales por niveles jerárquicos.
- Se determinaron funciones esenciales por cada cargo.
- Se establecieron estándares de desempeño por cada función.
- Se realizó el modelo de evaluación de desempeño para la empresa a nivel de las áreas administrativas y técnicas.

La evaluación de desempeño es una herramienta de vital importancia en el crecimiento laboral de los colaboradores ya que nos permite medir de manera objetiva su desempeño en el cargo asignado así como medir sus competencias y valores al momento de desarrollar sus funciones.

Esta herramienta ayuda en la definición de planes de desarrollo, remuneración variable, identificar altos potenciales y también al momento de realizar ajustes salariales.

El proyecto fue realizado con el apoyo de la gerencia general y gerencias de cada área.

Se desarrolló un diccionario de competencias el cual será la base en el proceso de evaluación de desempeño de la empresa.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar el proceso de evaluación de desempeño de manera permanente, idealmente dos veces al año utilizando la presente herramienta desarrollada para el efecto.

Es necesario actualizar la herramienta en caso de existir algún cambio en la estructura organizacional de la empresa o cambios en las funciones asignadas a cada cargo.

Se recomienda realizar un proceso de retroalimentación después de realizada la evaluación en donde en manera de entrevista el superior pueda dar sus puntos de vista al colaborador y viceversa, esto con el fin de fomentar la comunicación y de establecer los parámetros de mejora.

Se recomienda dar impulso a la evaluación de desempeño 360 grados ya que permite tener un panorama más real de la relación entre jerarquías, compañeros y clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALEDO. (1995). *Eumed.net*. Obtenido de Enciclopedia virtual: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
- ALLES. (2015).
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2015). *Desempeño por competencias*. Granica.
- Barcelo, J. C. (s.f.). *Business School*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- BLANCHARD. (2000).
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- COLL, C. (2016). *Desarrollo de competencias lingüísticas*. Obtenido de <http://mayohernandez13.blogspot.com/2016/06/definiciones-de-competencia-segun.html>
- Ecuempire. (2010). Obtenido de [www.ecuempire.com](http://www.ecuempire.com)
- Harold Koontz, H. w. (s.f.). *Control*. Obtenido de <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/establecimiento-de-estandares.html>
- Joanna, C. (28 de Noviembre de 2012). Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- LLOPART. (1997). *Eumed.net*. Obtenido de Enciclopedia virtual: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
- Psicología y empresa*. (s.f.). Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>
- Rosales, V. P. (11 de Noviembre de 2011). *Gestipolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- SCHRODER. (1989). *Eumed.net*. Obtenido de Enciclopedia virtual: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
- SCOTT, C. D. (1997).
- WHETTEN, D. (2005). *Los valores organizacionales*. Obtenido de <https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/.../168>
- WIKIPEDIA. (2006). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_clave\\_de\\_rendimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento)

## ANEXOS

## Anexo A: Evaluación de desempeño Nivel 2 Gerente de Recursos Humanos

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS NIVEL 2  
 Área: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

*La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, y las competencias y los estándares de desempeño por cargo, se requiere objetividad al momento de calificar, antes de cada evaluación estará el estándar de calificación siendo 4 la nota más alta y 1 la más baja.*

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

## VALORES CORPORATIVOS

## ÉTICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. Respeta las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.	Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato.	

## COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.	Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos. No participa, ni aporta ideas o soluciones.	

PROMEDIO **0,00**

## COMPETENCIAS CORPORATIVAS

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Está disponible para los clientes internos y externos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes.	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	

## PERSEVERANCIA

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables. Transmite su fortaleza y constancia. Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto. Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad. Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado. Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar. Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos. Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo. Se rinde fácilmente ante las dificultades.	

## INNOVACIÓN

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa. Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia. Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad. Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Busca simplificar procesos.	Se capacita y desarrolla continuamente. Escucha sugerencias de mejora. Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Se aferra a sus propias opiniones.	

PROMEDIO **0,00**

**COMPETENCIAS DEL CARGO**

Calificación Competencias del Cargo		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

**LIDERAZGO**

Habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento y dar feedback integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Orienta la acción de sus grupos, fijando Objetivos claros, seguimientos y feedback. Motiva a cada miembro del equipo, para conseguir logros generales e individuales de desarrollo.	Escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. Motiva el grupo para el logro de los objetivos organizacionales.	Técnicamente confiable y es buscado para resolver dudas en temas de su expertise. Desarrolla de sus tareas con energía y perseverancia para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos. Se agota antes de finalizar sus proyectos. Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.	

