

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para
la Organización Compasión Ecuador**

José Eduardo Peña Marín

Tutor: Andrés Padilla Gallegos

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, José Eduardo Peña Marín, autor de la tesis intitulada “Modelo de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias para la Organización Compasión Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Maestría profesional en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

14 de julio 2020

Firma: _____

Resumen

Fundación Compassion International Ecuador, es una organización de ayuda social filial de un organismo extranjero, cuya finalidad es la de dar apoyo a niños y jóvenes en extrema pobreza, defensora de los niños para liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, proveyéndoles la oportunidad de llegar a ser adultos responsables y realizados.

La organización con el fin de modernizar algunos procesos internos buscó implementar mejoras en los sistemas de administración del personal. Por ello a nivel mundial se adquirió una nueva herramienta para el manejo del desempeño y desarrollo del personal, denominada *Auxano*.

El proceso de evaluación con el sistema *Auxano*, fue constituido de dos partes: La sección *A* denominada como *Plan de Desempeño*, en la cual se evalúa al personal en base a objetivos relacionados con sus actividades principales. La Sección *B* denominada *Plan de Desarrollo*, la cual se enfoca en el desarrollo de competencias y áreas para crecimiento de los empleados.

Han pasado más de 4 años desde la implementación de esta herramienta y no se ha realizado un análisis que determine la efectividad de este instrumento y su incidencia en el proceso gestión del desempeño y desarrollo del personal. Tampoco no se ha evaluado la utilidad del diccionario de competencias que fue adquirido por la organización juntamente con esta herramienta.

Palabras claves: Evaluación del personal, desarrollo del personal, gestión del desempeño, diccionario de competencias, competencias

Al Señor mi Dios y en memoria de mi querida madre: Luisa Genoveva Marín de Peña

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, por toda su paciencia y apoyo durante este tiempo. A todos quienes supieron comprender mis ausencias y me acompañaron de distintas maneras en este viaje de hacia el conocimiento.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero Enfoques teóricos sobre competencias y desarrollo de personal...	21
1. Desarrollo del personal	21
2. Competencia.....	22
3. Perfiles de exigencias y perfiles de competencias	24
4. Gestión por competencias.....	24
5. Sistema de gestión del desempeño y desarrollo del personal.....	25
Capítulo segundo: Metodología y análisis de datos.....	27
1. Descripción de la empresa.....	27
2. Metodología y trabajo de campo.....	29
3. Colecta de datos	30
4. Análisis y sistematización de datos.....	31
Capítulo tercero: Análisis del proceso de evaluación de personal.....	57
1. Encuesta proceso de evaluación del personal.....	58
2. Análisis de resultados.....	63
Conclusiones y recomendaciones.....	65
Bibliografía	75
Anexos.....	77
Anexo 1: Perfil de exigencias para las competencias genéricas.....	77
Anexo 2: Perfil de exigencias para las competencias específicas	87
Anexo 3: Perfiles por competencias	93
Anexo 4: Diccionario de competencias	133
Anexo 5: Manual de Desarrollo Compassion.....	155

Figuras y tablas

Gráfico 1. Estructura Oficina Nacional Ecuador.....	27
Gráfico 2. Estructura Funciones Globales-Ecuador	28
Gráfico 3. Formato competencias.	36
Gráfico 4. Elaboración perfil de exigencias.	38
Gráfico 5. Gestión del Desempeño.	66
Gráfico 6. Ciclos de Desempeño.	68
Gráfico 7. Evaluación de competencias.	72
Foto 1. Conociendo y afirmando nuestros roles.	43
Tabla 1. Listado de competencias.	32
Tabla 2. Perfil de exigencias.	46
Tabla 3. Resultado año 2013.	51
Tabla 4. Resultado año 2014... ..	52
Tabla 5. Resultado año 2015.	53
Tabla 6. Resultado año 2016.	55
Tabla 7. Participantes encuesta.....	57

Introducción

Hoy en día el tema de desarrollo del personal toma mucha fuerza, debido al ambiente cambiante y desafiante que existe a nivel mundial. La empresa Deloitte líder a nivel mundial en procesos de Talento Humano, en su informe Tendencias de Capital Humano Global 2015: Liderando en el Nuevo Mundo Laboral, en base a una encuesta realizada a más de 3,300 líderes de negocios y RRHH en 106 países, señala lo siguiente: “Reconociendo el hecho de que una carencia general de destrezas probablemente impida el crecimiento empresarial, 85% de los consultados calificaron el desarrollo y aprendizaje como un asunto primordial, comparado con un 70 % el año pasado, convirtiéndolo en el tercer asunto más crítico en el sondeo de este año. Mientras tanto, el 80 % de quienes respondieron mencionaron las destrezas de la fuerza de trabajo como un asunto primordial (por encima de un 75 % del año anterior), y un 35 % calificó la falta de habilidades en RRHH como un problema “muy importante”, por encima de un 25 % del año anterior.”¹

Las empresas hoy en día deben estar atentas a los cambios que se están produciendo en el ámbito global de trabajo. Es importante mencionar que los trabajadores están cambiando las expectativas de sus empleadores. Las destrezas que se requirieren para el trabajo, están cambiando más rápido que nunca. Las organizaciones, se están quedando atrás en el desarrollo de las competencias adecuadas en todos los niveles.

Existe una urgente necesidad en las organizaciones de reevaluar sus programas de aprendizaje y considerar al desarrollo de su personal como una inversión a largo plazo.

Los trabajadores del nuevo contexto de los negocios deben emprender permanentemente la formación y el desarrollo de competencias laborales para adecuarse a las exigencias presente y futuras del mercado laboral, como acción para garantizar su empleabilidad y competitividad de los negocios.²

¹ Información disponible en: <http://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Visitado en 06 de marzo de 2016.

² Ibarra, Agustín: Formación de recursos humanos y competencia laboral, Boletín Cinterfor, (149), 95-107, 2000

Por lo antes mencionado es evidente que el desarrollo de competencias laborales en los miembros de las organizaciones, ha pasado de ser una alternativa, a ser una obligación en el actual contexto mundial

Al hablar de desarrollo de personal, necesariamente tenemos que mencionar aquellos procesos, actividades y programas que llevan adelante las empresas u organizaciones con el fin de aumentar y mejorar las competencias, habilidades de sus trabajadores y a través de ello conseguir un adecuado desempeño laboral.

Este tema ha sido poco abordado dentro de las diferentes empresas u organizaciones, debido a que se ha considerado que el desarrollo del personal es un gasto y no ha sido visto como una inversión en beneficio de la propia empresa u organización.

No se ha tenido una visión estratégica y no se ha realizado el análisis en las organizaciones, que por el alto nivel de competencia y por las demandas actuales que existen en el mercado, se considere a su personal como ventaja competitiva.

La capacidad de los individuos que forman parte de las empresas ha pasado a ser el valor más importante con que cuenta una organización. La razón estriba en que son las personas que integran la empresa, las que marcan la principal diferencia entre ésta y sus competidores.³

Este panorama no es diferente en el Ecuador. En algunas empresas del Ecuador, se han dado cuenta de este particular y se han dedicado a trabajar en este tema, concedores que ello les permitirá alcanzar liderazgo en el futuro. Sin embargo, esto no ha sido común en todas las organizaciones.

Algunos teóricos citados anteriormente, coinciden en afirmar que en un futuro próximo, quienes giren alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no lo contrario.

Compasión es una organización de ayuda social cuya finalidad es la de apoyar a niños y jóvenes en extrema pobreza. La misión señala que Compasión Internacional existe, como

³ Pereda Marín, Santiago, Berrocal Berrocal, Francisca, Manuel López Quero, (2002). Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión de conocimiento, ISSN 1132-175X, N° 28, 2002, págs. 43-54. Dialnet

una organización defensora de los niños para liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, proveyéndoles la oportunidad de llegar a ser adultos responsables y realizados.

La visión nos enseña que, como resultado de su ministerio dirigido hacia los niños en pobreza, Compasión será confiada mundialmente por la iglesia como una autoridad en desarrollo integral de la niñez y será el referente global de excelencia en patrocinio.

Los valores que se practican en la organización son la integridad del personal, la excelencia en todas las cosas que se hacen, la mayordomía adecuada de los recursos que se tienen a cargo y la dignidad de las personas, se trata a todo ser humano con respeto y consideración. Adicionalmente se ha creado 5 comportamientos indispensables para cada empleado de la organización a nivel mundial.

La organización, consideró importante modernizar algunos procesos y para ello, a nivel mundial se buscó implementar algunos cambios en los sistemas de administración del personal. Se adquirió una herramienta para el sistema de gestión del desempeño y desarrollo del personal, denominada *Auxano*.

Hasta la presente fecha no se ha realizado un análisis y determinado las competencias genéricas ni específicas, no se ha realizado una evaluación de la incidencia que ha tenido este sistema en el desarrollo del personal para formación de competencias, así como desarrollo profesional, no se ha evaluado la utilidad del diccionario de competencias, no existen medidores de indicadores económicos que señalen cual ha sido el impacto que ha tenido en la organización.

Han pasado más de 4 años desde la implementación de este sistema y en la actualidad se está trabajando únicamente en plantear objetivos, dejando al *buen criterio* de cada trabajador, la competencia a ser desarrollada.

Por ello la necesidad de realizar este trabajo de investigación, determinar qué resultados se han obtenido hasta el momento y disponer de un modelo profesional por competencias, que permita a la organización trabajar en el crecimiento y desarrollo del personal.

Objetivos

La pregunta de esta investigación es:

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del personal, así como sus indicadores económicos, a raíz de la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Compasión Ecuador?

Objetivo:

Analizar y simplificar el diccionario de competencias de Compassion Ecuador, elaborar los perfiles de exigencias requeridos para la organización, determinar los indicadores económicos sobre la incidencia del proceso de gestión del desempeño y desarrollo por competencias y realizar una propuesta que permita optimizar dicho proceso.

Objetivos específicos:

1. Analizar y simplificar el diccionario de competencias establecido para la organización Compassion Ecuador, con el fin de establecer un lenguaje común que permita la aplicación el sistema gestión de desempeño por competencias.
2. Elaborar el perfil de exigencias del cargo con el fin de establecer la base del manual de competencias de los distintos puestos de la Organización.
3. Determinar medidores de indicadores económicos, que permitan evaluar la incidencia del sistema de gestión del desempeño del personal.
4. Analizar el proceso de evaluación de personal llevado a cabo en la organización, con el fin de realizar una propuesta que permita mejorar la adquisición y desarrollo de competencias en los trabajadores de la organización.

Hipótesis:

La implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Fundación Compassion International Ecuador, ha influido en los

indicadores económicos así como en el crecimiento y desarrollo del personal de Compasión Ecuador.

Justificación

Es necesario realizar un análisis del proceso de Evaluación de Rendimiento que se ha dado en Fundación Compassion International Ecuador, en vista de que han pasado más de 4 años de su implementación. Si bien en su inicio el sistema evaluación de rendimiento a través de la herramienta *Auxano* en primera instancia buscaba implementar un sistema que utilizara fijación de objetivos a los empleados en base a sus funciones, por otro lado, buscaba que se desarrollen sus competencias. Esto no se ha dado ya que no se han determinado las competencias genéricas ni específicas, no se ha realizado una evaluación de la incidencia que ha tenido este sistema en el desarrollo del personal en la formación de competencias, así como desarrollo profesional, no se ha evaluado la utilidad del diccionario de competencias, no existen medidores de indicadores económicos sobre su incidencia en la organización.

Es necesario el disponer de un modelo profesional por competencias, que permita a la organización disponer de un *Manual de Desarrollo* que permita un verdadero desarrollo de competencias en los trabajadores de la organización.

Capítulo primero

Enfoques teóricos sobre competencias y desarrollo de personal

1. Desarrollo de personal

El desarrollo personal en una empresa u organización, es necesaria ya que el personal que este bien consigo mismo se constituye en una persona exitosa, creativa y sobre todo productiva la cual resulta ser ventajosa para la organización si el personal es exitoso la empresa lo será también.

Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en los las últimas décadas, apareciendo multitud de autores al respecto. Que hablan de cómo lograr un ser integro y completo para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda.

En el ámbito empresarial se ha utilizado varios términos relacionados con el tema de capacitación y desarrollo, por ello es importante hacer una distinción entre los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Adiestramiento constituye una habilidad o destreza adquirida, por lo general en el trabajo preponderantemente físico. El adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría tales como obreros en el manejo de máquinas y herramientas. La capacitación, en cambio tiene un significado más amplio y si bien incluye el adiestramiento, su objetivo principal, es el de proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se la imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante. El desarrollo tiene mayor amplitud, y abarca el progreso integral del hombre, es decir la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad y disciplina del carácter, adquisición de todas las habilidades necesarias para el desarrollo.⁴

⁴ Issac Guzmán Valdivia, Problemas de la Administración, pag 69. Limusa-Wesley. México,1966

Por otro lado, es importante destacar que para que exista el desarrollo de las personas es necesario tomar en cuenta el término duración, sin ella no es factible

Delimitación conceptual: Constituyen aquellos planes, programas por medio de los cuales la organización desarrolla, aumenta y mejora las capacidades, competencias de sus trabajadores, con el fin de influir en el rendimiento general de los mismos.

2. Competencia

En primer lugar, los trabajos realizados por David, McClelland, quien manifestó en su trabajo midiendo la competencia en lugar de la inteligencia

El método de competencia enfatiza la validez relacionada con el criterio; qué es lo que realmente causa un desempeño superior en el trabajo, y no cuáles factores describen de manera más confiable todas las características de una persona, con la esperanza de alguna de ellas se relacione con el desempeño en el trabajo.⁵

Estos estudios han permitido analizar que los tradicionales test de aptitudes y conocimientos como títulos y méritos de orden académico, no permiten predecir de forma adecuada el desempeño laboral a futuro.

McClelland señala:

las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior /exitoso en el trabajo.⁶

Los aportes de las investigaciones del Spencer & Spencer en este tema, se centran en las personas con desempeño superior. Se orientan hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y cuyos resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. Estos trabajos han sido de suma importancia para el desarrollo del puesto de trabajo. Adicionalmente su aporte en el diccionario genéricos de competencias. Es así que Spencer señala:

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referido como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o

⁵ McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*

⁶ McClelland, Testing for competence rather than for intelligence

en una situación”. Característica subyacente, significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar.⁷

Por otro lado tenemos el trabajo realizado por Claude Levy-Leboyer, francesa profesora de Psicología del trabajo de la Universidad Rene Descartes Paris V, y miembro del Consejo del European Network of Organizational Psychology. Ella manifiesta que el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite: Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial. Evaluar el potencial de las competencias existentes. Enriquecer las competencias del personal actual.

Ella indica:

las competencias son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Señala además que esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.⁸

Además, tenemos el valioso aporte dado por los investigadores españoles Santiago Pereda y Francisca Berrocal, quienes manifestaron que se busca con el trabajo en competencias una mayor exactitud en las predicciones futuras sobre el rendimiento de una persona. Es importante señalar una característica fundamental de las competencias es que son comportamientos observables.

Es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.⁹

En base a los conceptos antes mencionados, se ha procedido a realizar el análisis de

⁷ Spencer & Spencer (1993). Evaluación de Competencias en el Trabajo, modelos para un desempeño Superior. New York, John Wiley and Sons.

⁸ Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.

⁹ Pereda, y Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias,77

cada competencia, en base al siguiente definición, que lo he sintetizado de las aportaciones de Mac Clelland, Levy Leboyer y Pereda Berrocal.

Delimitación conceptual: Constituyen aquellos comportamientos intrínsecos en la persona, relativamente estables, que son de carácter observables, y que le permiten alcanzar un desempeño superior o están relacionadas causalmente con un desempeño superior.

3. Perfiles de exigencias y perfiles de competencias

Del trabajo de Santiago Pereda y Francisca Berrocal en torno a este tema, es necesario indicar que los perfiles de exigencias:

Se definen en base a los comportamientos que debe llevar acabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.¹⁰

Para desarrollar los perfiles de exigencias, se debe tomar en consideración la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, además por el modelo estratégico de la empresa u organización. En base a esta información, se determinarán las competencias genéricas. Posteriormente se trabajará en la elaboración de la descripción de puesto y se determinarán las competencias específicas.¹¹ Es importante destacar los perfiles de exigencias constan de las diversas competencias con sus respectivos grados.

Por otro lado, para elaborar los perfiles de competencias tomamos como base a los perfiles de exigencia. Estos perfiles, están formados por las competencias, conocimientos y todos aquellos requerimientos que se necesitan para desempeñar un puesto de trabajo de forma eficaz y eficiente.

4. Gestión por competencias

*La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial.*¹²

¹⁰ Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). La elaboración de perfiles de exigencias

¹¹ Pereda y Berrocal, La elaboración de perfiles de exigencias

¹² Fernández, Javier (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid

La gestión por competencias nos permite la adaptación tanto a los cambios que se han producido, así como a la previsión de lo que vendrá en el futuro. Ello permite la adopción de un enfoque estratégico¹³.

El modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.¹⁴

Gracias a este proceso es factible enfocarse en lo que produce valor en favor de la organización. Permite a recursos humanos diseñar, implantar programas para la mejora del rendimiento del personal. La gestión de recursos humanos basada en competencias facilita la transparencia de los programas, procedimientos y de los instrumentos que utiliza la organización¹⁵.

Esto facilita que recursos humanos trabaje de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Nos encontramos ante un nuevo mundo de trabajo, que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas. El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.¹⁶

5. Sistema de gestión del desempeño y desarrollo del personal

La gestión del desempeño de los trabajadores es actualmente una de las claves para lograr la eficiencia y avanzar al ritmo que demanda la sociedad actual.

La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción de evaluación del desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo.¹⁷

La gestión del desempeño es un concepto mucho más amplio que la “evaluación de desempeño”.

¹³ Pereda y Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias,86

¹⁴ Fernández Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos.

¹⁵ Pereda y Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias,87

¹⁶ Pereda y Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias

¹⁷ Osorio y Espinosa. (2008) “Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos”. Revista Capital Humano. 1999 SEP; Año VIII (81), 36-42.

La gestión del desempeño es una actividad del área de recursos humanos que busca mejorar la productividad, incrementar la rentabilidad acorde a las compensaciones y prestaciones de las organizaciones, dedicadas al quehacer productivo de la sociedad.¹⁸

La gestión del desempeño es una actividad propia del departamento de recursos humanos que busca mejorar la productividad de las organizaciones, y para ello promueve la mejora del rendimiento de su personal. Gestionar el desempeño supone que la empresa u organización, ponga las herramientas necesarias para poder alinear los comportamientos necesarios en su personal, y que son relevantes para los objetivos de la organización, a fin de buscar a ser lo más eficiente posible.

La gestión del desempeño lleva implícita la evaluación del desempeño, que viene a ser una parte del proceso. Por ello se define estándares de desempeño, a fin de determinar el actual rendimiento y enfocarse en el desarrollo de habilidades del personal que las conforman. Aquí es necesario señalar el término capital humano.

Se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.¹⁹

Precisamente hoy en día las empresas y organizaciones requieren de nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de su personal con la finalidad de agregar valor a las organizaciones.

El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.²⁰

¹⁸ Chávez Epiquén, Abdías (2014) “Gestión del desempeño en las organizaciones educativas” *Horizonte de la Ciencia* 4 (6), julio 2014. FE-UNCP/ISSN 2304 – 4330.

¹⁹ Castillo Contreras, Rita (2012) *Desarrollo del Capital Humanos en las Organizaciones*, México: Red del Tercer Milenio, 11.

²⁰ Castillo Contreras, Rita (2012) *Desarrollo del Capital Humanos en las Organizaciones*, 14.

Capítulo segundo

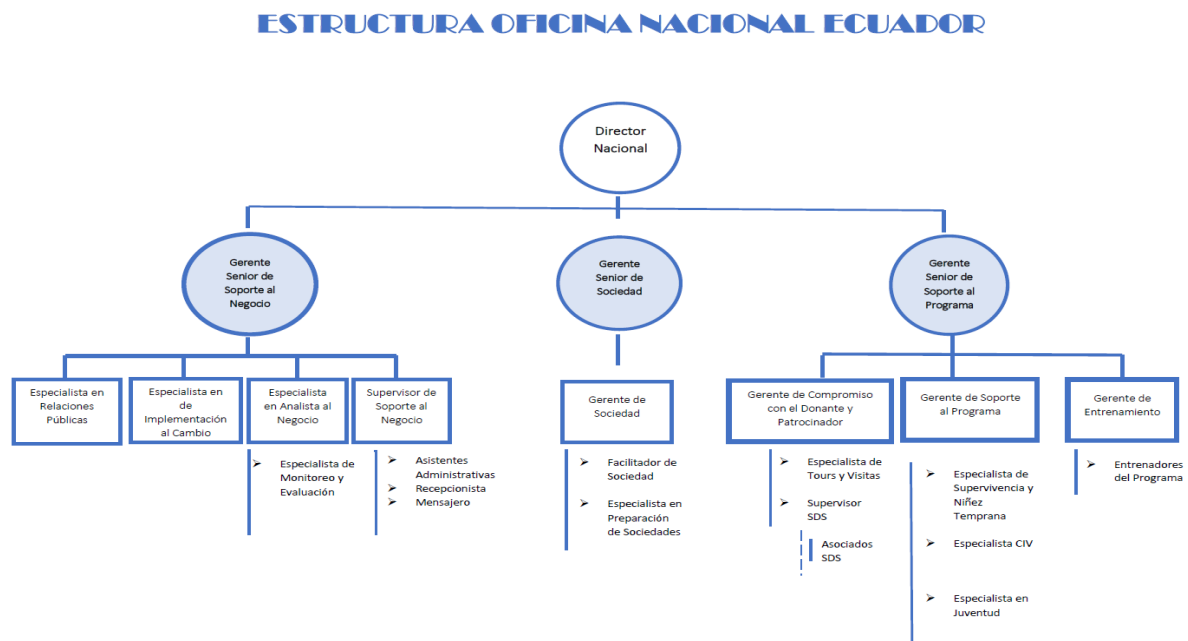
Metodología y análisis de datos

1. Descripción de la empresa

El lugar social donde se ha llevado a cabo esta investigación es la organización Fundación Compasión International Ecuador, que una ONG sin fines de lucro, establecida en el Ecuador. Su objetivo es defender a los niños en condiciones de extrema pobreza, ministrando sus necesidades y actuando en su favor. Más que en un programa de alivio, Compassion busca invertir sus esfuerzos en programas de desarrollo integral del niño espiritual, físico, económico y social. Sus oficinas centrales están ubicadas en la ciudad de Quito, provincia del Pichincha, con dos oficinas satélites en Riobamba y Guayaquil.

La organización está compuesta por 60 personas que están distribuidos en 3 departamentos internos: Soporte al Negocio con 9 trabajadores distribuidos en 9 posiciones de trabajo, Sociedades con 24 trabajadores distribuidos en 4 posiciones de trabajo y Soporte al Programa con 19 trabajadores distribuidos en 11 posiciones.

Gráfico 1



Fuente: Compassion International
Elaboración: Compassion International

Adicionalmente se cuenta con el apoyo de áreas externas a la estructura central que son Recursos Humanos, Finanzas, Auditoría, Informática / Tecnología y Marketing con 8 trabajadores distribuidos en 7 posiciones.

Gráfico 2

ESTRUCTURA FUNCIONES GLOBALES - ECUADOR



Fuente: Compassion International
Elaboración: Compassion International

Auxano es una herramienta adquirida por la organización Compassion, para trabajar en el sistema de gestión del desempeño y desarrollo del personal. Con ella se busca apoyar al personal a fin de apoyar en su crecimiento y desarrollo, y así ser más competitivos como organización. En el caso de Compasión Ecuador, se realizó la implementación de esta herramienta conforme los lineamientos, políticas establecidas y direccionadas desde los EEUU, sin haber realizado un análisis previo del contexto ecuatoriano y su incidencia a nivel de la oficina de Ecuador.

Este sistema está compuesto de dos partes: La sección *A* denominada como *Plan de Desempeño*, en la cual se evalúa al personal en base a objetivos relacionados con sus actividades principales.

La Sección B denominada *Plan de Desarrollo*, se caracteriza por que se trabajaría en el desarrollo de competencias y áreas para crecimiento de los empleados. Juntamente con esta herramienta, se adquirió un diccionario con 34 competencias para aplicarlas y trabajar en un verdadero modelo de competencias²¹.

2. Metodología y trabajo de campo

Para esta investigación, se ha utilizado enfoque de investigación Cualitativa.

Hablar de métodos cualitativos, en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación.²²

La presente investigación busca analizar y entender los resultados que se han dado en la organización a raíz implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Compasión Ecuador.

También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico.²³

Este es el caso de la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Compasión Ecuador.

La investigación ha sido de tipo exploratorio - descriptivo, debido a que, si bien existe información sobre el desarrollo de personal en la organización, no se ha realizado un estudio detallado sobre el impacto que ha producido en 4 años, la aplicación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo del personal.

*Las entrevistas, la observación y la revisión de documentos son técnicas indispensables para localizar información valiosa, como también los grupos de enfoque.*²⁴

²¹ Compassion International: (2013) Filosofía de la Gestión del Desempeño. Competencias Full Version.

²² Ruiz Olabuénaga, José I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto Bilbao 5.a edición.

²³ Hernández, Roberto, Fernández Carlos, Baptista, Maria. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, Quinta edición.

²⁴ Hernández Fernández, Baptista, Metodología de la investigación.

Para el presente estudio, se ha utilizado el análisis de documentación existente en la organización, la aplicación de una encuesta semiestructurada, entrevistas, el modelo de cuestionario / entrevista recomendado por Pereda y Berrocal para análisis y elaboración de perfiles de exigencias y observación.

Se ha utilizado la encuesta semiestructurada acompañado de entrevista con los gerentes y supervisores de la organización, a fin de conocer sus criterios sobre el desarrollo de personal en la organización y su criterio del proceso de evaluación al desempeño. Este instrumento se ha considerado el más adecuado porque el tema de investigación requiere de una interacción con el entrevistado a fin de orientar al participante y obtener la información requerida.

3. Colecta de datos

Para el presente estudio se han utilizado tanto fuentes secundarias, así como primarias para la colecta de datos, en base a lo estableciendo en los objetivos específicos.

Fuentes secundarias: En la empresa existen los archivos relacionados con el uso y la aplicación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo del personal en el Ecuador durante 4 años. Además, en los archivos de cada trabajador, reposan los resultados de las evaluaciones anuales, que han permitido obtener información relacionada con los procesos de evaluación del personal. Adicionalmente se disponen de los archivos financieros, roles de pagos y documentos de liquidaciones del personal, para determinar los indicadores económicos. Además, se disponen de los archivos relacionados con el diccionario de competencias de la organización, descripciones de funciones y los trabajos que inicialmente se hicieron en torno al tema de desarrollo.

Fuentes primarias: Se ha utilizado un formato de encuesta semiestructurada con un cuestionario enfocado a evaluar el impacto que ha tenido en el personal el proceso de evaluación a raíz de la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Compasión Ecuador, con los diferentes gerentes y supervisores, a fin de obtener información específica de diversas posiciones en cada departamento.

Para levantar información relacionada competencias y comportamientos, se utiliza el formato indicado por Pereda y Berrocal *modelo de cuestionario/entrevista utilizado para definir el perfil de exigencias de un puesto*.

Para el periodo de investigación es de 4 años periodo (2013-2016). Se utiliza el año fiscal *americano* es decir desde el 1ro de julio hasta el 30 de junio del siguiente año. En lo referente al trabajo de campo, se adopta una metodología de contacto, entrega y seguimiento de los cuestionarios.

4. **Análisis y sistematización de datos.**

Se ha trabajado en el análisis y la simplificación del diccionario de competencias de la organización Compassion International Ecuador, con el fin de lograr establecer un lenguaje común, que nos permita aplicar el sistema de gestión de desempeño por competencias en la organización.

Facilita el uso de un lenguaje común en la empresa, ya que, al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización, se pongan de acuerdo.²⁵

El actual diccionario de Compassion Ecuador, está conformado por 34 competencias. No se ha realizado un análisis cualitativo del diccionario de competencias.

Por ello, se ha procedido a realizar el análisis de cada competencia, en base al siguiente concepto que lo he sintetizado de las aportaciones de Mac Clelland, Levy Leboyer y Pereda Berrocal.

Delimitación conceptual Competencias: Constituyen aquellos comportamientos intrínsecos en la persona, relativamente estables, que son de carácter observables, y que le permiten alcanzar un desempeño superior o están relacionadas causalmente con un desempeño superior.

A continuación, se presenta en análisis realizado a cada competencia del diccionario y está detallado en las observaciones respectivas:

²⁵ Pereda y Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Tabla 1
Listado de competencias

Competencia	Observaciones
1	Administrar tecnología. Esta competencia no es utilizada en Compassion. Se enfoca en la descripción del uso de herramientas informáticas.
2	Administración de recursos.
3	Administrar el cambio.
4	Administrar el conflicto. Esta competencia no es utilizada en Compassion. No especifica comportamientos.
5	Analizar problemas.
6	Aplicar conocimientos técnicos y funcionales. Está enfocada en conocimientos de la posición. No es aplicable.
7	Asumir riesgos. Esta competencia no es utilizada en Compassion. Además, no es aplicable al ambiente de trabajo de la organización.
8	Capacitar y desarrollar a los demás.
9	Conocimiento de la organización.
10	Enfoque en los clientes.
11	Entablar relaciones.
12	Escribir eficientemente.
13	Escuchar a los demás.
14	Establecer planes.

15	Flexibilidad.	
16	Fomentar la comunicación abierta.	
17	Gestión del tiempo.	Esta competencia se refiere a cumplir con horarios de trabajo, puntualidad y saber administrar el tiempo para permisos, carga de trabajo diaria. No especifica comportamientos.
18	Hablar eficientemente.	
19	Impacto e influencia.	
	Se incluye competencia iniciativa.
	Se incluye competencia liderazgo
20	Logros enfocados hacia los resultados.	
21	Negociación y regateo.	
22	Pensamiento conceptual.	
23	Pensamiento crítico.	
24	Pensamiento estratégico.	
25	Practicar disciplina espiritual.	Esta competencia no es utilizada en Compassion, y se refiere al estudio de la Biblia y prácticas espirituales.
26	Practicar el autodesarrollo.	Esta competencia se cruza con la competencia Capacitar y desarrollar a los demás.
27	Programa esencial-conocimiento del producto.	Esta competencia no es utilizada en Compassion, está más enfocada hacia el trabajo que se desarrolla en el área de marketing de la Organización.

28	Promover la perspectiva global.	Esta competencia no es utilizada en Compassion, y no es aplicable a la realidad del Ecuador
29	Simplicidad.pdf	Esta competencia no es utilizada en Compassion, está enfocada en simplificar procesos de trabajo. No especifica comportamientos.
30	Solución de problemas.	
31	Tarea y conocimiento.	No aplica, debido a que se enfoca en conocimientos para realizar tareas de trabajo.
32	Toma de decisiones.	
33	Trabajo en equipo.	
34	Visión y alineación.	Esta competencia no es utilizada en Compassion, hace énfasis en enfocarse en los valores institucionales. Ya existe la competencia Conocimiento de la Organización.

Fuente: Banco de Competencias Compassion, 2013
 Elaboración: Propia

Una vez realizado el análisis cualitativo del diccionario, se ha reducido a 24 competencias incluyendo iniciativa y liderazgo.

Listado de competencias Compassion Ecuador

1. Administrar el cambio
2. Administración de recursos
3. Analizar problemas.
4. Capacitar y desarrollar a los demás.
5. Conocimiento de la organización.
6. Enfoque en los clientes.
7. Entablar relaciones.

8. Escribir eficientemente.
9. Escuchar a los demás
10. Establecer planes.
11. Flexibilidad.
12. Fomentar la comunicación abierta.
13. Hablar eficientemente.
14. Impacto e influencia.
15. Iniciativa.
16. Liderazgo.
17. Logros enfocados hacia los resultados.
18. Negociación y regateo.
19. Pensamiento conceptual.
20. Pensamiento crítico.
21. Pensamiento estratégico.
22. Solución de problemas.
23. Toma de decisiones.
24. Trabajo en equipo.

Por otro lado, carecen de una definición conceptual y hace falta una mejor clarificación de las descripciones y conductas o comportamientos.

En el diccionario de la organización se detalla el nombre de la competencia, las descripciones y conductas o comportamientos para cada nivel. Todas las competencias se presentan en una escala de cuatro niveles de aptitud.

La descripción de la competencia aumenta en términos de alcance y complejidad, de acuerdo con la siguiente matriz:

Gráfico 3
Formato competencias

Nombre de la competencia							
	Descripción de la competencia	Nuevo empleado	No cumple con las expectativas	Cumple parcialmente con las expectativas	Cumple plenamente con las expectativas	Supera las expectativas	Supera ampliamente las expectativas
Nivel 1	Descripción de la competencia en este nivel de aptitud.	Calificación de Nuevo empleado asignada a los empleados contratados después del 1 de abril del período de revisión. El empleado no ha estado en el puesto lo suficiente como para calificar el desempeño.	El desempeño del empleado no cumple con las responsabilidades, los objetivos, ni los estándares de comportamiento para el cargo. Se requiere una mejora inmediata y significativa en cuanto al trabajo, los objetivos o los estándares de comportamiento.	El desempeño del empleado cumple parcialmente con las responsabilidades, los objetivos y los estándares de comportamiento para el cargo. Se requiere una mejora y un desarrollo para cumplir cabalmente con las expectativas.	El empleado cumple con todas las responsabilidades, los objetivos y los estándares de comportamiento para el cargo. El empleado brinda los resultados esperados. Es firme colaborador.	El empleado cumple cabalmente con todas las responsabilidades, los objetivos y los estándares de comportamiento para el cargo y a menudo los supera. Con frecuencia logra grandes resultados. Sus logros han tenido un impacto importante sobre el equipo, el departamento o la misión en general. Se destaca como un colaborador importante.	El empleado supera ampliamente todas las responsabilidades, los objetivos y los estándares de comportamiento para el cargo. Brinda resultados excepcionales. Sus logros han tenido un impacto significativo sobre el equipo, el departamento o la misión en general. Se destaca como un modelo ejemplar.
Nivel 2	Descripción	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas
Nivel 3	Descripción	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas
Nivel 4	Descripción	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas	Conductas

Fuente: Banco de Competencias Compassion, 2013

Elaboración: Compassion International

El objetivo que planteó la organización para trabajar con el diccionario fue el siguiente:

Categorías de calificación: se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados. Existen indicadores de conducta o comportamiento para cada calificación de desempeño. Si bien en realidad no calificamos competencias en la revisión anual, los gerentes usan indicadores de conducta para ayudar a identificar los niveles actuales de desempeño y definir el desempeño deseado.²⁶

Este fue el planteamiento que la organización propuso para trabajar con el diccionario, sin embargo, este instrumento no fue lo suficientemente claro y objetivo al momento de su aplicación. No tenía una definición conceptual de cada competencia, requería una mejor clarificación de los comportamientos para cada nivel.

Por ello las competencias en el diccionario de la organización, tendrán la siguiente estructura:

Nombre de la competencia

La definición de la Competencia: Es una explicación general de la competencia.

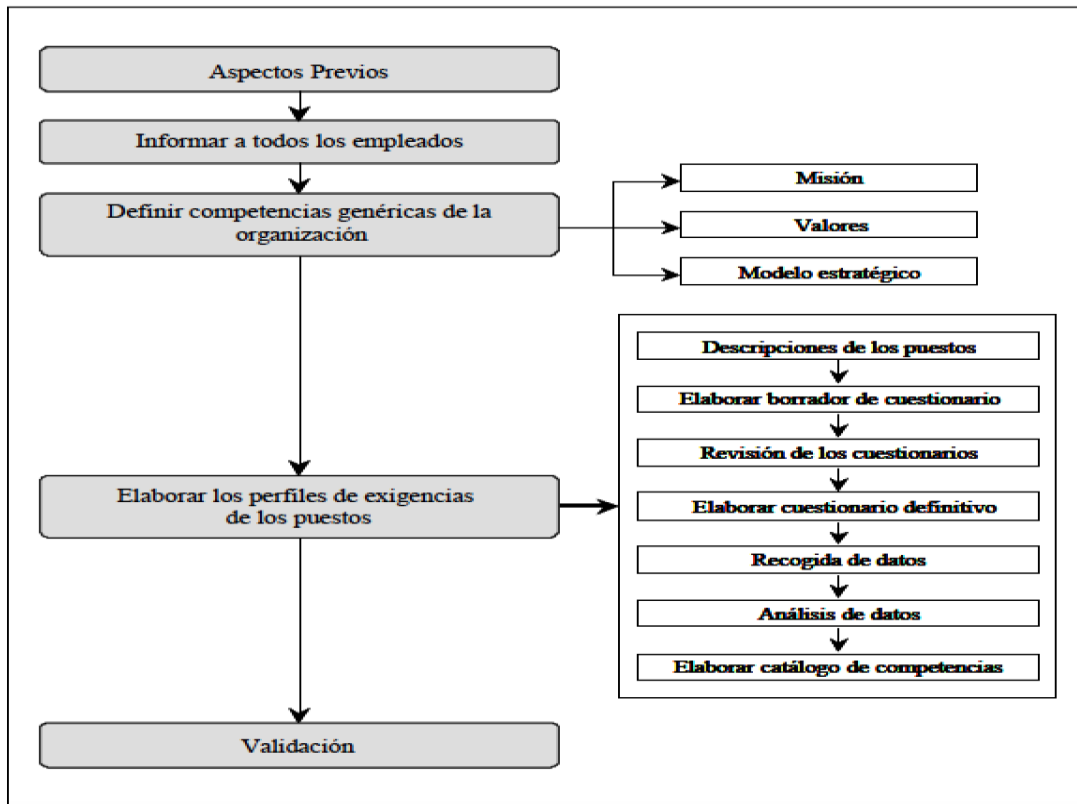
²⁶ Compassion International: (2013) Banco de Competencias Compassion. Competencies Full Version

Niveles: Constituyen aquellos indicadores de conducta o comportamientos específicos que se encuentran asociados a la competencia, los cuales evidencian la presencia de la competencia en el trabajador o trabajadora.

Flexibilidad	
<i>Es aquella habilidad que permite adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones que suponen ambigüedad, modificación de las prioridades y cambios rápidos, valorando distintos puntos de vista y siendo capaz de modificar su enfoque en la medida que la situación lo requiera promoviendo cambios en la organización.</i>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	<i>Trabaja eficientemente en situaciones comunes, que suponen cierta ambigüedad, modificación de las prioridades y cambios rápidos. Trabaja constructivamente con errores y comportamientos.</i>
2	<i>Se adapta fácilmente a los cambios, a la modificación de prioridades y cambios rápidos, aplica normas o procedimientos adecuados para la situación con el fin de alcanzar los objetivos. Está dispuesto y abierto a nuevas ideas y soluciones.</i>
3	<i>Modifica su enfoque demostrando determinación y compostura en circunstancias y situaciones desafiantes. Disfruta del cambio en su entorno laboral y entiende que el cambio trae nuevas soluciones.</i>
4	<i>Modifica sus objetivos, acciones, planes, proyectos y estrategias, para responder con rapidez, promoviendo los cambios que la organización requiera en función de sus necesidades.</i>

Para la elaboración del perfil de exigencias del cargo, se ha trabajado en base al modelo presentado por Pereda y Berrocal que indica:

Gráfico 4
Elaboración perfiles de exigencias



Fuente: Los perfiles de exigencias basados en competencias, Pereda y Berrocal.
Elaboración: Pereda y Berrocal.

Con el fin de informar a todos los empleados, se realizó una campaña explicativa sobre el trabajo que se realizaría, además de un taller con la participación de todo el personal, referente a la clarificación de los puestos de trabajo y las expectativas y objetivos que se buscaba alcanzar con este proyecto.

De esta forma, se pueden ya definir, las denominadas competencias genéricas, entendidas como las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.²⁷

De acuerdo con lo señalado por Pereda y Berrocal, para las competencias genéricas o estratégicas, se toman en consideración la misión, los valores, así como los objetivos

²⁷ Pereda y Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias

estratégicos de la organización.

Compasión es una organización defensora de los niños y jóvenes cuya misión es liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús. Los valores centrales de la organización: Que las personas sean integras en su accionar, la excelencia en todas las cosas que se hacen, la mayordomía adecuada de los recursos que se tienen a cargo, que se trata a todo ser humano con respeto y consideración, el discernimiento para la toma de decisiones adecuadas.

Para alcanzar la misión y valores institucionales, se ha adoptado como modelo estratégico, que todo su personal tenga un accionar coherente con la misión y sus valores. Por ello se ha diseñado como un objetivo estratégico los 5 comportamientos culturales.

La organización busca a través de estos, influir en el desempeño, así como en el desarrollo del personal. Estos comportamientos resultan ser indispensables para cada empleado de la organización a nivel mundial. Los 5 comportamientos culturales constituyen la base de la nueva cultura organizacional.

Estos comportamientos culturales tienen las siguientes descripciones las cuales he relacionado con 5 competencias del diccionario de la organización:

1. Aquí por una razón - la misión

Tomamos en serio las consecuencias y resultados porque las vidas de los chicos están en riesgo. Somos apasionados por nuestra causa. Por lo tanto, nos enfocamos en lo que más importa, dispuestos a sacrificarnos por el bien de todos. Ya que estamos enfocados y nos hacemos responsables de las consecuencias y resultados de la misión, no permitimos que las agendas personales impulsen las corporativas.

(Competencia: Logro enfocado en los resultados. - Es el deseo de realizar bien el trabajo, centra los esfuerzos en alcanzar resultados de alta calidad, cumpliendo con los estándares predeterminados por la organización. Organiza el tiempo, el trabajo y los recursos para superar los estándares, mejorar el desempeño y fijar objetivos desafiantes en el marco de las estrategias de la organización.)

2. *Serios acerca del Crecimiento del Personal - Nuestro y otros*

Adoptamos una mentalidad de crecimiento porque estamos comprometidos con el aprendizaje permanente. Creamos planes de crecimientos orientados a una meta que podemos medir.

Buscamos retroalimentación de confianza para evaluar cómo lo estamos haciendo y pedimos ayuda a otros en el camino, porque sabemos que no podemos hacer esto solos. También entendemos la importancia de proporcionar energía de desarrollo a aquellos en quienes Dios nos está llamando a construir. Abrazamos el proceso de transformación.

(Competencia Capacitar y desarrollar a los demás. - Capacidad para impulsar el desarrollo de los demás, buscando mejorar la formación y el desarrollo del personal, asegurando el aprendizaje continuo.

Promueve el aprendizaje organizacional mediante la planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades en la organización. Se centra en fomenta una cultura de aprendizaje permanente.)

3. **100% para uno otro**

Hacerlo así significa que constantemente buscamos lo mejor en y para los demás versus ser críticos en espíritu. Buscamos las maneras de animarnos unos a los otros, especialmente cuando enfrentamos grandes cambios y retos. Participamos en debates, desacuerdos y conflictos sanos.

Remamos ferozmente en la misma dirección, manteniendo nuestros corazones blandos para nuestra misión y uno para el otro. Estamos el uno para el otro cuando estamos juntos y cuando estamos lejos, lo que significa que protegemos las reputaciones de los otros.

(Competencia Trabajo en equipo. - Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, solicitar la opinión, animarlos y fortalecer el espíritu de trabajo conjunto en pro de un objetivo común.)

4. Cuidado con nuestras palabras

Reconocemos el poder que tienen las palabras, tanto escritas como habladas. Por consiguiente, escuchamos para entender atentamente a otros primero, al escuchar “qué” están diciendo ellos y cómo se sienten. Luego, reflexionamos sobre lo que han dicho antes de responder. Hacemos esto porque no deseamos que palabras corruptas salgan de nuestras bocas. Más bien, deseamos que nuestras palabras (incluyendo nuestros correos electrónicos) siempre sean amables y sazonadas con sal, no insípidas. Porque realmente nos preocupamos el uno por el otro, nosotros nos esforzamos por decir lo correcto, en el momento correcto, en la forma correcta. Si tenemos comentarios constructivos, se los ofrecemos a aquellos que tienen el poder de hacer algo al respecto. Y aunque la verdad algunas veces duela, nunca la usamos para dañar a otros.

(Fomentar la comunicación abierta. - Es la capacidad para escuchar a otros y presentar información de forma clara, fomentando la comunicación recíproca. Comprende y adapta la comunicación de acuerdo con el interlocutor a fin de comunicar mensajes complejos y promover una comunicación abierta.)

5. Invita a otros a

Somos una organización orientada hacia las relaciones. Nosotros nos vinculamos, construimos y creamos como un equipo. Hacerlo requiere que escojamos la conexión real con los demás. Somos constantes en nuestras relaciones – lo que significa que otros no tienen

que adivinar quién aparecerá día tras día o reunión tras reunión. Estamos seguros en nuestra identidad y conectados emocionalmente con los demás en formas que estimulan la confianza. Proporcionamos un ambiente seguro para los demás para que también nos inviten a ser parte de ellos. Dependemos unos de los otros para tener el mejor interés en mente de unos a otros y nunca retener información importante. Funcionamos como un “cuerpo” (Rom. 12). Como resultado, nos acercamos y crecemos más fuertes juntos.