**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**

Capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades del cliente externo e interno y cumplir con los requerimientos de las entidades de control y/o las solicitudes de gerencia.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Da el ejemplo, estimula y premia las actitudes y acciones orientadas a promover la calidad, mejora continua y la eficiencia. Planifica previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes y entidades de control.	Fija para sí y para su grupo parámetros para lograr y superar estándares de desempeño y plazos fijados. Orienta y da feedback. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Se preocupa de que se reconozca los resultados obtenidos, de sus colaboradores y propios.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras de calidad y procesos. Explica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.	Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando orientación sobre objetivos y acciones esperadas. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Pone tiempos de realización de trabajos y controla su cumplimiento y recursos.	

**INCIATIVA**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a las situaciones y prevenir alternativas de acción. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores. Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.	Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo. Actúa rápida y decididamente en una crisis. Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema. Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.	Reconoce las oportunidades que se presentan y actúa para materializarlas, o se enfrenta con los problemas. Implementa propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver consultas y generar espacios para la comunicación e intercambio de ideas.	

**PROMEDIO** **0,00**

**ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO**

Calificación Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.	Revisa semanalmente el estado de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa. Mantiene reuniones semanalmente con el equipo de trabajo para sumillar el avance de los procesos.	
Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.	Se actualiza semestralmente en la normativa laboral. Revisa mensualmente los informes del área que estén de acuerdo a los procesos establecidos	
Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.	Organiza mensualmente reuniones de trabajo con los líderes de cada área. Mantiene comunicación diaria con los administradores de los proyectos y con el personal de oficina para conocer sus inquietudes y propuestas de mejora en las funciones que desempeñan.	
<b>PROMEDIO</b>		<b>0,00</b>

<b>Total</b>	0,00
--------------	------

## Anexo B: Evaluación de desempeño Nivel 3 Tesorero

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: TESORERO / NIVEL 3  
 Área: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

*La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, y las competencias y los estándares de desempeño por cargo, se requiere objetividad al momento de calificar, antes de cada evaluación estará el estándar de calificación siendo 4 la nota más alta y 1 la mas baja.*

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

### VALORES CORPORATIVOS

#### ÉTICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. Respeto las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.	Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato.	

#### COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.	Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos. No participa, ni aporta ideas o soluciones.	

**PROMEDIO** 0,00

### COMPETENCIAS CORPORATIVAS

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Está disponible para los clientes internos y externos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes.	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	

#### PERSEVERANCIA

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables. Transmite su fortaleza y constancia. Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto. Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad. Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado. Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar. Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos. Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo. Se rinde fácilmente ante las dificultades.	

#### INNOVACIÓN

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa. Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia. Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad. Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Busca simplificar procesos.	Se capacita y desarrolla continuamente. Escucha sugerencias de mejora. Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Se aferra a sus propias opiniones.	

**PROMEDIO** 0,00

### COMPETENCIAS DEL CARGO

Calificación Competencias del Cargo		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD					
Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Está atento a las necesidades cambiantes de la empresa. Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio.	Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio. Propone acciones atinadas Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios. Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.	Respeta las nuevas disposiciones y directivas. Toma en cuenta las diferentes estrategias plateadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas.	No evalúa sus acciones pasadas, carece de actitud crítica. Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos. Se aferra en su accionar a los paradigmas conocidos.	

CALIDAD DEL TRABAJO					
Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su misión y visión. Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización.	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.	Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás. Coopera con otras áreas cuando se lo solicitan. Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.	Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender. No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad. En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.	

DINAMISMO ENERGIA					
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prologadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos. Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes. Concluye la totalidad de los proyectos que inicia. Motiva a sus subordinados y pares a mantener un alto ritmo de trabajo.	Tiene buena tolerancia a la presión y a la frustración. Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo. Maneja el tiempo adecuadamente. Mantiene un nivel de desempeño óptimo, aun en largas jornadas de trabajo.	Busca la manera de optimizar su desempeño. Trabaja el tiempo extra que sea requerido. Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes. Muestra interés por cumplir con sus objetivos y los de su área.	Tiene dificultades con el manejo del tiempo. Tiene baja tolerancia a la presión. Es inconstante y termina pocas cosas de las que empieza. Se cansa fácilmente y no es capaz de mantener su atención, dispersándose.	
<b>PROMEDIO</b>					<b>0,00</b>

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Calificación Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Analizar los estados de cuenta de proveedores para solicitud y aprobación de pagos.	Revisa semanalmente los estados de cuenta de proveedores.	
	Realiza semanalmente el informe de cuentas por pagar a proveedores.	
Realizar conciliaciones bancarias y emisión de cheques.	Revisa a diario los saldos en las cuentas bancarias de la empresa	
	Realiza semanalmente los cheques solicitados por el área financiera.	
Revisar y liquidar anticipos a proveedores.	Registra semanalmente los cheques emitidos de pago a proveedores.	
	Realiza el informe quincenalmente de los saldos de las cuentas a proveedores.	
<b>PROMEDIO</b>		<b>0,00</b>

<b>Total</b>	0,00
--------------	------

## Anexo C: Evaluación de desempeño Nivel 4 Asistente de Gerencia

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: ASISTENTE DE GERENCIA / NIVEL 4  
 Área: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

*La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, y las competencias y los estándares de desempeño por cargo, se requiere objetividad al momento de calificar, antes de cada evaluación estará el estándar de calificación siendo 4 la nota más alta y 1 la mas baja.*

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

### VALORES CORPORATIVOS

#### ÉTICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. Respeta las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.	Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato.	

#### COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.	Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos. No participa, ni aporta ideas o soluciones.	

**PROMEDIO** 0,00

### COMPETENCIAS CORPORATIVAS

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Está disponible para los clientes internos y externos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes.	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	

#### PERSEVERANCIA

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables. Transmite su fortaleza y constancia. Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto. Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad. Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado. Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar. Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos. Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo. Se rinde fácilmente ante las dificultades.	

#### INNOVACIÓN

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
<b>Descripción</b>	Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa. Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia. Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad. Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Busca simplificar procesos.	Se capacita y desarrolla continuamente. Escucha sugerencias de mejora. Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Se aferra a sus propias opiniones.	

**PROMEDIO** 0,00

## COMPETENCIAS DEL CARGO

Calificación Competencias del Cargo		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

## INICIATIVA

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Busca solución a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio. Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos. Diseña formatos, matrices.	Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan. Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales. Recaba y distribuye información que considera relevante.	Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades y niveles de desempeño demandados por su puesto. Resuelve con éxito y rapidez los pequeños problemas que habitualmente se le presentan. Trabaja tiempo extra cuando las circunstancias lo exigen.	No cumple con las expectativas de su puesto con relación a sus funciones y responsabilidades. Necesita supervisión y control permanentes, y consulta con su superior constantemente, incluso ante situaciones de poca complejidad.	

## PRODUCTIVIDAD

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Lídera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra. Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. Propone con buen criterio, a sus supervisores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.	Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos. Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. Es objetivo y atinado.	Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos. Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior. Si cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.	Necesita constantemente que le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea. Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores. Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy	

## TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.

Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación. Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad	Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente	Requiere de alguna guía para organizarse, en ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual. En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad. Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras. Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior.	Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo. Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior. Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área.	

PROMEDIO 0,00

## ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Calificación Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIÓNES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Llevar y manejar la agenda de citas y reuniones de Gerencia General.	Registra a diario las reuniones de Gerencia en la agenda virtual.	
	Recuerda diariamente al Gerente al empezar el día las reuniones y citas programadas.	
Amar, coordinar y dar seguimiento a la ruta del mensajero según requerimiento de cada una de las áreas.	Recepta a diario las solicitudes de ruta de cada área.	
	Registra a diario el cumplimiento de la ruta del mensajero.	
Realizar periódicamente la actualización de la documentación legal de la empresa.	Realiza semestralmente la revisión de los documentos habilitantes de la empresa a fin de que estén actualizados.	
	Archiva diariamente los documentos y oficios generados	

PROMEDIO 0,00

Total 0,00

## Anexo D: Evaluación de desempeño Nivel 5 Bodeguero

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Cargo: BODEGUERO / NIVEL 5  
 Área: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

*La presente evaluación de desempeño nos permitirá medir valores y competencias corporativas, y las competencias y los estándares de desempeño por cargo, se requiere objetividad al momento de calificar, antes de cada evaluación estará el estándar de calificación siendo 4 la nota más alta y 1 la mas baja.*

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

### VALORES CORPORATIVOS

ÉTICA					
Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. Respeto las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.	Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato.	