(Competencia: Entablar relaciones. - Es la habilidad para entablar, sostener, fomentar y desarrollar relaciones con los colaboradores para construir, mejorar, expandir y conectar redes con fines laborales.)

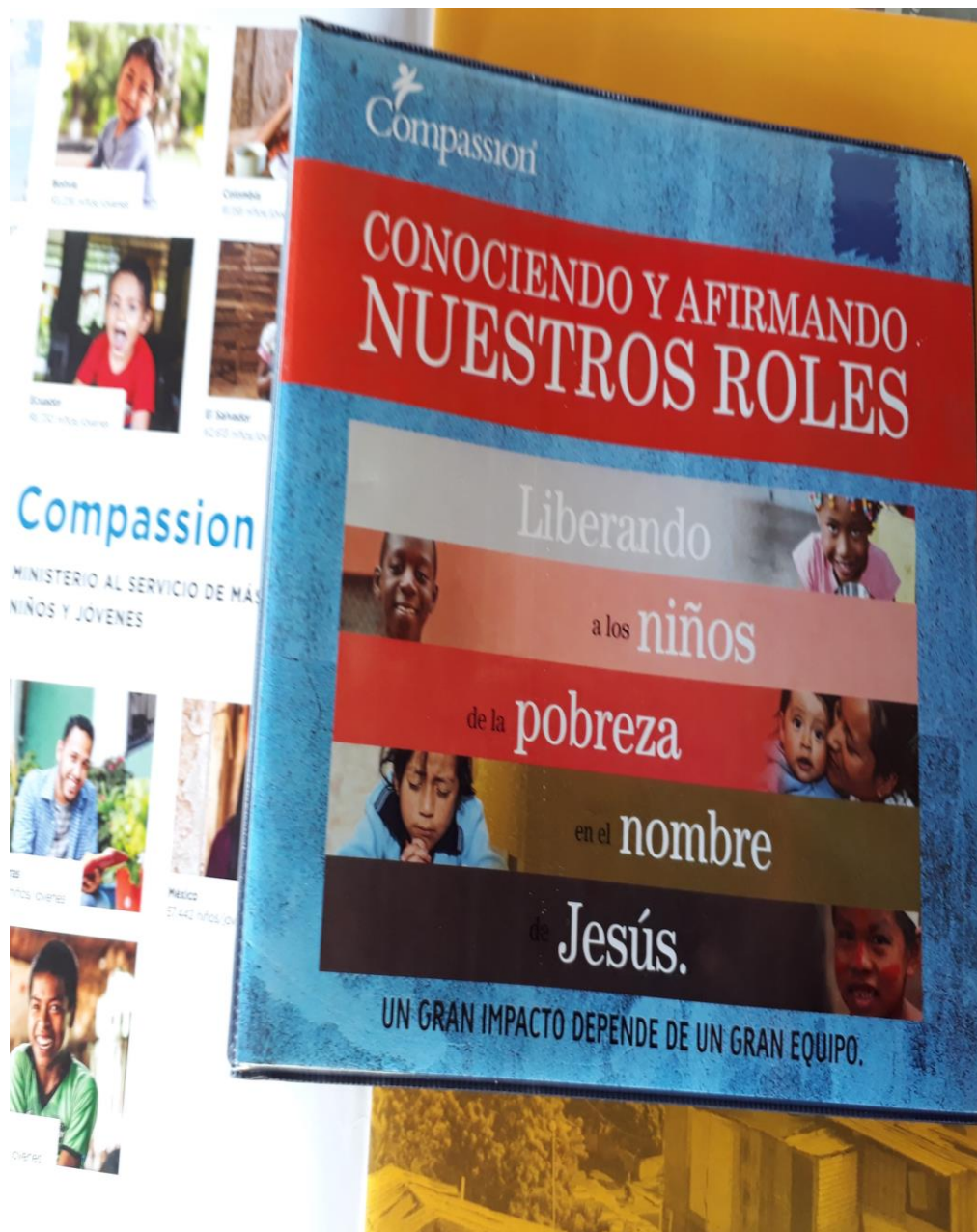
En base a los conceptos arriba descritos, las competencias genéricas o estratégicas de la organización son:

- Estamos aquí por una misión (Logro enfocado en los resultados)
- Tomamos en serio el crecimiento personal (Capacitar y desarrollar a los demás)
- Estamos al 100% los unos por los otros (Trabajo en equipo)
- Cuidado con nuestras palabras (Fomentar la comunicación abierta)
- Invitamos a otros a ser parte (Entablar relaciones)

Una vez que se han definido las competencias estratégicas o genéricas, se procedió a trabajar en las descripciones de puestos de las diversas posiciones en la organización.

Para ello se elaboró material y se realizó un evento de capacitación que se denominó *Conociendo y afirmando nuestros roles*. El objetivo de este evento fue el de actualizar las descripciones de puestos de cada posición y reafirmar en el personal el conocimiento de sus funciones.

Foto 1
Conociendo y afirmando nuestros roles



Fuente: Compassion International
Elaboración: Compassion International



Especialista en Juventud

Misión del Cargo

La posición de Especialista de Soporte al Programa – Juventud proporcionará experiencia en la materia con relación al desarrollo integral y a las necesidades de los beneficiarios de 12 años en adelante. Este cargo colabora con otros Especialistas de Soporte, Entrenadores del Programa y Facilitadores de Sociedad para garantizar que las FCP estén correctamente informadas y equipadas para brindar un desarrollo integral a la juventud

FUNCIONES ESENCIALES

- El Especialista de Soporte al Programa – Juventud será responsable de brindar soporte para la implementación y revisión/supervisión regular de:

1. La Estrategia de Desarrollo Juvenil Certificada.
 2. El currículo para jóvenes certificado.
 3. El Reporte de Progreso del Desarrollo del Niño (CDPR). Medidas del Progreso para niños de 12 años en adelante.
 4. Hitos de entrega de biblias para niños de 12 años en adelante.
 5. Otros contenidos/elementos relacionados con la juventud que sean asignados por el Gerente de Soporte al Programa.
- Esta posición también entenderá las necesidades de financiación de Desarrollo Juvenil y las de sus beneficiarios asociados (12 años en adelante), y movilizará los recursos (tanto de Compassion como externos) para satisfacer tales necesidades.
 - Esta persona coordinará y proporcionará supervisión a todas las intervenciones relacionadas con la juventud, colaborando con el o los Facilitadores de Sociedad involucrados, para garantizar la calidad de la implementación, a la vez que lleva a cabo procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje.
 - Trabjará en red con otros ministerios y organizaciones afines para identificar, evaluar y recomendar sociedades potenciales relacionadas con el desarrollo integral de la juventud.
 - Este cargo representará el enfoque de Compassion International para el Desarrollo de la Juventud, tanto interna como externamente; dentro de su país estará continuamente al tanto de las estadísticas y tendencias nacionales actuales, relacionadas con el tema de la juventud.
 - Revisará y analizará información relevante de las evaluaciones CDPR, recibida del Especialista de Soporte al Programa – Monitoreo y Evaluación, y del Equipo del GMC de Evaluación e Investigación del Programa, así determinará el estado actual de la juventud que recibe apoyo de Compassion, con relación a la consecución de resultados. Basándose en esta revisión, el o la especialista recomendará los pasos necesarios para mejorar el programa a nivel general y/o el soporte para equipar y capacitar a las FCP.

Una vez que contamos con las descripciones de puestos o cargos, así como del listado de competencias genéricas, se procedió a trabajar con el modelo de cuestionario / entrevista recomendado por Pereda y Berrocal²⁸, para definir el perfil de exigencias de un puesto, en este caso se ha trabajado la posición *Especialista en Juventud*.

En primer lugar, se trabajó el perfil de exigencias para las competencias genéricas tal como se detalla en el Anexo 1.

Utilizando el mismo modelo de cuestionario / entrevista se trabajó²⁹ el perfil de exigencias para las competencias específicas tal como se detalla en el Anexo 2.

Con esa información se procedió a elaborar el perfil de exigencias para la posición “Especialista en Juventud



Tabla 2
Perfil de exigencias

1. Datos de Identificación:

Nombre del Cargo: Especialista de Soporte al Programa-Especialista en Juventud

2. Perfil del Cargo:

Instrucción Formal requerida:

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Título de Tercer nivel	Licenciatura en Desarrollo niñez / Juvenil, Educación, Trabajo Social u otro campo similar. Certificación relacionada con una Pastoral Juvenil, sociología y/o carreras afines con emprendimientos juveniles.

²⁸ Pereda y Berrocal, La elaboración de perfiles de exigencias

²⁹ Pereda y Berrocal, La elaboración de perfiles de exigencias

Experiencia

Dimensiones de Experiencia	Detalle
2- 3 años	Experiencia trabajando con programas juveniles o similar puesto de trabajo o campo.

Conocimientos adicionales

Nº	Conocimientos específicos
1	Administración y gestión
2	Manejo herramientas informáticas, Office.
3	Inclusión del enfoque de niñez y juventud.
4	Negociación
5	Conocimiento del sistema educativo nacional (opciones secundarias y carreras técnicas).
6	Técnicas de aprendizaje e hitos y patrones de desarrollo de la juventud (12+)

Otros requerimientos

Idiomas: Inglés, intermedio-avanzado.

Movilización: si

Disponibilidad para viajar: 40% disponibilidad para viajar 60% en oficina (estándar mínimo).

Competencias del puesto

Genéricas		
	Comportamientos	Nivel
1. Logro enfocado en resultados	Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.	1
2. Capacitar y desarrollar a los demás	Realiza actividades de aprendizaje con los miembros del equipo, a través de tutorías, a fin de promover su desarrollo. Reúne equipos con habilidades complementarias y promueve la expectativa de que aprenderán mutuamente. Identifica individuos con alto potencial y les proporciona oportunidades específicas para el crecimiento.	2
3. Trabajo en Equipo	Alienta y valora el aporte de información de todos los miembros del equipo. Valora las contribuciones de los miembros del equipo, aunque tengan diferentes puntos de vista. Da crédito y reconoce las contribuciones y los esfuerzos de los miembros del grupo. Apoya al personal para que actúen independientemente. Felicita al equipo cuando hace un buen trabajo.	2

4. Fomentar comunicación abierta.	Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación. Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas). Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho. Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás. Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.	2
5. Entablar Relaciones	Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.	2
Específicas		
	Comportamientos	Nivel
1. Establecer Planes	Identifica los diversos recursos necesarios (por ejemplo, distintos tipos de gastos, diferentes combinaciones de habilidades). Elabora planes de trabajo realistas y alcanzables, además desarrolla planes alternativos para superar los posibles obstáculos. Supervisa el progreso y el uso de recursos (por ejemplo, recursos humanos, suministros, dinero), y evalúa en qué medida se han alcanzado los objetivos. Renegocia los compromisos o las fechas límite según las circunstancias, con lo cual se asegura de que no haya "sorpresas" en el momento pautado para la finalización del proyecto.	2
2. Solución de Problemas	Reconoce problemas estándares sobre la base de una gama de factores, la mayoría de los cuales son claros. Determina soluciones adecuadas en función de la evaluación de las ventajas y desventajas de enfoques alternativos. Evalúa la efectividad y la eficacia de las soluciones.	3
3. Pensamiento estratégico	Utiliza el buen juicio en situaciones nuevas cuando no dispone de instrucciones específicas. Identifica y evalúa las oportunidades y los riesgos emergentes cuando expresa opciones y recomendaciones astutas y defendibles. Proporciona información o datos nuevos a los encargados de tomar decisiones o los colaboradores clave para influenciar su comprensión y decisiones. Demuestra una comprensión perspicaz del contexto y las prioridades de la organización, la forma en la que estos interactúan y su efecto en las distintas cuestiones.	2

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

En base al trabajo realizado para obtener el perfil de exigencias, se trabajó en la elaboración del perfil por competencias para la posición de Especialista de Juventud. Adicionalmente se han incluido perfiles por competencias de 6 posiciones claves en la organización. De Soporte al Negocio se ha incluido la posición de Gerente Senior de Soporte al Negocio y de Asistente Administrativa. De Sociedades se ha incluido Gerente Senior de Sociedad, así como la de Facilitador de Sociedad. De Soporte al Programa se ha incluido

Gerente Senior de Soporte al Programa, así como Asociado SDS. Se desarrollaron los documentos tal como consta en el Anexo 3.

Una vez que se determinaron las competencias genéricas, así como las específicas, a continuación, se detallan los grupos de competencias para la organización.

Competencias genéricas

1. Logros enfocados hacia los resultados.
2. Capacitar y desarrollar a los demás.
3. Trabajo en equipo.
4. Fomentar la comunicación abierta.
5. Entablar relaciones.

Competencias específicas

1. Administrar el cambio
2. Administración de recursos
3. Analizar problemas.
4. Conocimiento de la organización.
5. Enfoque en los clientes.
6. Escribir eficientemente.
7. Escuchar a los demás
8. Establecer planes.
9. Flexibilidad.
10. Hablar eficientemente.
11. Impacto e influencia.
12. Iniciativa.
13. Liderazgo.
14. Negociación y regateo.

15. Pensamiento conceptual.
16. Pensamiento crítico.
17. Pensamiento estratégico.
18. Solución de problemas.
19. Toma de decisiones.

El diccionario de competencias se encuentra en el Anexo 4.

Con el fin de evaluar la incidencia del sistema de gestión del desempeño en el personal de la organización, se trabajó en determinar medidores de indicadores económicos, que permitan visualizar el impacto que tuvo durante 4 años periodo (2013-2016) la aplicación de esta herramienta.

Se utilizó la documentación existente en la organización como son los archivos financieros, roles de pagos del personal, controles de asistencias y documentos de liquidaciones del personal. Se procedió a realizar el análisis de datos y para ello se solicitó el apoyo del área de contabilidad y finanzas quienes proveyeron de la información y brindaron el apoyo requerido.

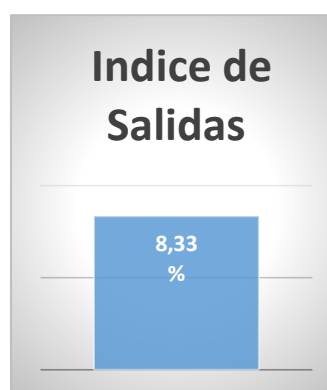
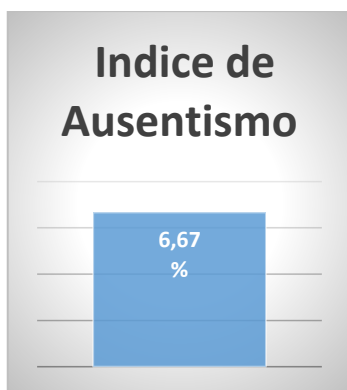
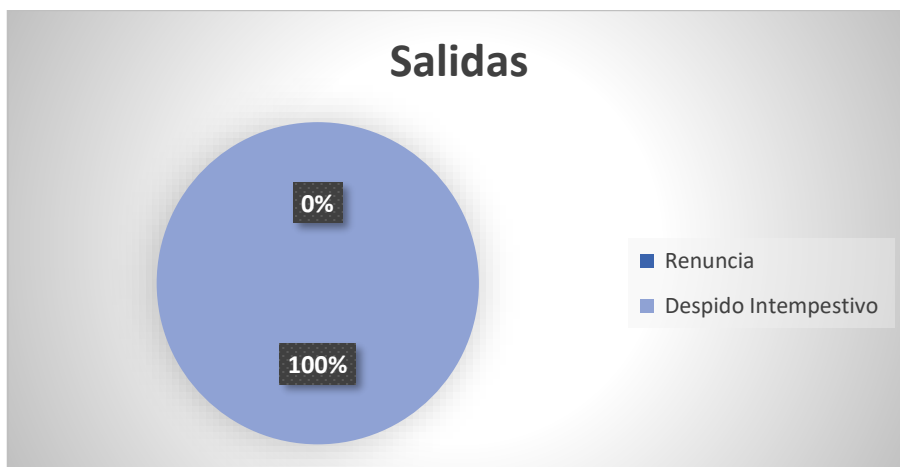
Motivo de la salida del personal, se tuvo acceso a los archivos de finiquitos de la organización determinando si fue renuncia del empleado o despido intempestivo por parte del empleador. Para el índice de ausentismo, se tuvo apoyo del área contable y financiera y se pudo calcular el índice de ausentismo aplicando la formula $\text{total de Horas perdidas} * 100 / \text{Número total de horas laborables de la plantilla}$. El índice de salida del personal se lo obtuvo con el apoyo del área contable y financiera aplicando la formula $\text{número de separaciones} / \text{número promedio de trabajadores}$, los costos de capacitación así como los costos de nuevos procesos de selección se los pudo obtener de la información financiera que conta en los reportes de esta área, los costos por el pago de liquidaciones se los pudo obtener de los archivos de finiquitos, y el costo total de estos valores versus el presupuesto anual de la organización se la pudo obtener de la información contable financiera existente y que fue corroborada por el personal de esta área.

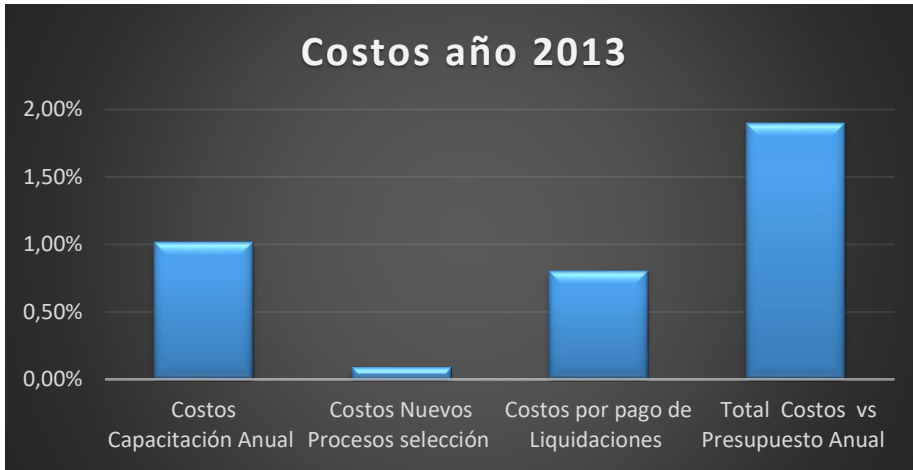
Así se puede apreciar que para el año 2013 estos costos ascendieron al 1,9 % del presupuesto anual de la organización equivalente a la cantidad de \$ 44.894,40.

Tabla 3

**Resultado
año 2013**

Renuncia	Despido Intempestivo	Indice de Ausentismo	Indice de Salidas	Costos Capacitación Anual	Costos Nuevos Procesos selección	Costos por pago de Liquidaciones	Total Costos vs Presupuesto Anual
-	100%	6,67%	8,33%	1,02%	0,08%	0,80%	1,90%



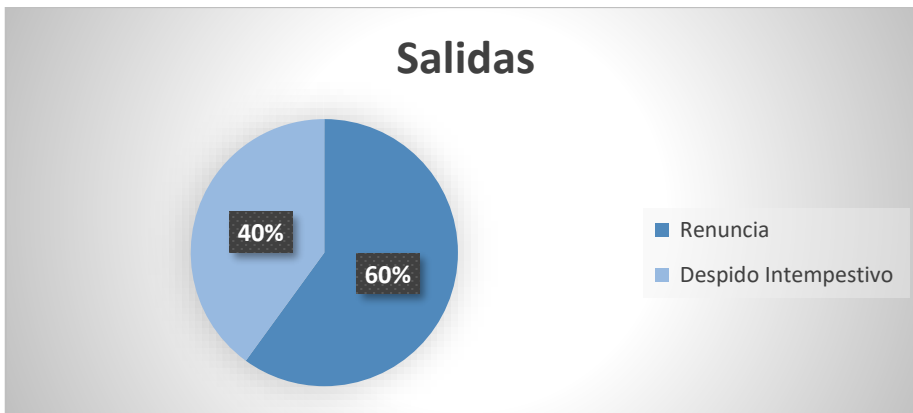


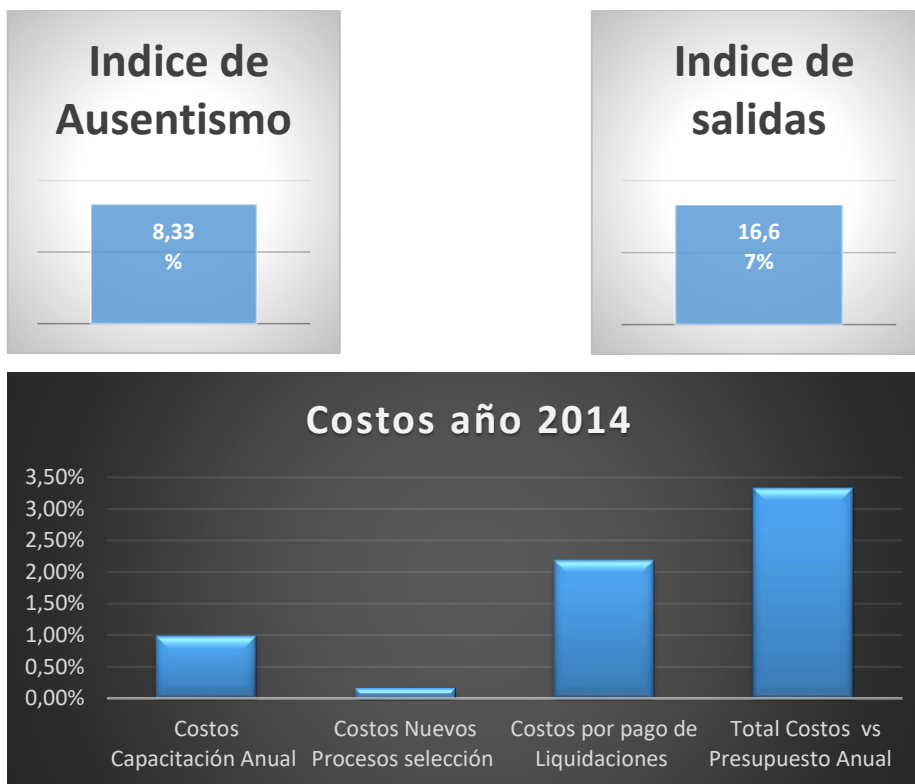
Fuente: Compassion International
 Elaboración: Propia

Para el año 2014 estos costos ascendieron al 3,13% % del presupuesto anual de la organización equivalente a la cantidad de \$ 81.043,84.