### COMPROMISO

COMPROMISO					
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.	Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos. No participa, ni aporta ideas o soluciones.	

**PROMEDIO** 0,00

### COMPETENCIAS CORPORATIVAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Está disponible para los clientes internos y externos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes.	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	

### PERSEVERANCIA

PERSEVERANCIA					
Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables. Transmite su fortaleza y constancia. Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto. Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad. Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado. Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar. Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos. Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo. Se rinde fácilmente ante las dificultades.	

### INNOVACIÓN

INNOVACIÓN					
Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa. Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia. Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad. Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Busca simplificar procesos.	Se capacita y desarrolla continuamente. Escucha sugerencias de mejora. Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Se aferra a sus propias opiniones.	

**PROMEDIO** 0,00

### COMPETENCIAS DEL CARGO

Calificación Competencias del Cargo		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

RESPONSABILIDAD					
Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Organiza el tiempo de tal manera que pueda cumplir con lo solicitado. Se autoexige plazos.	Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. Tiene una actitud comprometida con las tareas encomendadas y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir.	Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte. Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún superior inmediato. Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.	Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados. Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente. Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo.	

FLEXIBILIDAD					
Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas. Mantiene una actitud abierta, que transmite a sus compañeros, frente a innovaciones organizacionales que impactan en ésta. Aporta sugerencias y facilita el desarrollo de las tareas.	Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la calidad de los procesos. Busca informarse y estar capacitado para responder en tiempo y forma a las innovaciones planteadas. Está atento a su entorno y se reorganiza en función del logro de los objetivos de su puesto de trabajo.	Reacciona cooperativamente cuando es necesario modificar rutinas de trabajo que resultan ineficaces. Acepta sugerencias de su equipo de trabajo que implican un enfoque distinto al suyo. Toma en cuenta la posibilidad de que se presenten cambios, y hace el esfuerzo de incorporar las modificaciones en beneficio del área.	Necesita de alguna persona con mayor autoridad que él para revisar sus conocimientos. Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica. Se adapta sin entusiasmo a la incorporación de nuevos compañeros de tareas.	

INTEGRIDAD					
Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad. Las acciones son congruentes con lo que se dice.					
Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Orienta a sus compañeros en su misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores. Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económicos en todas sus responsabilidades. Es referente respecto del cumplimiento de políticas y normas, y en relación al respeto de confidencialidad requerida en la empresa.	Se preocupa por mantener transparencia en su sector, compartir información y cumplir con los compromisos y promesas. Su palabra es considerada como lo sería la firma en un documento, por ser reconocido en el cumplimiento puntual de sus compromisos. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal.	Trata a sus compañeros de acuerdo con las normas de la empresa. Se conduce con transparencia en sus intercambios con sus compañeros de todas las áreas. Cumple con las normas de calidad durante todo el proceso.	Dice lo que piensa aunque sepa que provocará conflictos. Se conduce en la medida de lo posible con transparencia en el manejo de la información. Es abierto a expresar sus errores y pide ayuda para hacerlo mejor.	
<b>PROMEDIO</b>					<b>0,00</b>

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Calificación Estándares de Desempeño	
Escala Global de Desempeño	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por código.	Organiza semanalmente la bodega del proyecto.	
	Codifica a diario los materiales que llegan para posterior almacenaje.	
Realizar las guías de recepción y salida de material utilizados por las diferentes áreas de trabajo.	Entrega a diario el material a campo solicitado por el área técnica.	
	Realiza a diario las guías de recepción y salida de material.	
Mantener cuadrada la bodega de acuerdo al inventario del sistema.	Descarga a diario del sistema kairios los materiales solicitados por técnicos de obra.	
	Verifica semanalmente que los saldos físicos cuadren con los saldos del sistema contable	
<b>PROMEDIO</b>		<b>0,00</b>

<b>Total</b>	0,00
--------------	------