Tabla 4
**Resultado
 año 2014**

Renuncia	Despido Intempestivo	Indice de Ausentismo	Indice de salidas	Costos Capacitación Anual	Costos Nuevos Procesos selección	Costos por pago de Liquidaciones	Total Costos vs Presupuesto Anual
60%	40%	8,33%	16,67%	0,99%	0,16%	2,18%	3,33%



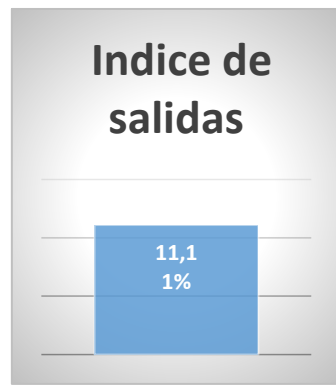
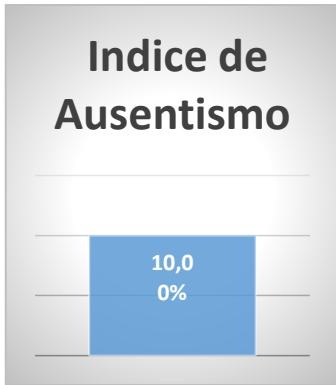
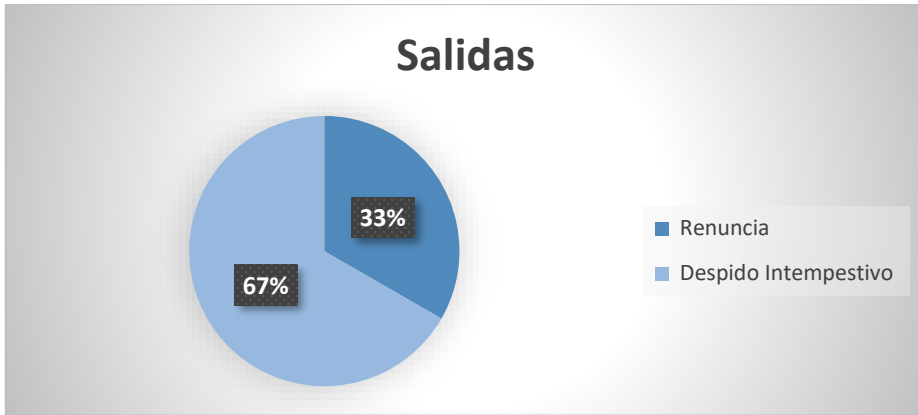


Fuente: Compassion International
Elaboración: Propia

Para el año 2015 estos costos ascendieron al 5,04 % del presupuesto anual de la organización equivalente a la cantidad de \$ 126.763,92.

Tabla 5
Resultado
año 2015

Renuncia	Despido Intempestivo	Indice de Ausentismo	Indice de salidas	Costos Capacitación Anual	Costos Nuevos Procesos selección	Costos por pago de Liquidaciones	Total Costos vs Presupuesto Anual
33%	67%	10,00%	11,11%	0,95%	0,10%	3,99%	5,04%

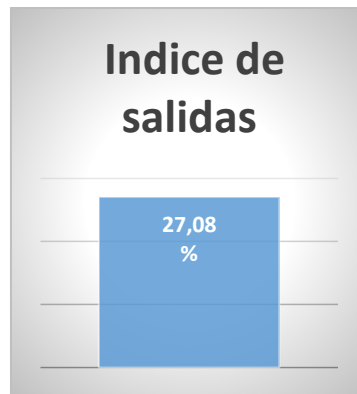
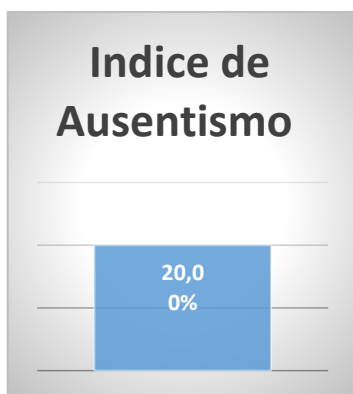
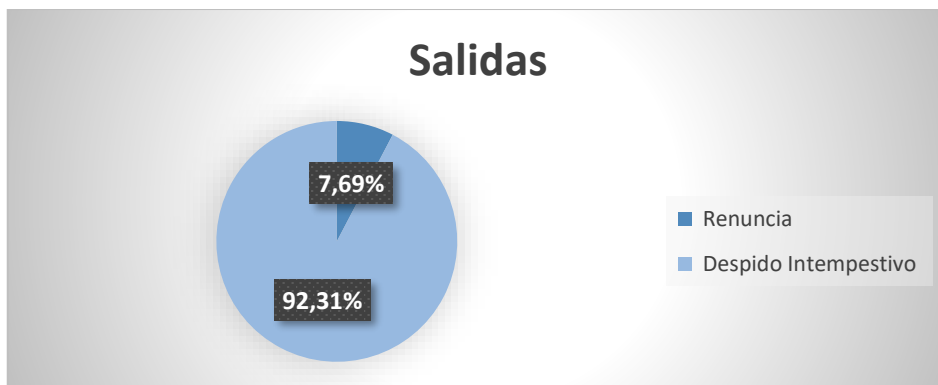


Fuente: Compassion International
 Elaboración: Propia

Para el año 2016 estos costos ascendieron al 16,94% del presupuesto anual de la organización equivalente a la cantidad de \$ 434.729,91.

Tabla 6
Resultado
año 2016

Renuncia	Despido Intempestivo	Indice de Ausentismo	Indice de salidas	Costos Capacitación Anual	Costos Nuevos Procesos selección	Costos por pago de Liquidaciones	Total Costos vs Presupuesto Anual
7,69%	92,31%	20,00%	27,08%	0,94%	0,28%	15,72%	16,94%



Fuente: Compassion International
Elaboración: Propia

Capítulo tercero

Análisis del proceso de evaluación de personal

Con el propósito de analizar el proceso de evaluación del personal, se realizó una encuesta semiestructurada entre los gerentes y supervisores, a fin de indagar el impacto que ha tenido en el personal de su área o departamento, el proceso de evaluación a raíz de la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en la organización.

Los gerentes y supervisores que participaron en esta encuesta fueron:

Tabla 7
**Participantes
encuesta**

<i>Area/Departamento</i>	<i>Posición</i>
Dirección	Director Nacional
Soporte al Negocio	Gerente Senior Soporte al Negocio
Sociedades	Gerente Senior Sociedad
Soporte al Programa	Gerente Senior Soporte al Programa
Sociedades	Gerente Sociedad Región Norte
Sociedades	Gerente Sociedad Región Centro
Sociedades	Gerente Sociedad Región Sur
Soporte al Programa	Gerente Soporte al Patrocinador
Soporte al Programa	Gerente Soporte al Programa
Soporte al Negocio	Supervisora Soporte al Negocio
SDS	Supervisora SDS
Auditoria	Supervisora Auditoria

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para levantar la información se procedió a trabajar con una metodología de contacto, entrega y seguimiento de los cuestionarios. Para ello primero se contactó a cada una de las personas arriba indicadas y se explicó el motivo de la reunión. Luego se hizo la entrega de la encuesta explicando el alcance de las preguntas e indicando el objetivo de levantar información relacionada con el proceso y el impacto que ha tenido en el personal de su área o departamento, la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias. Finalmente, una vez que completaron la misma se procedió a recopilar las encuestas y procesar la información.

1. Encuesta proceso de evaluación del personal



FORMATO DE ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA

<i>Fecha de la entrevista:</i>	
<i>Área / Departamento:</i>	
<i>Entrevistado:</i>	
<i>Cargo:</i>	

Introducción:

La presente encuesta tiene como fin, indagar el impacto que ha tenido en el personal de su área o departamento, la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Compasión Ecuador, tanto en lo relacionado con el desarrollo de su personal, así como conocer su criterio sobre el proceso de evaluación al desempeño.

Preguntas:

- ¿Considera que el proceso de evaluación al desempeño en la organización le ha servido para trabajar con su personal de forma adecuada? (mucho, poco o nada)
- ¿Cuál fue el mayor problema que encontró en este proceso?
- ¿Conoce que es una competencia laboral?
- ¿Conoce cuáles son las competencias requeridas por el personal de su área, que les permita alcanzar un desempeño superior?

¿Conoce toda la herramienta del Sistema de Gestión del Desempeño y Desarrollo del Personal implementado en la organización?

¿Qué dificultades encontró, al utilizar la Sección B denominada *Plan de Desarrollo*?

¿Considera que el sistema implementado en la organización ha permitido mejorar el crecimiento y desarrollo profesional de su personal?

¿Según su criterio, que debería cambiar a fin de implementar mejoras en el actual sistema de gestión del desempeño y desarrollo, que permita una mejor adquisición y desarrollo de competencias en los trabajadores de la organización?

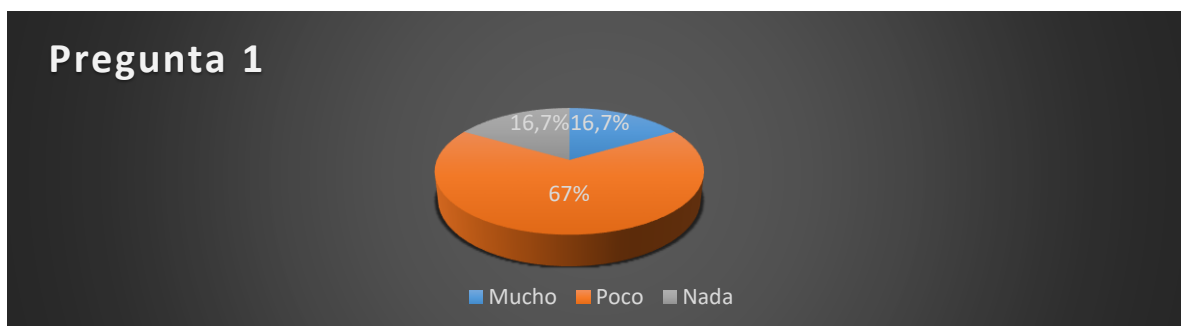
Agradecimiento y cierre.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1:

¿Considera que el proceso de evaluación al desempeño en la organización le ha servido para trabajar con su personal de forma adecuada?

Mucho	16,7%
Poco	66,7%
Nada	16,7%



Pregunta 2:

¿Cuál fue el mayor problema que encontró en este proceso?

- El proceso es muy largo
- No se ha utilizado la opción de competencias
- El sistema debe ser más amigable
- Solo nos enfocamos en los objetivos
- Enfocarse más en el desarrollo del personal
- Es un proceso largo y una vez al año.
- Necesita ser un proceso más amigable
- Necesitamos trabajar más en el desarrollo
- Solo se ha trabajado los objetivos
- No desarrollamos las competencias
- Proceso muy largo en poner anotaciones
- Solo trabajamos con objetivos, no se dio inicio a la fase B.

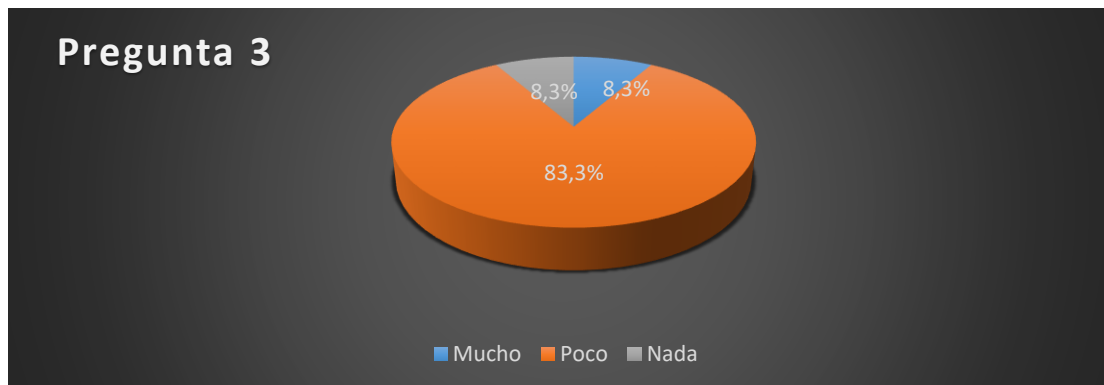
Pregunta 3:

¿Conoce que es una competencia laboral?

Mucho 8,3 %

Poco 83,3 %

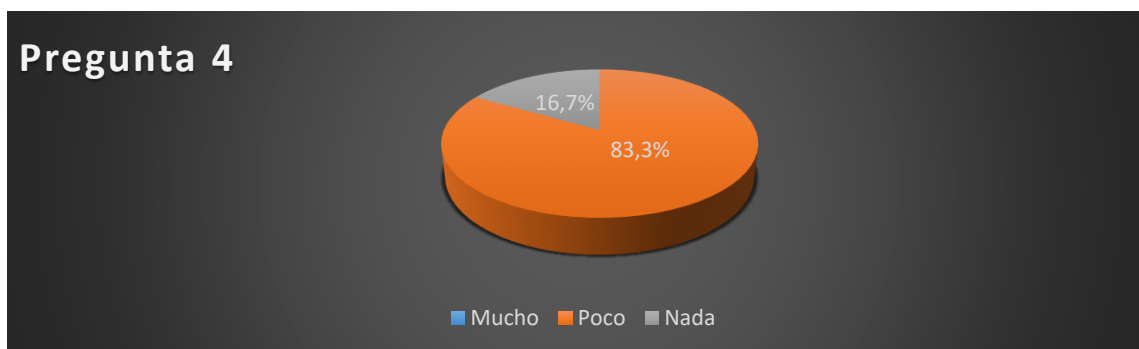
Nada 8,3 %



Pregunta 4:

¿Conoce cuáles son las competencias requeridas por el personal de su área, que les permita alcanzar un desempeño superior?

Mucho	0,0%
Poco	83,3%
Nada	16,7%



Pregunta 5:

¿Conoce toda la herramienta del Sistema de Gestión del Desempeño y Desarrollo del Personal implementado en la organización?

Mucho	0,0%
Poco	100,0%
Nada	0,0%



Pregunta 6:

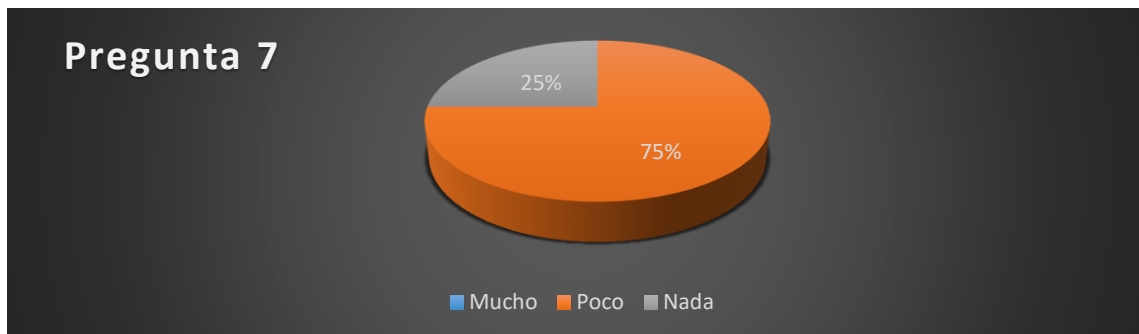
¿Qué dificultades encontró, al utilizar la Sección *B* denominada *Plan de Desarrollo*?

- El sistema no es amigable.
- Los formatos de competencias son muy largos y difíciles de aplicar
- La información es confusa, no permite su implementación.
- Hace falta clarificar cómo utilizar las competencias.
- El diccionario es muy confuso, se necesita simplificarlo
- No sabemos cómo trabajar las competencias
- No se ha podido utilizar el plan de desarrollo, la herramienta es confusa
- Solo he podido utilizar la opción de objetivos, lo referente a desarrollo es confuso.
- Se necesita simplificar el diccionario, las conductas se repiten entre los niveles
- No se ha podido utilizar la herramienta para desarrollo
- La sección *B* no es práctica, lo cual no ha permitido su uso.
- Es necesario que exista una mejor capacitación para el uso de esta herramienta

Pregunta 7:

¿Considera que el sistema implementado en la organización ha permitido mejorar el crecimiento y desarrollo profesional de su personal?

Mucho	0,0%
Poco	75,0%
Nada	25,0%



Pregunta 8:

¿Según su criterio, que debería cambiar a fin de implementar mejoras en el actual sistema de gestión del desempeño y desarrollo, que permita una mejor adquisición y desarrollo de competencias en los trabajadores de la organización?

- Trabajar en un sistema que realmente se enfoque en el desarrollo del personal
- Simplificar el proceso de evaluación y desarrollo y hacerlo más objetivo.
- Que exista un proceso de evaluación y desarrollo menor a 1 año
- Que el tiempo de retroalimentación al personal se más seguido
- Simplificar el diccionario de competencias de la organización.
- Que se trabaje en desarrollar un plan o herramienta de desarrollo del personal
- Que los gerentes influyamos en el desarrollo del personal
- Que nos enfoquemos en las reales necesidades de crecimiento del personal
- Utilizar un diccionario de competencias mejorado y simplificado para trabajar en el desarrollo del personal
- Diseñar un proceso de desarrollo del personal en la organización.
- Diseñar una herramienta para el desarrollo del personal
- Mejorar el proceso de evaluación y desarrollo del personal. Utilizar las competencias para desarrollo.

2. Análisis de resultados

De los resultados obtenidos en la encuesta, se determina claramente que existe malestar entre los gerentes y supervisores, por la falta de objetividad en el proceso de evaluación.

Se menciona en reiteradas ocasiones la complejidad en el uso del diccionario de competencias de la organización por considerarlo largo y confuso.

La necesidad de contar una herramienta que permita realizar un verdadero proceso de desarrollo del personal.

El impacto que ha tenido la herramienta *Auxano* en el personal de la organización para el proceso de evaluación y desarrollo por competencias, a raíz de la implementación del sistema de gestión del desempeño ha sido inadecuada.

De las respuestas obtenidas, se debe destacar tres grandes necesidades:

1. Simplificar el actual proceso de evaluación. Debe ser más objetivo, menor a 1 año y que la retroalimentación con el personal sea más seguida.
2. Esclarecer y facilitar el uso del diccionario de competencias. Utilizarlo para el proceso de desarrollo del personal.
3. Implementar una herramienta que permita realizar un real proceso de desarrollo del personal

Conclusiones y recomendaciones

En relación con la hipótesis planteada, referente a la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Fundación Compassion International Ecuador, ha influido en los indicadores económicos, así como en el crecimiento y desarrollo del personal de Compasión Ecuador.

Se ha podido determinar que la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias utilizando la herramienta *Auxano*, ha influido de forma negativa tanto en los indicadores económicos, así como en el crecimiento y desarrollo del personal. En relación con los indicadores económicos se evidencia que durante el período 2013-2016, el costo total se incrementó cada año llegando el último año 2016 a equivaler a un 16,94% del presupuesto anual de la organización.

En relación con el crecimiento y desarrollo del personal por el número de despidos y salidas del personal, así como por los resultados obtenidos en la encuesta realizada a gerentes, así como a supervisores, se desprende el malestar de ellos por los malos resultados obtenidos, resaltando que el sistema únicamente ha servido para planteamiento de objetivos, que no se ha utilizado el diccionario de competencias, y que no se ha trabajado en un real proceso de crecimiento y desarrollo del personal.

Tal como se indica en el capítulo anterior y en base a los resultados obtenidos en la encuesta, se detallan tres requerimientos:

1. **Simplificar el actual proceso de evaluación. Debe ser más objetivo, menor a 1 año y que la retroalimentación con el personal sea más seguida.**

Respecto de este tema es importante aclarar que el ciclo de evaluación establecido por la organización y conocido como gestión del desempeño es un evento anual, el cual está constituido por 4 etapas conforme indica la imagen:

Gráfico 5
Gestión del Desempeño



Fuente: Filosofía de la Gestión del Desempeño
Elaboración: Compassion International

Planificación: A inicio de cada año, los gerentes con su personal crean un plan de desempeño con el planteamiento de 6 a 8 objetivos relacionados con las responsabilidades claves del empleado en su posición, a ser alcanzados durante el año, así como dialogar sobre las necesidades de desarrollo de su personal a través de un plan de desarrollo.

Este es un plan informal que el empleado y el gerente utilizan para identificar las áreas de crecimiento y desarrollo. Estos planes no son contralados de manera formal en el sistema *Auxano* y por ello no están registrados en esta herramienta hasta la implementación una segunda fase (Sección *B*).

Monitoreo del progreso: Durante todo el año, los empleados y los gerentes dialogan de forma informal y formal a través de reuniones regulares con sus trabajadores. Los empleados, deben registrar sus notas en el sistema *Auxano* con el fin de dar seguimiento del progreso, logros alcanzados en sus objetivos. Los gerentes de igual manera en sus reuniones formales con sus empleados deben registrar sus notas en el plan de desempeño. Estas notas

servirán para el proceso de auto evaluación y evaluación al final del año. Igualmente, durante todo el año el gerente estará dando coaching a su personal con el fin de acompañar e instruir al empleado. A través de ello se busca que el gerente apoye de forma activa en la consecución de los objetivos, así como en el desarrollo del empleado.

Evaluación: Al final del año, los empleados completan su autoevaluación. Los gerentes revisan esta autoevaluación, así como sus anotaciones realizadas durante las reuniones en el año para generar una evaluación final del desempeño.

Presentación de la revisión: En esta etapa los gerentes se reúnen con su personal para dialogar y revisar la evaluación final del desempeño.

Con este proceso, se buscaba el trabajo conjunto entre los gerentes con sus empleados, con el fin de alcanzar los objetivos planteados, enfocarse en el desarrollo del personal, así como conseguir un clima adecuado en la organización.

Lastimosamente el proceso no funcionó de esta forma. Después de algunos años de utilizar este modelo, se determinó que los gerentes no realizaron el acompañamiento adecuado al personal. Únicamente trabajaron en el establecimiento de objetivos a inicios del año.

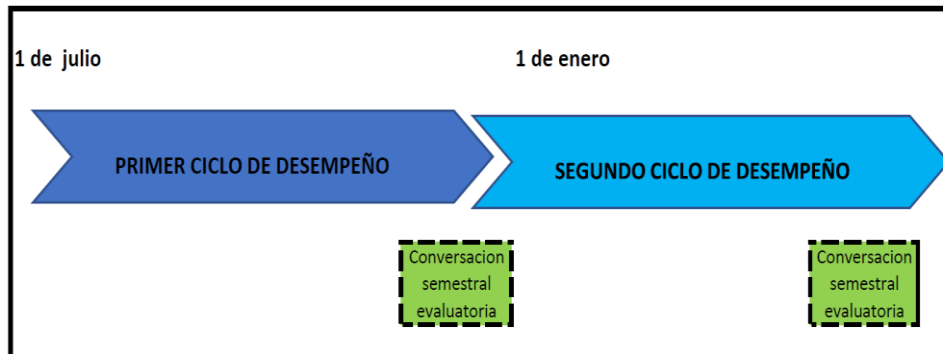
Tampoco se realizaron las reuniones formales e informales de forma regular, el ingreso de sus notas al sistema *Auxano* se convirtió en una tarea de trabajo más, enfocados en solo cumplir con una obligación. Los gerentes no dedicaron el tiempo suficiente a dar coaching al personal. El proceso se convirtió en una simple tarea administrativa, en donde a fin del año se trabajaba de forma apresurada en completar las notas en el sistema, con el fin de disponer de insumos para el proceso de autoevaluación y evaluación.

En relación con el plan de desarrollo, al no estar estos planes contralados y registrados de manera formal en el sistema *Auxano*. simplemente no se los trabajo. Adicionalmente por parte de la organización, no se llegó a implementar la segunda fase (Sección *B*).

Por ello mi recomendación para mejorar este proceso, es tener un ciclo de evaluación menor a un año. Trabajar con dos ciclos semestrales al año. El primer ciclo que iría desde

el mes de julio a diciembre y el segundo ciclo que iría desde enero a junio de cada año fiscal americano en la organización.

Gráfico 6
Ciclos de Desempeño



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

El proceso para estos ciclos sería el siguiente:

Planificación: A inicio de cada ciclo, los gerentes con su personal crearán un plan de desempeño. Este plan estará constituido por:

Prioridades Organizacionales: 4 objetivos relacionados con las responsabilidades claves del empleado o gerente en su posición.

Desarrollo personal y profesional (empleados): Una Evaluación de Competencias y 1 Plan de Desarrollo con acciones específicas que permitan apoyar el crecimiento y desarrollo del personal.

Liderazgo, coaching y desarrollo (gerentes): 1 objetivo que determine como mínimo mantener 2 reuniones mensuales con cada miembro de su equipo. Una Evaluación de Competencias y 1 Plan de Desarrollo con acciones específicas que permitan apoyar el crecimiento y desarrollo del personal.

Monitoreo del progreso: Durante cada ciclo, los empleados y gerentes

dialogarán sobre el avance de sus objetivos y sus actividades de desarrollo. En base a la nueva política tendrán reuniones al menos dos veces al mes. El objetivo es que realicen coaching a su personal con el fin de acompañar e instruir al empleado. Esto se lo hará a través del registro documentado en Auxano de dichas reuniones de forma mensual. Con esto se busca corregir las falencias que se han dado en el pasado y que exista una orientación continua, es decir retroalimentación en tiempo real sobre lo que está funcionando bien y oportunidades para mejorar.

Se busca que exista una responsabilidad compartida entre el gerente y el empleado para desarrollo continuo, haciendo seguimiento a objetivos y actividades de desarrollo. A través del uso del historial de rendimiento reciente, ello permitirá influir en las futuras oportunidades de desarrollo de los empleados.

Conversación Semestral Evaluatoria: Al final del ciclo, los empleados completan su autoevaluación. Los gerentes revisan esta autoevaluación, así como sus anotaciones realizadas durante las reuniones bimensuales durante el semestre y de ello generan una evaluación final del desempeño.

Con este documento, los gerentes se reunirán con su personal para dialogar y revisar la evaluación semestral del desempeño, el avance en los objetivos, actividades de desarrollo, y ver nuevas opciones de crecimiento para el futuro.

Adicional a este proceso se recomienda que se adicione una heteroevaluación con la participación de personas pertenecientes a distintos niveles en la organización.

Para este nuevo proceso de Evaluación al Rendimiento Semestral, se recomienda que la autoevaluación del empleado tenga un peso de 10%, a la heteroevaluación asignarle un peso del 30% y a la evaluación por parte del Gerente un peso del 60%. Al final de cada ciclo se obtendrá una calificación. El promedio de ambos ciclos será la calificación final anual.

Para la implementación de este nuevo sistema de evaluación, resulta fundamental que se dé un entrenamiento adecuado tanto a los evaluadores, así como al personal de la organización. El objetivo es concientizar sobre la importancia de este proceso, así como los beneficios que se obtendrán en favor del propio personal de la organización.

De esta forma la responsabilidad de llevar adelante el proceso de los Ciclos de Desempeño recaerá en la línea de gerencia, y Recursos Humanos lo coordinará.

2. Esclarecer y facilitar el uso del diccionario de competencias. Utilizarlo para el proceso de desarrollo del personal.

El diccionario de competencias adquirido por la organización de forma conjunta con el sistema Auxano, es un instrumento considerable, con muchas anotaciones, que resultan ser repetitivas y tiende a confundir a quien lo desea utilizar. No existe la suficiente claridad en los comportamientos establecidos para cada nivel y es muy común que se repitan, lo cual dificulta aún más el uso del diccionario. Esto ha sido un factor negativo ya que tanto gerentes, así como el personal ante la falta de claridad han optado por trabajar con la competencia que ellos consideran más simple de entender y aplicar.

Adicionalmente y tomando en consideración la poca importancia que se ha dado por parte de nuestras autoridades al desarrollo de competencias, los resultados alcanzados en este campo han sido pobres.

Mi recomendación para facilitar el uso del diccionario de competencias de la organización consiste en primer lugar, con el estudio y simplificación de este instrumento, realizando un análisis cualitativo en base al concepto de competencias, dando una definición conceptual a cada competencia, y clarificando los diferentes comportamientos correspondientes a cada nivel, conforme se detalló en el capítulo 2.

El objetivo ha sido el de establecer un lenguaje común que permita la aplicación del sistema gestión de desempeño por competencias para nuestro personal.

Como parte del proceso de Evaluación al Rendimiento Semestral, y con el fin de trabajar en acciones concretas que permitan el desarrollo del personal, se recomienda el uso de un formulario para Evaluación de Competencias al personal y así establecer las brechas existentes y trabajar realmente en planes para el desarrollo.

El objetivo con este formulario es utilizar 360 grados, empezando primero por la autoevaluación, luego lo hará el gerente o supervisor, un par de la posición y un miembro de uno de los equipos más representativos con los cuales tiene relación directa el trabajador.

Para trabajar con este instrumento, es necesario contar con los perfiles de exigencias del personal. Conforme se detalló en el capítulo 2, se trabajó en el desarrollo de dichos perfiles utilizando el modelo presentado por Pereda y Berrocal³⁰.

Primero, se procedió a informar a los trabajadores sobre el objetivo de este trabajo. Se lo hizo a través de una campaña informativa, acompañada de un taller con la participación de todo el personal, referente a la clarificación de los puestos de trabajo, las expectativas y metas que se buscaba alcanzar con este proyecto.

Posteriormente se procedió a determinar las competencias genéricas o estratégicas para Compassion Ecuador. Para ello y con el fin de alcanzar la misión y valores institucionales, se adoptó como modelo estratégico los 5 comportamientos culturales, los cuales constituyen la base de la nueva cultura organizacional.

En base a estos comportamientos se determinó que las competencias genéricas son:

- Estamos aquí por una misión (Logro enfocado en los resultados)
- Tomamos en serio el crecimiento personal (Capacitar y desarrollar a los demás)
- Estamos al 100% los unos por los otros (Trabajo en equipo)
- Cuidado con nuestras palabras (Fomentar la comunicación abierta)
- Invitamos a otros a ser parte (Entablar relaciones)

Posteriormente, se continuó con la elaboración de los perfiles de exigencias. Se trabajó en disponer de las descripciones de cargos de las diversas posiciones en la organización y se desarrolló el evento *Conociendo y afirmando nuestros roles*.

Con las descripciones de puestos, así como del listado de competencias genéricas y específicas, se procedió a trabajar con el modelo de cuestionario / entrevista recomendado por Pereda y Berrocal, para definir el perfil de exigencias de un puesto, en este caso se trabajó la posición *Especialista en Juventud*.

³⁰ Pereda y Berrocal, La elaboración de perfiles de exigencias

En base al perfil de exigencias de esta posición, se procedió de desarrollar el formato para Evaluación de Competencias la posición *Especialista en Juventud*.

Gráfico 7 Evaluación de competencias

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN
Logro enfocado en resultados	Es el deseo de realizar bien el trabajo, centra los esfuerzos en alcanzar resultados de alta calidad, cumpliendo con los estándares predeterminados por la organización. Organiza el tiempo, el trabajo y los recursos para superar los estándares, mejorar el desempeño y fijar objetivos desafiantes en el marco de las estrategias de la organización.	Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares	
		Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares	
		Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición.	
		Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.	
Capacitar y desarrollar a l	Capacidad para impulsar el desarrollo de los demás, buscando mejorar la formación y el desarrollo del personal, asegurando el aprendizaje continuo. Promueve el aprendizaje organizacional mediante la planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades en la organización. Se centra en fomenta una cultura de aprendizaje	Realiza actividades de aprendizaje con los miembros del equipo, a través de tutorías, a fin de promover su desarrollo.	
		Reúne equipos con habilidades complementarias y promueve la expectativa de que aprenderán mutuamente.	
Trabajo en Equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, solicitar la opinión, animarlos y fortalecer el espíritu de trabajo conjunto en pro de un objetivo común.	Identifica individuos con alto potencial y les proporciona oportunidades específicas para el crecimiento.	
		Alienta y valora el aporte de información de todos los miembros del equipo.	
		Valora las contribuciones de los miembros del equipo, aunque tengan diferentes puntos de vista.	
		Da crédito y reconoce las contribuciones y los esfuerzos de los miembros del grupo.	
Fomentar comunicación abierta.	Es la capacidad para escuchar a otros y presentar información de forma clara, fomentando la comunicación recíproca. Comprende y adapta la comunicación de acuerdo con el interlocutor a fin de comunicar mensajes complejos y promover una comunicación abierta.	Apoya al personal para que actúen independientemente.	
		Felicita al equipo cuando hace un buen trabajo	
		Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación.	
		Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas).	
Entablar Relaciones	Es la habilidad para entablar, sostener, fomentar y desarrollar relaciones con los colaboradores para construir, mejorar, expandir y conectar redes con fines laborales.	Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho.	
		Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás.	
		Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.	
		Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva.	
		Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.	

3. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Esta sección comprende la evaluación de las competencias específicas para la posición o rol del evaluado. Piense en todo el período de evaluación y valore en base a la escala mostrada a continuación:

- 6 MUESTRA SIEMPRE COMPORTAMIENTO
- 5 MUESTRA CASI SIEMPRE COMPORTAMIENTO
- 4 MUESTRA FRECUENTEMENTE
- 3 MUESTRA OCASIONALMENTE
- 2 MUESTRA RARA VEZ
- 1 NO MUESTRA EL COMPORTAMIENTO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN
Establecer Planes	Es la capacidad de desarrollar, implementar, evaluar y ajustar los planes de trabajo en grupos, departamentos, áreas de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando, al mismo tiempo, un uso óptimo de los recursos.	Identifica los diversos recursos necesarios (por ejemplo, distintos tipos de gastos, diferentes combinaciones de habilidades).	
		Elabora planes de trabajo realistas y alcanzables, además desarrolla planes alternativos para superar los posibles obstáculos.	
		Supervisa el progreso y el uso de recursos (por ejemplo, recursos humanos, suministros, dinero), y evalúa en qué medida se han alcanzado los objetivos.	
		Renegocia los compromisos o las fechas límite según las circunstancias, con lo cual se asegura de que no haya "sorpresas" en el momento pautado para la finalización del proyecto.	
Solución de Problemas	Es la capacidad de identificar, analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de forma inmediata y brindar soluciones.	Reconoce problemas estándares sobre la base de una gama de factores, la mayoría de los cuales son claros.	
		Determina soluciones adecuadas en función de la evaluación de las ventajas y desventajas de enfoques alternativos.	
		Evalúa la efectividad y la eficacia de las soluciones.	
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para procesar información compleja y aplicar buen juicio, teniendo en cuenta la situación, los problemas, los participantes clave y los niveles de autoridad involucrados y saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos de la organización	Utiliza el buen juicio en situaciones nuevas cuando no dispone de instrucciones específicas.	
		Identifica y evalúa las oportunidades y los riesgos emergentes cuando expresa opciones y recomendaciones astutas y defendibles.	
		Proporciona información o datos nuevos a los encargados de tomar decisiones o los colaboradores clave para influenciar su comprensión y decisiones.	
		Demuestra una comprensión perspicaz del contexto y las prioridades de la organización, la forma en la que estos interactúan y su efecto en las distintas cuestiones.	

4 COMENTARIOS ADICIONALES

Menciones desde su punto de vista y en base al análisis realizado, las 3 principales fortalezas de la persona evaluada

1

2

3

Mencione desde su punto de vista y en base al análisis realizado en el presente formulario, las 3 principales áreas de mejora de la persona evaluada

1

2

3

Agradecemos su apoyo a esta importante iniciativa organizacional, que permite el desarrollo y generación de planes de acción orientados hacia nuestros colaboradores. De tener cualquier inquietud por favor comunicarse con el área de Recursos Humanos.

Firma Evaluador _____

La información que se obtendrá de este formato posibilitará generar un informe de competencias.

3. Implementar una herramienta que permita realizar un real proceso de desarrollo del personal

En base a la retroalimentación obtenida en la encuesta, y con la aplicación del modelo de Ciclos de Desempeño antes descrito, como recomendación se presenta la siguiente herramienta, que nos permitirán trabajar en un real proceso de desarrollo del personal.

Manual de Desarrollo para Compassion, tal como se detalla en el Anexo 5.

Bibliografía

- Compassion International: (2013) Banco de Competencias Compassion. Competencies Full Version
- Castillo Contreras, Rita (2012) Desarrollo del Capital Humanos en las Organizaciones, México: Red del Tercer Milenio
- Cook, T.D., Reichardt, Ch.S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.
- Dessler, Gary . (2001). Administración de Personal. México: Pearson Prentice Hall.
- Compassion International: (2013) Filosofía de la Gestión del Desempeño. Competencies Full Version
- Chávez Epiquén, Abdías (2014) “Gestión del desempeño en las organizaciones educativas” Horizonte de la Ciencia 4 (6), julio 2014. FE-UNCP/ISSN 2304 – 4330
- Fernández, Javier (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid.
- Guzmán Valdivia Issac: Problemas de la Administración. Limusa-Wesley. México,1966
- Hernández, Roberto, Fernández Carlos, Baptista, Maria. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, Quinta edición.
- Ibarra, Agustín: Formación de recursos humanos y competencia laboral, Boletín Cinterfor, (149), 95-107, 2000.
- Jiménez, Alfonso (2013). Competencias, Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.
- López, Martha Patricia (2000). Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. México: Instituto Politécnico Nacional.
- McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*.
- McClelland, David (1989) Estudio de la Motivación Humana, Madrid: Narcea S.A. de Ediciones

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor
- Oltra V, Curás P, Díaz, Ch, Rodríguez, J, Tejera J. Davis, K. Newstrom, J. (2003). *Desarrollo del factor humano*. México: McGrawHill.
- Osorio y Espinosa. (2008) "Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos". *Revista Capital Humano*. 1999 SEP; Año VIII (81)
- Pereda, S. Y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca. (2001). *Elaboración de perfiles de exigencias*. Dialnet
- Pereda Marín, Santiago, Berrocal Berrocal, Francisca, Manuel López Quero, (2002). *Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión de conocimiento*, ISSN 1132-175X, N° 28, 2002, págs. 43-54. Dialnet
- Pereda Marín, Santiago, Berrocal Berrocal, Francisca, Sanz Gómez, Pedro (2000). *Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos*, España: Red Psicología desde el Caribe.
- Ruiz Olabuénaga, José I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto Bilbao 5.a edición.
- Spencer & Spencer (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo, modelos para un desempeño Superior*. New York, John Wiley and Sons
- Rivero Amador, Soleidy (2000). *La gestión del conocimiento y el factor humano: pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional: pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional* México: El Cid Editor

Anexos

Anexo 1: Perfil de exigencias para las competencias genéricas

ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO ESPECIALISTA EN JUVENTUD PARA COMPASSION ECUADOR.

En este cuestionario, le presentamos una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos, que pueden ser relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades incluidas en el puesto de Especialista en Juventud, con el objeto de conocer su perfil y, por tanto, poder adaptar el desarrollo de futuras acciones a las necesidades profesionales reales.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

País	Ecuador
Puesto	Especialista en Juventud
Departamento	Soporte al Programa
Dirección	Calle Villalengua OE2-110 y Veracruz esquina
Sector	Iñaquito
Actividad económica de la organización	ONG de Ayuda Social a Niños

PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO

1ª PARTE: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE DEL PUESTO

En la página siguiente se presentan las definiciones operativas de 5 competencias genéricas que se ha considerado que pueden formar parte del perfil del puesto de Especialista en Juventud para desarrollar sus funciones y actividades.

Para contestar a esta parte del cuestionario de competencias genéricas que considere que son importantes para el puesto de Especialista en Juventud, puede ser muy útil que se formule, para cada una de ellas, las siguientes dos preguntas:

- 1. El Especialista en Juventud, ¿necesita utilizar esta competencia para desempeñar sus funciones y actividades?** Si la respuesta a esta pregunta es “Sí”, haga una cruz (“x”) en la columna “**SÍ**”. En caso contrario, marque la casilla de la columna “**NO**”.
- 2. Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo del trabajo del Especialista en Juventud?** Para responder a esta pregunta, piensa en las funciones y actividades que desarrolla en su puesto un Especialista en Juventud, **elija de entre aquellas competencias que ha considerado necesarias, las que cree que son más prioritarias**

o claves y ordénalas según su importancia en la columna denominada “ORDEN”; escriba un “1” para la más importante, un “2” para la segunda más importante y así sucesivamente.

Si considera que hay alguna competencia que es relevante para el trabajo del Especialista en Juventud y no ha sido contemplada en el listado que se le adjunta, por favor, añádela en la fila “OTRAS” y ponla el número de orden correspondiente.

El orden en que se presentan las competencias es aleatorio, por lo que le solicitamos que lea las 5 competencias genéricas antes de contestar.

EL PUESTO DE ESPECIALISTA DE JUVENTUD EXIGE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS

(Recuerde que únicamente tiene que ordenar las Competencias que, tras su lectura, ha considerado clave).

¿Clave?		Orden	Competencias?
Si	No		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2"/>	1. Capacitar y desarrollar a los demás. - Capacidad para impulsar el desarrollo de los demás, buscando mejorar la formación y el desarrollo del personal, asegurando el aprendizaje continuo. Promueve el aprendizaje organizacional mediante la planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades en la organización. Se centra en fomenta una cultura de aprendizaje permanente.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="4"/>	2. Fomentar la comunicación abierta. - Es la capacidad para escuchar a otros y presentar información de forma clara, fomentando la comunicación recíproca. Comprende y adapta la comunicación de acuerdo con el interlocutor a fin de comunicar mensajes complejos y promover una comunicación abierta.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="5"/>	3. Entablar relaciones. - Es la habilidad para entablar, sostener, fomentar y desarrollar relaciones con los colaboradores para construir, mejorar, expandir y conectar redes con fines laborales
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="3"/>	4. Trabajo en equipo. - Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, solicitar la opinión, animarlos y fortalecer el espíritu de trabajo conjunto en pro de un objetivo común.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="1"/>	5. Logro enfocado en los resultados. - Es el deseo de realizar bien el trabajo, centra los esfuerzos en alcanzar resultados de alta calidad, cumpliendo con los estándares predeterminados por la organización. Organiza el tiempo, el trabajo y los recursos para superar los estándares, mejorar el desempeño y fijar objetivos desafiantes en el marco de las estrategias de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	6. Otra, ¿cuál?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	7. Otra, ¿cuál?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	8. Otra, ¿cuál?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Otra, ¿cuál?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Otra, ¿cuál?

2ª PARTE: DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A CADA COMPETENCIA

Una vez señaladas y ordenadas las competencias genéricas que considera clave para el desarrollo de las funciones y actividades del puesto de Especialista en Juventud, en este apartado del cuestionario le solicitamos que indique los comportamientos que considera más importantes en cada una de ellas, para que pueda desempeñar su trabajo de la forma más efectiva posible.

La forma de contestar a esta parte del cuestionario es igual que en el apartado anterior. En primer lugar, **señala, en las casillas previstas, aquellos comportamientos que considera que son necesarios para cada una de las competencias clave elegidas en el apartado anterior** y, en segundo lugar, **ordénalos según su importancia**, dándole un “1” al comportamiento más importante dentro de la competencia, un “2” al segundo más importante, y así sucesivamente.

ASEGÚRECE DE QUE ÚNICAMENTE SEÑALA LOS COMPORTAMIENTOS REFERIDOS A LAS COMPETENCIAS QUE SEÑALO COMO “PRIORITARIAS” O “CLAVE”.

1. Logro enfocado en los resultados. - Es el deseo de realizar bien el trabajo, centra los esfuerzos en alcanzar resultados de alta calidad, cumpliendo con los estándares predeterminados por la organización. Organiza el tiempo, el trabajo y los recursos para superar los estándares, mejorar el desempeño y fijar objetivos desafiantes en el marco de las estrategias de la organización.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	a. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	b. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	c. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		d. Asume y supera desafíos importantes

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Define estándares y objetivos ambiciosos pero realistas. Evalúa el progreso personal y ajusta las acciones para cumplir y superar las expectativas.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Establece métodos para gestionar el trabajo y medir el éxito, fijando objetivos, actividades, tiempos, servicios/productos y responsabilidades realistas para los proyectos
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Intenta nuevos modos de hacer las cosas, al tiempo que toma medidas para reducir los riesgos. Ayuda a los demás a cumplir y superar los estándares.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Evalúa el desempeño grupal en función de los objetivos e identifica las áreas para mejorar.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Mejora los procesos de trabajo ineficaces/ineficientes.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Utiliza enfoques motivacionales positivos, adaptados a las diversas personas y grupos, para ayudar al personal a mejorar el desempeño y maximizar los resultados obtenidos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Implanta sistemas en la organización para: gestionar el trabajo; asignar el trabajo; definir autoridades/responsabilidades; seguir, monitorear y medir el éxito; evaluar y gestionar los riesgos; evaluar y valorar el trabajo de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Establece objetivos muy desafiantes pero alcanzables para la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	o. Asegura el desarrollo y el uso de criterios objetivos para medir y mejorar los resultados y procesos críticos en la organización
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	p. Garantiza el aporte activo de ideas para mejorar los resultados, controlar los costos, la disponibilidad de recursos y asignación de estos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	q. Se asegura de que la estructura de la organización respalde su dirección estratégica.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	r. Asume un rol de liderazgo en la clarificación y la identificación de límites de riesgos aceptables, de acuerdo con la consecución de los resultados deseados.

2. Capacitar y desarrollar a los demás. - Capacidad para impulsar el desarrollo de los demás, buscando mejorar la formación y el desarrollo del personal, asegurando el aprendizaje continuo. Promueve el aprendizaje organizacional mediante la planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades en la organización. Se centra en fomentar una cultura de aprendizaje permanente.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Entrena al personal, transfiriendo el conocimiento y la experiencia acumulados.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Realiza análisis posteriores con el personal para identificar y facilitar la aplicación de las lecciones aprendidas.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	c. Reúne equipos con habilidades complementarias y promueve la expectativa de que aprenderán mutuamente.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	d. Realiza actividades de aprendizaje con los miembros del equipo, a través de tutorías, a fin de promover su desarrollo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Establece expectativas claras en cuanto a la inversión en el desarrollo de los empleados.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Asegura que los recursos de desarrollo (por ejemplo, tareas, herramientas, cursos) y el tiempo estén disponibles y siempre de igual manera para todos los empleados.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Establece mecanismos y procesos en toda la organización para promover el aprendizaje organizacional, fomenta planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades (por ejemplo, presentaciones realizadas por los empleados sobre temas, mecanismos para recopilar y compartir la información sobre las mejores prácticas).
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	h. Identifica individuos con alto potencial y les proporciona oportunidades específicas para el crecimiento.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Advierte a la organización acerca de la importancia de ampliar las necesidades futuras de aprendizaje que puedan afectar la capacidad de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Garantiza la implementación de políticas, sistemas y procesos para facilitar el aprendizaje permanente.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Se asegura de que estos se evalúen y modifiquen de acuerdo con las necesidades de la organización.

3. Trabajo en equipo. - Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, solicitar la opinión, animarlos y fortalecer el espíritu de trabajo conjunto en pro de un objetivo común.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Trabaja en colaboración con otros para alcanzar los objetivos de la organización.

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Interactúa honesta e imparcialmente con todos los miembros del equipo.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	c. Alienta y valora el aporte de información de todos los miembros del equipo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Se ocupa de la parte del trabajo que le corresponde.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Se esfuerza por ayudar a otros miembros del equipo. Comparte toda la información relevante con los demás.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3	f. Da crédito y reconoce las contribuciones y los esfuerzos de los miembros del grupo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Demuestra consideración y respeto por las diferencias entre las personas.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4	h. Apoya al personal para que actúen independientemente.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	i. Valora las contribuciones de los miembros del equipo, aunque tengan diferentes puntos de vista.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Desarrolla el espíritu de equipo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Se asegura de que todos los líderes de grupo tengan la oportunidad de contribuir en las discusiones grupales.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Ayuda a alcanzar el consenso entre los miembros del equipo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Trata a los miembros del equipo imparcial y equitativamente.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	o. Asume un rol de líder al promover el alcance sobresaliente de los objetivos de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	p. Inspira a los líderes a que faciliten el trabajo en equipo poniéndose a disposición de ellos para orientarlos, demostrando confianza en ellos, valorando y apoyando como corresponde el aporte de información/ sugerencias a nivel colectivo tanto por parte de ellos como de sus equipos con el fin de maximizar el desempeño.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	q. Derriba las barreras (estructurales, funcionales, culturales) entre los equipos, con lo cual facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y recursos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	q. Crea oportunidades para que los grupos de líderes trabajen juntos y se conozcan entre sí, a fin de avanzar en la consecución de los objetivos de la organización y crear equipos multifuncionales para solucionar problemas.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	q. Felicita al equipo cuando hace un buen trabajo.
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	---	--

4. Fomentar la comunicación abierta. - Es la capacidad para escuchar a otros y presentar información de forma clara, fomentando la comunicación recíproca. Comprende y adapta la comunicación de acuerdo con el interlocutor a fin de comunicar mensajes complejos y promover una comunicación abierta.

¿Clave?		Orden	Comportamientos	
Si	No			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	a. Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Presenta la información y los hechos de forma lógica, usando frases y vocabulario adecuados.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Comparte la información voluntariamente y en forma oportuna.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	d. Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	e. Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas).
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Comunica ideas e información simple por escrito.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	g. Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Escucha o presta atención en forma activa y objetiva.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	i. Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Personaliza la comunicación (p.ej.: contenido, estilo y medio) según los distintos públicos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Lee las señales de los distintos receptores para evaluar cuándo y cómo modificar el enfoque de la comunicación planificada para entregar el mensaje en forma efectiva.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Entiende las necesidades subyacentes de los demás, sus motivaciones, emociones o inquietudes y se comunica en forma efectiva a pesar de lo sensible de la situación.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Adapta la comunicación al lector (p.ej.: nivel de detalle, estilo formal o informal).

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Comunica problemas complejos en forma clara y creíble ante públicos muy diversos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	o. Maneja preguntas difíciles del momento (p.ej.: de ejecutivos superiores, funcionarios públicos, grupos de interés o medios).
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	p. Supera la resistencia y garantiza el apoyo de ideas o iniciativas a través de la comunicación de alto impacto.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	q. Comunica ideas e información sobre temas complejos o altamente especializados por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.

5. Entablar relaciones. - Es la habilidad para entablar, sostener, fomentar y desarrollar relaciones con los colaboradores para construir, mejorar, expandir y conectar redes con fines laborales.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Identifica a colaboradores actuales o pasados que pueden ofrecer información o asistencia relacionada con el trabajo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Fomenta la confianza mutua al tratar con los colaboradores (p. ej.: mantiene la confidencialidad con respecto a información sensible).
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Identifica oportunidades para desarrollar relaciones con nuevos colaboradores.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	d. Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Explora el entorno para identificar a nuevos colaboradores que podrían ser potencialmente útiles en el futuro cercano.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	f. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g. Construye una red planificada de colaboradores para abordar una necesidad específica.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Expande su propia red de manera activa y sostenida para alcanzar objetivos estratégicos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i. Reconoce y crea oportunidades para iniciar nuevas conexiones (incluidas sociedades) que facilitarán el logro de objetivos estratégicos.

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Evalúa la red actual para determinar su eficacia, suficiencia/ diversidad y la relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Perfil de exigencias para las competencias específicas

ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO ESPECIALISTA EN JUVENTUD PARA COMPASSION ECUADOR.

En este cuestionario, le presentamos una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos, que pueden ser relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades incluidas en el puesto de Especialista en Juventud, con el objeto de conocer su perfil y, por tanto, poder adaptar el desarrollo de futuras acciones a las necesidades profesionales reales.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

País	Ecuador
Puesto	Especialista en Juventud
Departamento	Soporte al Programa
Dirección	Calle Villalengua OE2-110 y Veracruz esquina
Sector	Iñaquito
Actividad económica de la organización	ONG de Ayuda Social a Niños

PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO

1ª PARTE: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE DEL PUESTO

En la página siguiente se presentan las definiciones operativas de 19 competencias específicas que se ha considerado que pueden formar parte del perfil del puesto de Especialista en Juventud para desarrollar sus funciones y actividades.

Para contestar a esta parte del cuestionario de competencias específicas que considere que son importantes para el puesto de Especialista en Juventud, puede ser muy útil que se formule, para cada una de ellas, las siguientes dos preguntas:

1. El Especialista en Juventud, **¿necesita utilizar esta competencia para desempeñar sus funciones y actividades?** Si la respuesta a esta pregunta es “Sí”, haga una cruz (“x”) en la columna “SÍ”. En caso contrario, marque la casilla de la columna “NO”.
2. **Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo del trabajo del Especialista en Juventud?** Para responder a esta pregunta, piense en las funciones y actividades que desarrolla en el puesto un Especialista en Juventud, **elija de entre aquellas competencias que ha considerado necesarias, las que cree que son más prioritarias o claves y ordénalas según su importancia en la columna denominada “ORDEN”;**

escriba un “1” para la más importante, un “2” para la segunda más importante y así sucesivamente.

Si considera que hay alguna competencia que es relevante para el trabajo del Especialista en Juventud y no ha sido contemplada en el listado que se le adjunta, por favor, añádela en la fila “OTRAS” y ponga el número de orden correspondiente.

El orden en que se presentan las competencias es aleatorio, por lo que le solicitamos que lea las 19 competencias específicas antes de contestar.

EL PUESTO DE ESPECIALISTA DE JUVENTUD EXIGE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS

(Recuerde que únicamente tiene que ordenar las Competencias que, tras su lectura, ha considerado clave).

¿Clave?		Orden	Competencias?
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Administración el cambio. Es la capacidad para avalar, implementar e iniciar cambios. Ayudar a los demás a manejar la transición, gestionar / organizar el cambio. Liderar y defender los cambios en la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Administración de Recursos. Es la habilidad para administrar los recursos de la organización de manera efectiva, controlando, gestionando y evaluando el uso adecuado de los mismos, a fin de alcanzar los objetivos planificados
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Analizar problemas. Es la capacidad de analizar, identificar y estructurar una situación, con el fin de comprender el problema, determinar opciones y apoyar la toma correcta de decisiones.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Conocimiento de la organización. Es la capacidad para comprender, interpretar las relaciones de poder en la organización, utilizando su estructura, cultura, clima, políticas y contextos así como identificar al personal clave, para lograr resultados.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Enfoque en los Clientes. Es el anhelo de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos ofreciéndoles servicios de excelencia y, si es posible, anticiparse a sus requerimientos y demandas.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Escribir eficientemente. Es la capacidad para comunicar ideas e información por escrito a fin de asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Escuchar a los demás. Es la habilidad para escuchar con atención y comprender la coherencia entre lo que la persona está verbalizando y su lenguaje corporal, a fin de obtener información y comprenderla.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox" value="1"/>	8. Establecer planes. Es la capacidad de desarrollar, implementar, evaluar y ajustar los planes de trabajo en grupos, departamentos, áreas de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando, al mismo tiempo, un uso óptimo de los recursos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Flexibilidad. Es aquella habilidad que permite adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones que suponen ambigüedad, modificación de las prioridades y cambios rápidos, valorando distintos puntos de vista y siendo capaz de modificar su enfoque en la medida que la situación lo requiera promoviendo cambios en la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Hablar eficientemente. Es la capacidad para expresarse oralmente de forma clara, concisa, eficaz, con el fin de comunicar información o ideas.

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Impacto e influencia. Implica la intención de influenciar en los demás y obtener su apoyo, para ello apela, capitaliza el respaldo y arma coaliciones con el fin de influir en los procesos de toma de decisiones y alcanzar los objetivos.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Iniciativa. Es la predisposición para actuar en forma proactiva, introducir cambios, emprender acciones, adelantarse a los acontecimientos, crear oportunidades, asumir riesgos, anticipar proyectos con una visión a largo plazo a fin de mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Liderazgo. Implica el deseo de asumir el rol de líder para animar, inspirar y guiar a los demás. Fijar objetivos, darles seguimiento. Proporcionar retroalimentación e integrar las opiniones de los otros, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Negociación y regateo. Habilidad para crear un ambiente propicio para la cooperación y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para comprender a la parte opuesta y llegar a acuerdos. Se centra en lo que debe lograrse y no en la persona.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Pensamiento conceptual. Es la habilidad para comprender una situación o problema, articulando las partes con el fin de establecer la totalidad. Ello quiere decir reconocer patrones, identificar y examinar situaciones, aclarar conceptos y desarrollar nuevos conceptos con el fin de separar lo fundamental de lo accesorio. Utiliza razonamiento inductivo, creativo y conceptual.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Pensamiento crítico. Es la capacidad de interpretar, analizar, evaluar, hacer inferencias, explicar y clarificar significados sobre ideas e información variada. Utiliza criterios objetivos para llegar a una conclusión racional.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Pensamiento estratégico. Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para procesar información compleja y aplicar buen juicio, teniendo en cuenta la situación, los problemas, los participantes clave y los niveles de autoridad involucrados y saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos de la organización.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Solución de problemas. Es la capacidad de identificar, analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de forma inmediata y brindar soluciones.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. Toma de decisiones. Es la capacidad de analizar, consolidar y elegir la mejor opción elección entre diferentes alternativas, tomando en consideración reglas, situaciones confusas y complejas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. Otra, ¿cuál?

2ª PARTE: DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A CADA COMPETENCIA

Una vez señaladas y ordenadas las competencias específicas que considera clave para el desarrollo de las funciones y actividades del puesto de Especialista en Juventud, en este apartado del cuestionario le solicitamos que indique los comportamientos que considera más importantes en cada una de ellas, para que pueda desempeñar su trabajo de la forma más efectiva posible.

La forma de contestar a esta parte del cuestionario es igual que en el apartado anterior. En primer lugar, **señale, en las casillas previstas, aquellos comportamientos que considera que son necesarios para cada una de las competencias clave elegidas en el apartado anterior** y, en segundo lugar, **ordénelos según su importancia**, dándole un “1” al comportamiento más importante dentro de la competencia, un “2” al segundo más importante, y así sucesivamente.

ASEGÚRECE DE QUE ÚNICAMENTE SEÑALA LOS COMPORTAMIENTOS REFERIDOS A LAS COMPETENCIAS QUE SEÑALO COMO “PRIORITARIAS” O “CLAVE”.

1. Establecer planes. Es la capacidad de desarrollar, implementar, evaluar y ajustar los planes de trabajo en grupos, departamentos, áreas de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando, al mismo tiempo, un uso óptimo de los recursos.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Identifica quién se encargará de cada tarea y en qué momento, teniendo en cuenta las habilidades, necesidades y, de ser posible, las preferencias de los miembros del grupo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Establece los cronogramas y los pasos del trabajo.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Realiza los ajustes necesarios en los cronogramas, los pasos y la asignación de recursos. Planifica constantemente para lograr el alcance exitoso de los próximos pasos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Determina y prioriza los recursos entre las distintas iniciativas/los distintos programas.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox" value="3"/>	e. Supervisa el progreso y el uso de recursos (por ejemplo, recursos humanos, suministros, dinero), y evalúa en qué medida se han alcanzado los objetivos.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox" value="1"/>	f. Identifica los diversos recursos necesarios (por ejemplo, distintos tipos de gastos, diferentes combinaciones de habilidades).
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox" value="2"/>	g. Elabora planes de trabajo realistas y alcanzables, además desarrolla planes alternativos para superar los posibles obstáculos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Confirma que las actividades no se dupliquen.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox" value="4"/>	i. Renegocia los compromisos o las fechas límite según las circunstancias, con lo cual se asegura de que no haya "sorpresas" en el momento pautado para la finalización del proyecto
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Asegura la coordinación entre proyectos del área, que estén relacionados según las necesidades.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Garantiza la implementación de sistemas para controlar y evaluar el progreso, el uso de recursos (por ejemplo, información financiera, no financiera, histórica y a futuro) y la consecución de resultados.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Determina y comunica objetivos, prioridades y estrategias que brindan una dirección para la organización.

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Garantiza que los programas se controlen de forma correcta, con el fin de llevar un seguimiento del progreso y optimizar el uso de recursos, así como de que se realicen los ajustes necesarios.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n. Asegura la asignación de los recursos para programas o proyectos de acuerdo con la dirección estratégica de la organización.

2. Solución de problemas. Es la capacidad de identificar, analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de forma inmediata y brindar soluciones.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Identifica las características principales de los problemas básicos, sobre la base de factores claros y fundamentales.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Establece soluciones sencillas y prácticas para los problemas básicos teniendo en cuenta las opciones predefinidas y utilizando criterios/procedimientos claros.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Verifica que los problemas se hayan solucionado.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d. Reconoce vínculos entre problemas relacionados y, al mismo tiempo, mantiene separados los problemas que son distintos para evitar confundirlos.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	e. Determina soluciones adecuadas en función de la evaluación de las ventajas y desventajas de enfoques alternativos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f. Identifica los diversos recursos necesarios (por ejemplo, distintos tipos de gastos, diferentes combinaciones de habilidades).
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	g. Reconoce problemas estándares sobre la base de una gama de factores, la mayoría de los cuales son claros.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	h. Evalúa la efectividad y la eficacia de las soluciones.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Identifica y resuelve problemas complejos en función de una amplia gama de factores, muchos de los cuales son ambiguos o difíciles de definir.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Establece soluciones óptimas, pensando en primer lugar en términos de enfoques posibles y flexibilidades en el sistema, tomando en consideración los valores y objetivos estratégicos de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Evalúa la efectividad y eficacia de las soluciones después de que se han implementado e identifica los cambios necesarios.

3. Pensamiento estratégico. Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para procesar información compleja y aplicar buen juicio, teniendo en cuenta la situación, los problemas, los participantes clave y los niveles de autoridad involucrados y saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos de la organización.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Si	No		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Integra e interpreta información multifacética de diversas fuentes sobre una variedad de asuntos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b. Reconoce la necesidad de modificar el enfoque respecto de la recopilación/análisis de datos/información.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c. Demuestra conocer el impacto de su propia labor en aspectos de la estrategia de la organización, así como el impacto de la estrategia de la organización en su propia labor.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	d. Proporciona información o datos nuevos a los encargados de tomar decisiones o los colaboradores clave para influenciar su comprensión y decisiones.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e. Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales).
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	f. Utiliza el buen juicio en situaciones nuevas cuando no dispone de instrucciones específicas.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	g. Demuestra una comprensión perspicaz del contexto y las prioridades de la organización, la forma en la que estos interactúan y su efecto en las distintas cuestiones.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h. Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales).
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	i. Identifica y evalúa las oportunidades y los riesgos emergentes cuando expresa opciones y recomendaciones astutas y defendibles.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j. Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales).
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k. Demuestra una amplia comprensión de las relaciones dinámicas, los puntos de vista y las cuestiones de interés, tanto explícitas como implícitas, de los participantes y colaboradores clave en su propia área de especialidad.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	l. Construye marcos de trabajo intelectuales que unifican la visión de perspectivas sumamente diversas y sirven como guía para el análisis y el desarrollo de propuestas y posiciones.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m. Utiliza una visión amplia para identificar nuevas directrices y ubicar a la organización en la posición necesaria para atender las tendencias emergentes (por ejemplo, capitaliza las tendencias o toma medidas antes de que los problemas se tornen más grandes).

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Perfiles por competencias

PERFIL POR COMPETENCIAS

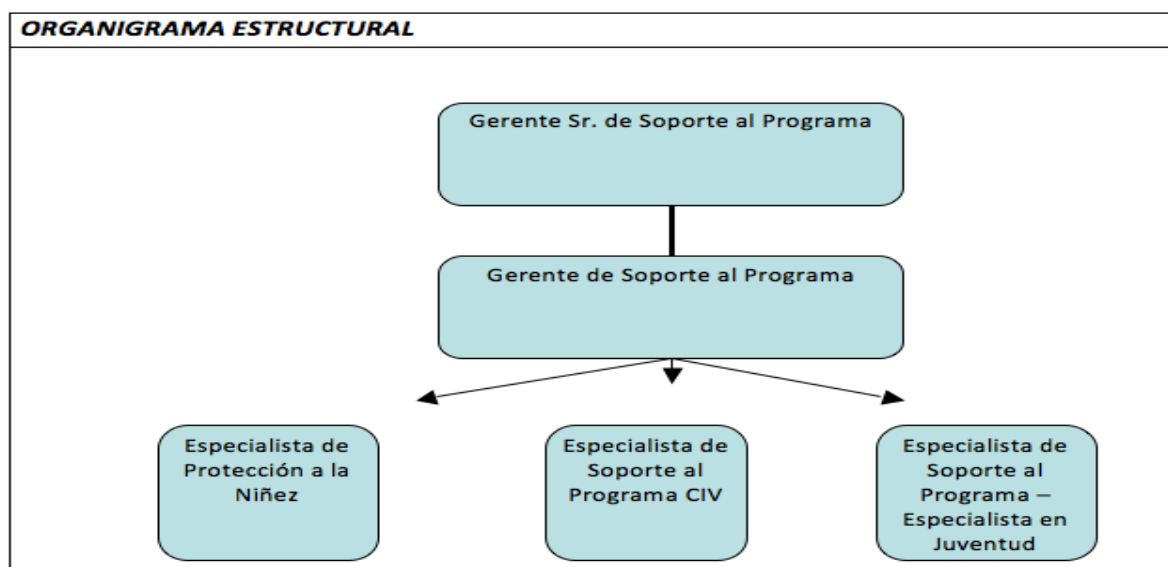
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo: <i>Especialista de Soporte al Programa-Especialista en Juventud</i>
Supervisa a: <i>N/A</i>
Reporta a: Gerente de Soporte al programa
Área / Departamento: <i>Soporte al Programa</i>
Clase de Puesto: <i>Especialista de Soporte al Programa-Especialista en Juventud</i>

2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: La posición de Especialista de Soporte al Programa – Juventud proporcionará experiencia en la materia con relación al desarrollo integral y a las necesidades de los beneficiarios de 12 años en adelante. Este cargo colabora con otros Especialistas de Soporte, Entrenadores del Programa y Facilitadores de Sociedad para garantizar que las FCP estén correctamente informadas y equipadas para brindar un desarrollo integral a la juventud.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN



4. PERFIL DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Título de Tercer nivel	Licenciatura en Desarrollo niñez / Juvenil, Educación, Trabajo Social u otro campo similar. Certificación relacionada con una Pastoral Juvenil, sociología y/o carreras afines con emprendimientos juveniles.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
2- 3 años	Experiencia trabajando en este o similar puesto de trabajo o campo.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Administración y gestión
2	Manejo herramientas informáticas, Office.
3	Inclusión del enfoque de niñez y juventud.
4	Negociación
5	Conocimiento del sistema educativo nacional (opciones secundarias y carreras técnicas).
6	Técnicas de aprendizaje e hitos y patrones de desarrollo de la juventud (12+)

OTROS REQUERIMIENTOS

<p>Idiomas: Inglés, intermedio-avanzado.</p> <p>Movilización: si</p> <p>Disponibilidad para viajar: 40% disponibilidad para viajar 60% en oficina (estándar mínimo).</p>

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1. Logro enfocado en resultados	Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.	1
2. Capacitar y desarrollar a los demás	Realiza actividades de aprendizaje con los miembros del equipo, a través de tutorías, a fin de promover su desarrollo. Reúne equipos con habilidades complementarias y promueve la expectativa de que aprenderán	2

	mutuamente. Identifica individuos con alto potencial y les proporciona oportunidades específicas para el crecimiento.	
3.Trabajo en Equipo	Alienta y valora el aporte de información de todos los miembros del equipo. Valora las contribuciones de los miembros del equipo, aunque tengan diferentes puntos de vista. Da crédito y reconoce las contribuciones y los esfuerzos de los miembros del grupo. Apoya al personal para que actúen independientemente. Felicita al equipo cuando hace un buen trabajo.	2
4.Fomentar comunicación abierta.	Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación. Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas). Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho. Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás. Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.	2
5.Entablar Relaciones	Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.	2
ESPECIFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Establecer Planes	Identifica los diversos recursos necesarios (por ejemplo, distintos tipos de gastos, diferentes combinaciones de habilidades). Elabora planes de trabajo realistas y alcanzables, además desarrolla planes alternativos para superar los posibles obstáculos. Supervisa el progreso y el uso de recursos (por ejemplo, recursos humanos, suministros, dinero), y evalúa en qué medida se han alcanzado los objetivos. Renegocia los compromisos o las fechas límite según las circunstancias, con lo cual se asegura de que no haya "sorpresas" en el momento pautado para la finalización del proyecto.	2
2.Solución de Problemas	Reconoce problemas estándares sobre la base de una gama de factores, la mayoría de los cuales son claros. Determina soluciones adecuadas en función de la evaluación de las ventajas y desventajas de enfoques alternativos. Evalúa la efectividad y la eficacia de las soluciones.	3
3.Pensamiento estratégico	Utiliza el buen juicio en situaciones nuevas cuando no dispone de instrucciones específicas. Identifica y evalúa las oportunidades y los riesgos emergentes cuando expresa opciones y recomendaciones astutas y defendibles. Proporciona información o datos nuevos a los encargados de tomar decisiones o los colaboradores clave para influenciar su comprensión y decisiones. Demuestra una comprensión perspicaz del contexto y las prioridades de la organización, la forma en la que estos interactúan y su efecto en las distintas cuestiones.	2

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00

Lugar de Trabajo: Quito-viajes a provincias.

Factores de Riesgo:

1. **FÍSICO**
 - xxx
2. **MECÁNICO**
 - Colisión por desplazamiento terrestre

3. ERGONÓMICO

- Postura forzada
- Sobre esfuerzo

4. PSICOSOCIALES

- Trajo a presión

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

PROPIAS DEL ROL	<p>El Especialista de Soporte al Programa – Juventud será responsable de brindar soporte para la implementación y revisión/supervisión regular de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Estrategia de Desarrollo Juvenil Certificada. • El currículo para jóvenes certificado. • El Reporte de Progreso del Desarrollo del Niño (CDPR). Medidas del Progreso para niños de 12 años en adelante. • Hitos de entrega de biblias para niños de 12 años en adelante. • Otros contenidos/elementos relacionados con la juventud que sean asignados por el Gerente de Soporte al Programa. • Esta posición también entenderá las necesidades de financiación de Desarrollo Juvenil y las de sus beneficiarios asociados (12 años en adelante), y movilizará los recursos (tanto de Compassion como externos) para satisfacer tales necesidades. • Esta persona coordinará y proporcionará supervisión a todas las intervenciones relacionadas con la juventud, colaborando con el o los Facilitadores de Sociedad involucrados, para garantizar la calidad de la implementación, a la vez que lleva a cabo procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje. • Trabjará en red con otros ministerios y organizaciones afines para identificar, evaluar y recomendar sociedades potenciales relacionadas con el desarrollo integral de la juventud. • Este cargo representará el enfoque de Compassion International para el Desarrollo de la Juventud, tanto interna como externamente; dentro de su país estará continuamente al tanto de las estadísticas y tendencias nacionales actuales, relacionadas con el tema de la juventud. • Revisará y analizará información relevante de las evaluaciones CDPR, recibida del Especialista de Soporte al Programa – Monitoreo y Evaluación, y del Equipo del GMC de Evaluación e Investigación del Programa, así determinará el estado actual de la juventud que recibe apoyo de Compassion, con relación a la consecución de resultados. Basándose en esta revisión, el o la especialista recomendará los pasos necesarios para mejorar el programa a nivel general y/o el soporte para equipar y capacitar a las FCP.
----------------------------	--

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.
------------------	---

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Información: Información sobre jóvenes e iglesias socias. • Bienes, Valores: ninguno • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil, plan teléfono celular. • Participación en Comités: Comité de Protección a la Juventud o similares.

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Control de los procesos de protección a la Juventud. • Control de la documentación relacionada en los procesos de protección a la Juventud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones para pago a proveedores y liquidaciones de viajes. • Autorizaciones para cambios en los procesos de protección a la Juventud.

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
Departamento de Sociedades con Gerentes y facilitadores de sociedades, Gerentes del departamento de Soporte al Programa, Gerente y personal de Soporte al Negocio y Relaciones Interfuncionales y Laterales	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores externos. • Iglesias socias • Otros

Gerente Sr. Sopte. Program

Director Nacional

RR.HH.

Perfil por competencias para *Gerente Senior de Soporte al Negocio*

PERFIL POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

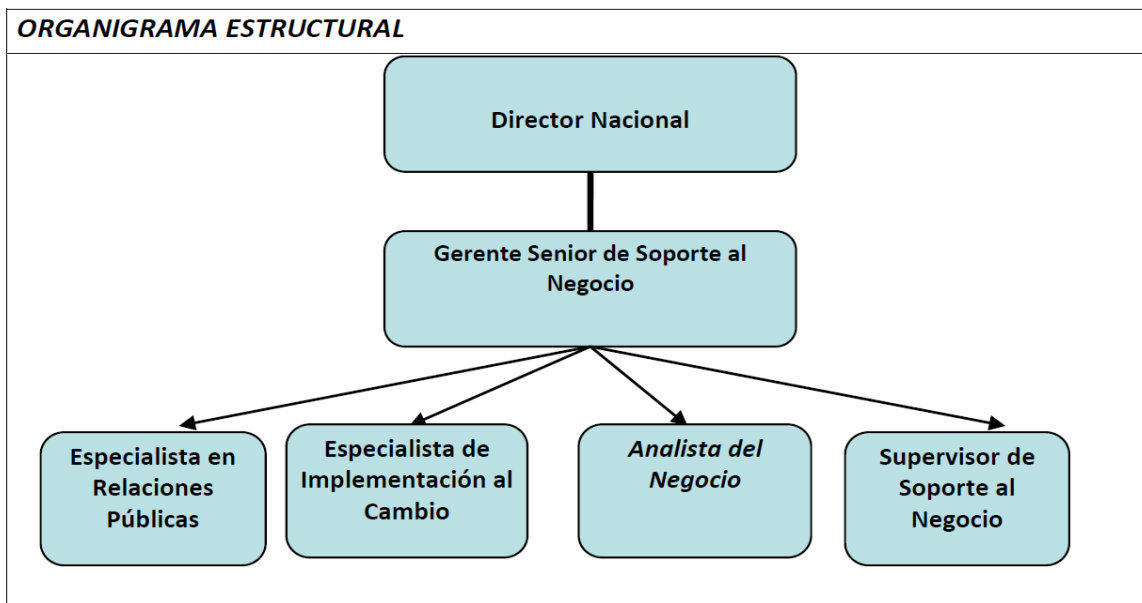
<i>Nombre del Cargo: Gerente Senior de Soporte al Negocio</i>
<i>Supervisa a: Supervisor de Soporte al Negocio, Analista del Negocio, Especialista de Implementación al Cambio, Especialista en Relaciones Públicas.</i>
<i>Reporta a: Director Nacional</i>
<i>Área / Departamento: Soporte al Negocio</i>
<i>Clase de Puesto: Gerente Senior de Soporte al Negocio</i>

2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: Este gerente senior lidera un equipo de gerentes y profesionales que actúan y coordinan trabajo diverso que puede incluir: operaciones, finanzas, procesamiento de información, gerencia de proyectos, inteligencia del negocio, manejo del cambio o similares. Por lo general se apoya de una organización mayor para operaciones a nivel regional o nacional.

El propósito principal de esta posición es brindar gestión integral a través de gerentes subordinados y/o personal profesional senior. Esta responsabilidad incluye contratar, disciplinar y terminar la relación laboral; al igual que brindar coaching, gestión de resultados, asignaciones, revisiones y aprobaciones de trabajo para satisfacer objetivos generales y estrategias departamentales. El gerente senior asegurará el cumplimiento de las responsabilidades departamentales, haciendo uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos del departamento, y trabajando dentro del presupuesto aprobado.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN



4. PERFIL DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Tercer nivel - título profesional	Administración de Empresas o disciplina relacionada.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
5 años	Experiencia de trabajo en manejo de sistemas administrativos y financieros de empresas multinacionales con énfasis en operaciones, financieras, procesamiento de información, gerencia de proyectos, elaboración de presupuestos.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Gestión de proyectos
2	Inclusión del enfoque de niñez y juventud
3	Manejo de Presupuestos
4	Negociación
5	Manejo herramientas informáticas, Office, project.
6	

OTROS REQUERIMIENTOS

Idiomas: Inglés, nivel avanzado Movilización: Si Disponibilidad para viajar: 90% oficina 10% fuera de oficina.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1. Logro enfocado en resultados	Evalúa el desempeño grupal en función de los objetivos e identifica las áreas para mejorar. Mejora los procesos de trabajo ineficaces/ineficientes. Utiliza enfoques motivacionales positivos, adaptados a las diversas personas y grupos, para ayudar al personal a mejorar el desempeño y maximizar los resultados obtenidos. Implanta sistemas en la organización para: gestionar el trabajo; asignar el trabajo; definir autoridades/responsabilidades; seguir, monitorear y medir el éxito; evaluar y gestionar los riesgos; evaluar y valorar el trabajo de la organización.	3
2. Capacitar y desarrollar a los demás	Asegura que los recursos de desarrollo (por ejemplo, tareas, herramientas, cursos) y el tiempo estén disponibles y siempre de igual manera para todos los empleados. Establece mecanismos y procesos en toda la organización para promover el aprendizaje organizacional, fomenta planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades (por ejemplo, presentaciones realizadas por los empleados sobre temas, mecanismos para recopilar y compartir la información sobre las mejores prácticas).	3
3. Trabajo en Equipo	Asume un rol de líder al promover el alcance sobresaliente de los objetivos de la organización. Inspira a los líderes a que faciliten el trabajo en equipo poniéndose a disposición de ellos para orientarlos, demostrando confianza en ellos, valorando y apoyando como corresponde el aporte de información/ sugerencias a nivel colectivo tanto por parte de ellos como de sus equipos con el fin de maximizar el desempeño. Derriba las barreras (estructurales, funcionales, culturales) entre los equipos, con lo cual facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y recursos. Crea oportunidades para que los grupos de líderes trabajen juntos y se conozcan	4

	entre sí, a fin de avanzar en la consecución de los objetivos de la organización y crear equipos multifuncionales para solucionar problemas.	
4.Fomentar comunicación abierta.	Personaliza la comunicación (p.ej.: contenido, estilo y medio) según los distintos públicos. Lee las señales de los distintos receptores para evaluar cuándo y cómo modificar el enfoque de la comunicación planificada para entregar el mensaje en forma efectiva. Entiende las necesidades subyacentes de los demás, sus motivaciones, emociones o inquietudes y se comunica en forma efectiva a pesar de lo sensible de la situación. Adapta la comunicación al lector (p.ej.: nivel de detalle, estilo formal o informal).	3
5.Entablar Relaciones	Explora el entorno para identificar a nuevos colaboradores que podrían ser potencialmente útiles en el futuro cercano. Identifica oportunidades para desarrollar relaciones con nuevos colaboradores. Construye una red planificada de colaboradores para abordar una necesidad específica.	3
ESPECIFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Pensamiento estratégico	Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales). Realiza un análisis continuo de riesgos, identificando las oportunidades estratégicas para el éxito junto con los posibles riesgos, y con gran destreza cambia el rumbo para lidiar con ellos. Mantiene una perspectiva amplia y estratégica al tiempo que identifica y se concentra en los detalles fundamentales. Demuestra una amplia comprensión de las relaciones dinámicas, los puntos de vista y las cuestiones de interés, tanto explícitas como implícitas, de los participantes y colaboradores clave en su propia área de especialidad.	3
2.Analizar Problemas	Analiza situaciones complejas y desglosa cada una en sus componentes. Identifica y evalúa causas alternativas o formas de interpretar información compleja. Determina conexiones entre situaciones que no estas evidentemente relacionadas. Establece grietas en la información y formula hipótesis a fin de continuar el análisis o de actuar.	3
3.Toma de decisiones	Aplica pautas y procedimientos que dejen un amplio margen para la prudencia e interpretación. Toma decisiones evaluando diversos factores, algunos de los cuales están parcialmente definidos e implican la ausencia de información crítica. Si es necesario, involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisiones.	3

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00

Lugar de Trabajo: Quito-viajes a provincias

Factores de Riesgo:

- 1. FÍSICO**
 - xx
- 2. MECÁNICO**
 - Colisión por desplazamiento terrestre
- 3. ERGONÓMICO**
 - Postura forzadas
- 4. PSICOSOCIALES**
 - Trajo a presión

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>PROPIAS DEL ROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye en la preparación y administración del presupuesto anual y gastos departamentales, asegurando responsabilidad para el cumplimiento oportuno de productos basados en objetivos del departamento, acuerdos del nivel de servicios (SLAs – por sus siglas en inglés), y otros estándares de Compassion, asegurando el cumplimiento de las políticas Corporativas. • Selecciona, gerencia y desarrolla al personal asignado, estableciendo metas y objetivos, brindando coaching y logrando resultados que incluyan: disciplina, motivación, y revisiones anuales. Apoya el aprendizaje y desarrollo continuos, que fomentan el rendimiento individual y la capacidad organizacional. • Lidera a los gerentes y profesionales hacia la administración de programas complejos y proyectos que requieren experiencia profesional de amplio alcance y complejidad, para el impacto departamental u organizacional. • Gerencia y supervisa deberes operacionales como: presupuesto, soporte a sistemas, adecuación, seguridad, desarrollo del ministerio, comunicaciones, viajes, compras, logística, entrenamiento, planificación, o demás programas de apoyo. • Maneja y a veces podría realizar trabajo de nivel profesional que sea requerido para el apoyo eficiente de una función mayor para la que él o ella ha sido asignado. Fortalece intencionalmente las relaciones con los gerentes de otros departamentos para apoyar y avanzar hacia proyectos organizacionales e iniciativas. • Lidera y facilita reuniones para asegurar el uso productivo del tiempo y juega un rol fundamental en las discusiones del liderazgo, elaborando estrategias y objetivos para la función apoyada. Además, trabaja con el liderazgo interno del cambio, utilizando la metodología de gerencia del cambio de Compassion; comunica cambios estratégicos derivados o que impacten a la función apoyada. • Supervisa la socialización e implementación en el departamento y controla la saturación del cambio de acuerdo a lo necesario. • Trabajar en torno a gerentes subordinados y profesionales. Asegura que el personal realice análisis precisos y apropiados, al igual que observaciones y recomendaciones para obtener un impacto significativo en el trabajo realizado.
-------------------------------	---

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.
------------------	---

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

<p>RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Información: Manejo de información de políticas organizacionales e información confidencial. • Bienes, Valores: Vehículo de la Organización. • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil, teléfono celular y otros que estén bajo su responsabilidad • Participación en Comités: Con Iglesias Socias, Intervenciones Complementarias, miembro de Equipó de Liderazgo Nacional.

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y despido de personal de su departamento. • Aprobación de proyectos, productos, servicios y / o tecnologías y proveedores de su departamento. • Responsable por el desempeño y los resultados de varios equipos relacionados. • Manejo de presupuesto departamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones para contratación y despido de Personal (requiere de dos niveles). • Aprobaciones de contratos y montos superiores a \$ 20.000,00

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Director Nacional, Gerente Sr. Soporte al Programa, Gerente Sr. Sociedad, Personal departamento de Soporte al Programa y Sociedad, personal conexiones laterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias socias. • Entidades de Control gubernamental. • Abogados

Director Nacional

Director Regional

RR.HH.

Perfil por competencias para Asistente Administrativa
PERFIL POR COMPETENCIAS

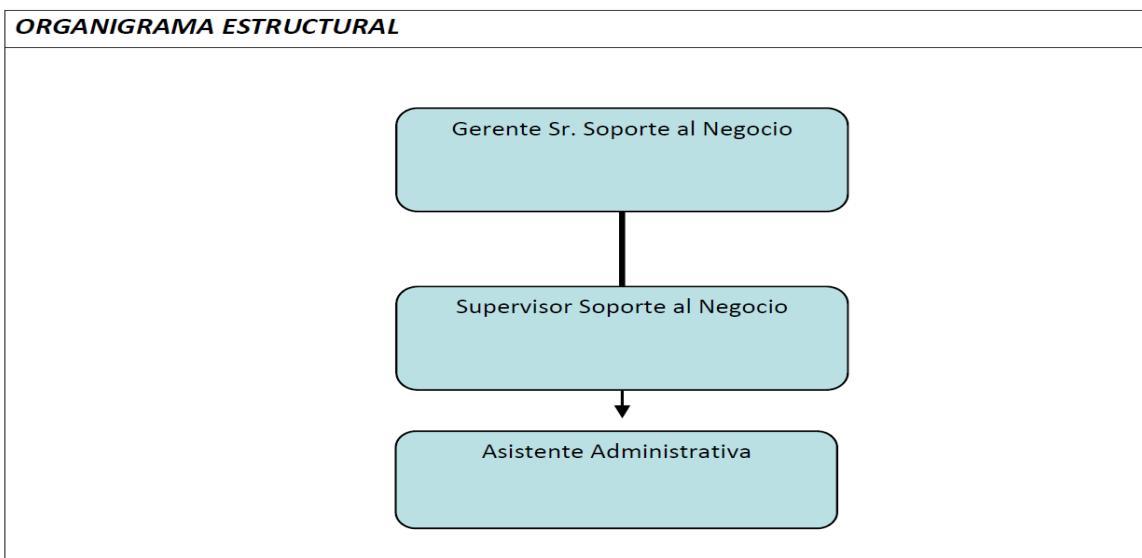
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo: <i>Asistente Administrativa</i>
Supervisa a: <i>N/A</i>
Reporta a: <i>Supervisor de Soporte al Negocio</i>
Área / Departamento: <i>Soporte al Negocio</i>
Clase de Puesto: <i>Soporte al Negocio -Asistente Administrativa</i>

2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: Mantiene estricta confidencialidad, colabora con los compañeros de equipo para realizar actividades que incluyen tareas de apoyo de oficina y trabajo administrativo directamente relacionado con las operaciones del departamento atendido, generalmente brinda apoyo completo a un grupo de trabajo de tamaño intermedio o desempeña funciones generales tareas en un grupo más grande; puede apoyar directamente a un gerente o director.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN



4. PERFIL DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Título de Bachiller de escuela secundaria. (Preferencia estudios de Tercer nivel)	Administración de Empresas o Tecnología en disciplinas relacionada.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
2 -5 años	Experiencia trabajando en una posición administrativa, con variedad de actividades y desempeñando tareas administrativas avanzadas.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Manejo herramientas informáticas, Office.
2	Administración y gestión
3	Atención al Cliente
4	Atención y manejo de eventos
5	Redacción Comercial
6	

OTROS REQUERIMIENTOS

Idiomas: Inglés, nivel intermedio -avanzado
Movilización: No
Disponibilidad para viajar: Ningún viaje requerido para esta función.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1. Logro enfocado en resultados	Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.	1

2.Capacitar y desarrollar a los demás	Entrena al personal, transfiriendo el conocimiento y la experiencia acumulados. Realiza análisis posteriores con el personal para identificar y facilitar la aplicación de las lecciones aprendidas.	1
3.Trabajo en Equipo	Trabaja en colaboración con otros para alcanzar los objetivos de la organización. Interactúa honesta e imparcialmente con todos los miembros del equipo. Demuestra consideración y respeto por las diferencias entre las personas. Se ocupa de la parte del trabajo que le corresponde. Se esfuerza por ayudar a otros miembros del equipo. Comparte toda la información relevante con los demás.	1
4.Fomentar comunicación abierta.	Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación. Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas). Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho. Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás. Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.	2
5.Entablar Relaciones	Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.	2
ESPECIFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Establecer Planes	Identifica quién se encargará de cada tarea y en qué momento, teniendo en cuenta las habilidades, necesidades y, de ser posible, las preferencias de los miembros del grupo. Establece los cronogramas y los pasos del trabajo. Realiza los ajustes necesarios en los cronogramas, los pasos y la asignación de recursos. Planifica constantemente para lograr el alcance exitoso de los próximos pasos.	1
2.Flexibilidad	Se adapta fácilmente a los cambios, a la modificación de prioridades y cambios rápidos, aplica normas o procedimientos adecuados para la situación con el fin de alcanzar los objetivos. Está dispuesto y abierto a nuevas ideas y soluciones.	2
3.Escribir eficientemente	Escribe documentos más largos y sencillos (por ejemplo, resúmenes de reuniones, instrucciones) que son lógicos e integrales, pero así y todos sencillos. Combina información de diversas fuentes. Utiliza variedades en la estructura y el vocabulario de las oraciones.	2

CONDICIONES DE TRABAJO

<p>Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00</p> <p>Lugar de Trabajo: Quito.</p> <p>Factores de Riesgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FÍSICO <ul style="list-style-type: none"> - xx 2. MECÁNICO <ul style="list-style-type: none"> - xx 3. ERGONÓMICO <ul style="list-style-type: none"> - Postura forzada - Sobre esfuerzo 4. PSICOSOCIALES <ul style="list-style-type: none"> - Trajo a presión

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>PROPIAS DEL ROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como miembro experimentado del equipo, responde preguntas, explica procesos y se comunica con personas sobre información especializada dentro del departamento o grupo de trabajo asignado. • Programa reuniones, prepara agendas, registra minutas de reuniones, coordina arreglos de viaje y da la bienvenida y recibe visitantes. • Realiza trabajos de soporte administrativo, como responder teléfonos, ingresar y recuperar datos electrónicos, o clasificar y distribuir correo. • Elabora borradores y / o edita documentos o formularios y otra correspondencia como registros oficiales de la empresa, cartas externas y documentos del gobierno. • Realiza trabajos manuales ligeros, como entregar suministros de oficina, organizar sillas y preparar refrigerios o folletos y pantallas. • Se comunica con personal de otros países (visitantes) para facilitar el procesamiento de la información o el producto del trabajo, hace un seguimiento de la precisión y el cumplimiento del proceso, garantiza una comprensión clara entre las funciones, así como servir en los equipos del proyecto. • El asistente ayuda en la creación, seguimiento e informes para el departamento o grupo de trabajo admitido y puede administrar programas y procesos básicos continuos. • Solicita suministros o servicios, organiza el envío o el transporte, o proporciona otros servicios logísticos de conformidad con las prácticas y políticas estándar. Proporciona servicios de grabación o autenticación de documentos según sea necesario.
-------------------------------	---

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.
------------------	---

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Información: Manejo de información administrativa. • Bienes, Valores: N/A • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil, teléfono celular, que estén bajo su responsabilidad • Participación en Comités: ninguno.

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de documentación recibida. • Manejo de agenda de Director, Gerente Senior o Supervisor Soporte al Negocio. • Coordinar eventos, conferencias y talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materiales, tickets aéreos y reservaciones para eventos, conferencias y talleres. • Autorización para pago a proveedores

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Soporte al Negocio, personal departamento de Sociedades, Miembros equipo Liderazgo Nacional, Conexiones Interfuncionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores externos

Gerente Sr. Soporte Negocio

Director Nacional

RR.HH.

Perfil por competencias para Gerente Senior de Sociedad

PERFIL POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo: <i>Gerente Senior de Sociedad</i>
Supervisa a: <i>Gerente de Sociedad</i>
Reporta a: <i>Director Nacional</i>
Área / Departamento: <i>Sociedad</i>
Clase de Puesto: <i>Gerente Senior de Sociedad</i>

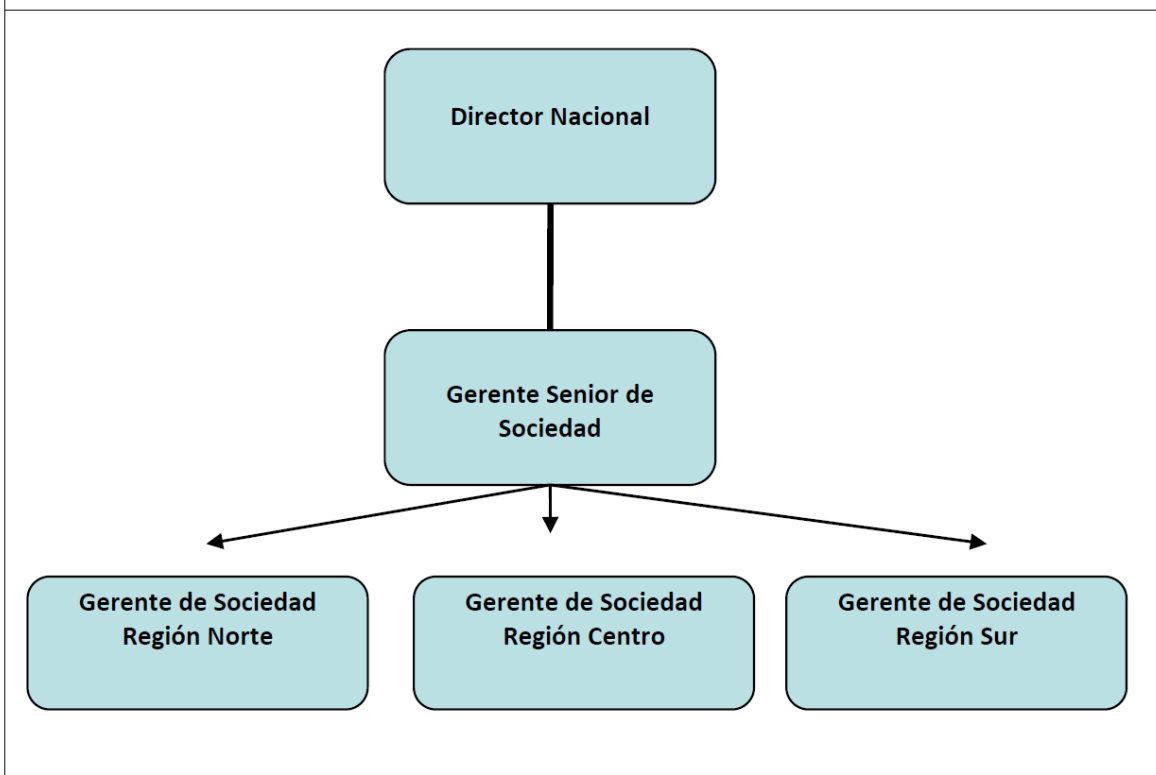
2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: Este gerente es miembro del equipo de Liderazgo Nacional de Gestión y proporciona liderazgo para todo el trabajo con las iglesias locales de la Oficina Nacional (Tumaco y La Tina) mientras trabaja para construir el apropiamiento, la capacidad y los recursos de las iglesias socias para ministrar efectivamente a los niños y jóvenes en su contexto.

El titular colabora con el Director Nacional y los gerentes de Soporte al Programa y Soporte al Negocio para alinearse y garantizar la capacidad adecuada para apoyar al staff de campo que trabaja directamente con la iglesia. Dirige el desarrollo y la implementación de la estrategia de asociación y crecimiento que contribuye a la madurez de los socios y a los programas de alta calidad. Dirige la implementación del proceso central de Gestión de Alianzas.

El objetivo principal de este puesto es proporcionar una gestión completa a través de los gerentes de sociedad y sus equipos correspondientes. Esta responsabilidad incluye la contratación, disciplina y terminación de la relación laboral, así como el entrenamiento, gestión del desempeño, asignación, control y aprobación del trabajo para satisfacer los objetivos corporativos y departamentales. El titular asegurará el cumplimiento de las responsabilidades del departamento, recurriendo a los recursos disponibles para lograr los objetivos del departamento, teniendo en consideración el presupuesto aprobado para este fin.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**4. PERFIL DEL CARGO****INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Tercer nivel - título profesional	Administración de Empresas / Ciencias Sociales o campo relacionado.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
5 años	Experiencia de trabajo en esta posición o una posición similar o campo relacionado, es decir experiencia en desarrollo infantil o sociedades/manejo de proyectos, en Administración de un Ministerio Cristiano y/u otras actividades de servicio.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Gestión de proyectos

2	Inclusión del enfoque de niñez y juventud
3	Técnicas de investigación
4	Negociación
5	Manejo herramientas informáticas, Office, project.
6	

OTROS REQUERIMIENTOS

Idiomas: Inglés, nivel avanzado Movilización: Si Disponibilidad para viajar: 80% oficina 20% fuera de oficina.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1. Logro enfocado en resultados	Evalúa el desempeño grupal en función de los objetivos e identifica las áreas para mejorar. Mejora los procesos de trabajo ineficaces/ineficientes. Utiliza enfoques motivacionales positivos, adaptados a las diversas personas y grupos, para ayudar al personal a mejorar el desempeño y maximizar los resultados obtenidos. Implanta sistemas en la organización para: gestionar el trabajo; asignar el trabajo; definir autoridades/responsabilidades; seguir, monitorear y medir el éxito; evaluar y gestionar los riesgos; evaluar y valorar el trabajo de la organización.	3
2. Capacitar y desarrollar a los demás	Asegura que los recursos de desarrollo (por ejemplo, tareas, herramientas, cursos) y el tiempo estén disponibles y siempre de igual manera para todos los empleados. Establece mecanismos y procesos en toda la organización para promover el aprendizaje organizacional, fomenta planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades (por ejemplo, presentaciones realizadas por los empleados sobre temas, mecanismos para recopilar y compartir la información sobre las mejores prácticas).	3
3. Trabajo en Equipo	Asume un rol de líder al promover el alcance sobresaliente de los objetivos de la organización. Inspira a los líderes a que faciliten el trabajo en equipo poniéndose a disposición de ellos para orientarlos, demostrando confianza en ellos, valorando y apoyando como corresponde el aporte de información/ sugerencias a nivel colectivo tanto por parte de ellos como de sus equipos con el fin de maximizar el desempeño. Derrriba las barreras (estructurales, funcionales, culturales) entre los equipos, con lo cual facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y recursos. Crea oportunidades para que los grupos de líderes trabajen juntos y se conozcan entre sí, a fin de avanzar en la consecución de los objetivos de la organización y crear equipos multifuncionales para solucionar problemas.	4
4. Fomentar comunicación abierta.	Personaliza la comunicación (p.ej.: contenido, estilo y medio) según los distintos públicos. Lee las señales de los distintos receptores para evaluar cuándo y cómo modificar el enfoque de la comunicación planificada para entregar el mensaje en forma efectiva. Entiende las necesidades subyacentes de los demás, sus motivaciones, emociones o inquietudes y se comunica en forma efectiva a pesar de lo sensible de la situación. Adapta la comunicación al lector (p.ej.: nivel de detalle, estilo formal o informal).	3

5. Entablar Relaciones	Explora el entorno para identificar a nuevos colaboradores que podrían ser potencialmente útiles en el futuro cercano. Identifica oportunidades para desarrollar relaciones con nuevos colaboradores. Construye una red planificada de colaboradores para abordar una necesidad específica.	3
ESPECIFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1. Pensamiento estratégico	Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales). Realiza un análisis continuo de riesgos, identificando las oportunidades estratégicas para el éxito junto con los posibles riesgos, y con gran destreza cambia el rumbo para lidiar con ellos. Mantiene una perspectiva amplia y estratégica al tiempo que identifica y se concentra en los detalles fundamentales. Demuestra una amplia comprensión de las relaciones dinámicas, los puntos de vista y las cuestiones de interés, tanto explícitas como implícitas, de los participantes y colaboradores clave en su propia área de especialidad.	3
2. Analizar Problemas	Analiza situaciones complejas y desglosa cada una en sus componentes. Identifica y evalúa causas alternativas o formas de interpretar información compleja. Determina conexiones entre situaciones que no están evidentemente relacionadas. Establece grietas en la información y formula hipótesis a fin de continuar el análisis o de actuar.	3
3. Toma de decisiones	Aplica pautas y procedimientos que dejen un amplio margen para la prudencia e interpretación. Toma decisiones evaluando diversos factores, algunos de los cuales están parcialmente definidos e implican la ausencia de información crítica. Si es necesario, involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisiones.	3

CONDICIONES DE TRABAJO

<p>Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00</p> <p>Lugar de Trabajo: Quito-viajes a provincias.</p> <p>Factores de Riesgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FÍSICO <ul style="list-style-type: none"> - xx 2. MECÁNICO <ul style="list-style-type: none"> - Colisión por desplazamiento terrestre 3. ERGONÓMICO <ul style="list-style-type: none"> - Postura forzadas 4. PSICOSOCIALES <ul style="list-style-type: none"> - Trajo a presión

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>PROPIAS DEL ROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona liderazgo y desarrollo a su equipo. Trabaja con el personal para fomentar un entorno de crecimiento profesional, en alineación con las estrategias y objetivos de compasión. Coordina con las gerencias senior y con los gerentes de su equipo para alinear con éxito los recursos y prioridades corporativas. • Contribuye en la preparación y administración del presupuesto anual y los gastos departamentales, garantizando la responsabilidad del cumplimiento de los productos en función de los objetivos del departamento, los SLA y otros estándares de Compassion, asegurando el cumplimiento de las políticas corporativas. • Selecciona, administra y desarrolla al personal asignado, estableciendo metas y objetivos, entrenando y administrando el desempeño, incluyendo disciplina, motivación y revisiones anuales; apoya el aprendizaje continuo y el desarrollo para la mejora del rendimiento individual y la capacidad de la organización. • Demuestra a los miembros del equipo su pasión personal por el servicio, respeto y empoderamiento de la iglesia de acuerdo con los principios y compromisos corporativos. Además, forma un equipo que demuestre el mismo compromiso. • Es miembro del NLT. Colabora y coordina con el equipo de Liderazgo Nacional, con el equipo de la región y, según corresponda, con sus colegas nivel mundial para alinear con éxito el trabajo con las prioridades de la Oficina Nacional. Trabaja en estrecha colaboración con el NLT en el establecimiento de la dirección y la toma de decisiones a un nivel que impacte al país. • Colabora estrechamente con Soporte al Programa y Soporte al Negocio para abordar los problemas de diseño del programa, así como planificar los niveles necesarios de experiencia técnica, soporte y capacitación para socios dentro del país. Garantiza la implementación adecuada de los componentes del programa y procesos necesarios para apoyar a la iglesia socia en el ministerio de la niñez. • Dirige el desarrollo e implementación de la Estrategia Nacional para el desarrollo de la sociedad con la iglesia. Esto incluye identificar claramente las subregiones en las cuales crecer y eliminar clusters dentro del país, asegurando la capacidad y dirección para la preparación y selección efectiva previa a la sociedad, desarrollando la madurez de los socios existentes, aumentando la movilización local de recursos y gestionando el crecimiento / reducción general de registros de niños, de una manera que mejore la autogestión de la iglesia a largo plazo. • Lidera al equipo de sociedad y otros miembros del staff que trabaja con la iglesia para garantizar la integración efectiva de la capacitación para la Certificación de la Sociedad sobre las herramientas requeridas. • Dirige a todas las iglesias socias del país para implementar los procesos de manejo de la sociedad, prestando especial atención al monitoreo continuo y la evaluación de las métricas de desempeño. Aprueba los cambios a nivel nacional y recomienda cambios al proceso global según corresponda. • Representa a Compassion frente a líderes organizacionales y denominacionales, gubernamentales y de otra índole, que fueren delegados por el Director Nacional. Promueve y autoriza alianzas con tales organizaciones a nivel nacional con el fin de aumentar las oportunidades para la movilización de recursos de la iglesia socia.
-------------------------------	--

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.
------------------	---

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

<p>RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Información: Manejo de información de políticas organizacionales e información confidencial. • Bienes, Valores: Vehículo de la Organización. • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil, teléfono celular y otros que estén bajo su responsabilidad • Participación en Comités: Con Iglesias Socias, Intervenciones Complementarias y/o de los Consejos de Derechos del niño en la localidad, miembro de Equipó de Liderazgo Nacional.
--

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y despido de personal de su departamento. • Aprobación de proyectos, productos, servicios y / o tecnologías y proveedores de su departamento. • Responsable por el desempeño y los resultados de equipo de trabajo. • Manejo de presupuesto departamental. • Suspensiones de fondos, apertura y cierre de sociedades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones para contratación y despido de Personal (requiere de dos niveles). • Aprobaciones de contratos y montos superiores a \$20.000,00 dólares.

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Director Nacional, Gerente Sr. Soporte al Negocio, Gerente Sr. Soporte al Programa, personal departamento de Soporte al Programa y de Soporte al Negocio, personal conexiones laterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias socias. • Autoridades y entidades de control gubernamentales. • Líderes organizacionales y denominacionales.

Director Nacional

Director Regional

RR.HH.

Perfil por competencias para Facilitador de Sociedad

PERFIL POR COMPETENCIAS

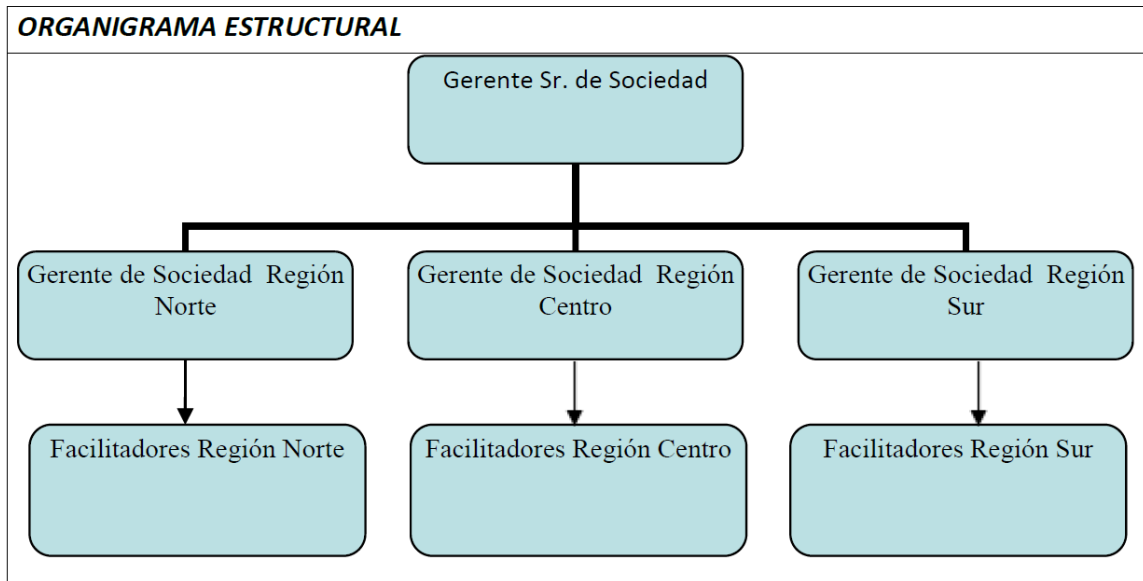
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<i>Nombre del Cargo: Facilitador de Sociedad</i>
<i>Supervisa a: Trabaja con Personal de Iglesias socias</i>
<i>Reporta a: Gerente de Sociedades</i>
<i>Área / Departamento: Sociedades</i>
<i>Clase de Puesto: Facilitador de Sociedades</i>

2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: Este profesional es el enlace principal de Compassion con la iglesia socia y es responsable de fortalecer la apropiación local del ministerio, desarrollar la capacidad y los recursos de las iglesias socias para ministrar a los niños y jóvenes en su propio contexto. Como coordinador principal, el facilitador es responsable de desarrollar relaciones con las iglesias socias que se caracterizan por el mutuo respeto, la confianza y el servicio, características que construyen el ministerio de la iglesia. Él o ella es responsable de manejar las relaciones de sociedad a través del proceso central de Administración de la sociedad, para mejorar la obtención de los resultados de la iglesia, y para llevar la mentalidad de desarrollo de Compassion a todos los demás aspectos de la sociedad, incluyendo la movilización de personal y otros recursos para apoyar a la iglesia.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN



4. PERFIL DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Tercer nivel - título profesional	Administración de Empresas / Ciencias Sociales, o campos relacionados.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
3 años	Experiencia de trabajo en esta posición o una posición similar o campo relacionado, es decir experiencia en desarrollo infantil, sociedades, manejo de proyectos, administración de un ministerio cristiano, otras actividades de servicio.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Gestión de proyectos
2	Inclusión del enfoque de niñez y juventud
3	Desarrollo infantil
4	Negociación
5	Manejo herramientas informáticas, Office, project.
6	

OTROS REQUERIMIENTOS

Idiomas: Inglés, nivel intermedio
Movilización: Si
Disponibilidad para viajar: 40% oficina 60% fuera de oficina.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Logro enfocado en resultados	Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.	1
2.Capacitar y desarrollar a los demás	Realiza actividades de aprendizaje con los miembros del equipo, a través de tutorías, a fin de promover su desarrollo. Reúne equipos con habilidades complementarias y promueve la expectativa de que aprenderán mutuamente. Identifica individuos con alto potencial y les proporciona oportunidades específicas para el crecimiento.	2
3.Trabajo en Equipo	Trabaja en colaboración con otros para alcanzar los objetivos de la organización. Interactúa honesta e imparcialmente con todos los miembros del equipo. Demuestra consideración y respeto por las diferencias entre las personas. Se ocupa de la parte del trabajo que le corresponde. Se esfuerza por ayudar a otros miembros del equipo. Comparte toda la información relevante con los demás.	1
4.Fomentar comunicación abierta.	Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación. Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas). Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho. Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás. Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.	2
5.Entablar Relaciones	Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.	2
ESPECÍFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Solución de Problemas	Reconoce problemas estándares sobre la base de una gama de factores, la mayoría de los cuales son claros. Determina soluciones adecuadas en función de la evaluación de las ventajas y desventajas de enfoques alternativos. Evalúa la efectividad y la eficacia de las soluciones.	3
2.Negociación y regateo	Sigue un proceso de negociación claro, se prepara la negociación, gana la confianza de la parte opuesta, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición. Puede trabajar en equipo o solo, dependiendo de la situación y de los procedimientos de la organización.	2
3.Flexibilidad	Se adapta fácilmente a los cambios, a la modificación de prioridades y cambios rápidos, aplica normas o procedimientos adecuados para la	2

	situación con el fin de alcanzar los objetivos. Está dispuesto y abierto a nuevas ideas y soluciones.	
--	---	--

CONDICIONES DE TRABAJO

<p>Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00</p> <p>Lugar de Trabajo: Quito / Oficina Regional</p> <p>Factores de Riesgo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. FÍSICO<ul style="list-style-type: none">- xxx2. MECÁNICO<ul style="list-style-type: none">- Colisión por desplazamiento terrestre3. ERGONÓMICO<ul style="list-style-type: none">- Postura forzadas4. PSICOSOCIALES<ul style="list-style-type: none">- Trajo a presión- Desarraigo familiar

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>PROPIAS DEL ROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso personal para servir, respetar y empoderar a la iglesia de acuerdo con los principios esbozados en las filosofías de ministerio de Compasión. • Desarrolla relaciones personales colaborativas con el pastor, la iglesia o líderes de una denominación, comités, personal de la iglesia socia y otras partes interesadas clave. Construye respeto y confianza con la iglesia y la comunidad al vivir los comportamientos culturales de Compasión en cada interacción. Resuelve situaciones de conflicto con el objetivo de restaurar relaciones saludables y construir una mayor confianza. • Desarrolla la apropiación local del ministerio y la capacidad de la iglesia a través de una mentalidad de desarrollo y los procesos centrales de Administración de la sociedad. Trabaja con pastores y el personal de la iglesia para identificar las necesidades de desarrollo de capacidad. Sirve como el enlace clave de Compassion con la iglesia socia movilizando el personal y los recursos financieros de Compassion en formas que sean consistentes con una mentalidad de desarrollo. • Desarrolla la capacidad de la iglesia para la movilización de recursos locales. Ayuda a las iglesias a identificar y movilizar recursos, servicios y relaciones locales, así como a planificar cómo generar sus propios recursos para apoyar el ministerio a niños y jóvenes. Facilita la creación de relaciones y alianzas estratégicas de la iglesia. • Demuestra sensibilidad a la madurez y contexto de cada iglesia socia al personalizar los planes de facilitación y las actividades para reflejar las necesidades individuales de la iglesia. Se comunica con la Oficina Nacional en función de la madurez y necesidad de la iglesia socia. Evalúa y planifica con la iglesia para crecer mejor en capacidad y madurez. • Alienta, facilita, aprovecha y promueve actividades y recursos a nivel de clúster. Fomenta y conecta relaciones dentro del clúster. Alienta el desarrollo de la colaboración e iniciativas entre las iglesias locales de su clúster con el fin de mejorar el ministerio hacia los niños, el aprendizaje entre iglesias y atender otras necesidades en las familias y la comunidad. • Alienta a las iglesias a identificar e involucrar activamente a los agentes de cambio que influyen en niños y jóvenes, tales como, padres, escuelas, compañeros, etc. Alienta la participación de padres, niños y jóvenes en todos los aspectos del ministerio, incluido el diseño del programa, la movilización de recursos locales, la toma de decisiones, etc. Alienta y facilita la participación de la iglesia en la comunidad en general como agente de transformación social que promueve el desarrollo y protección infantil. • Desarrolla la pertenencia de los estándares de protección infantil en la iglesia socia. Facilita la contextualización de las prácticas de protección infantil en la iglesia socia. Apoya las investigaciones de protección infantil según sea necesario. • Es responsable de los objetivos del proceso estratégico de Administración de Sociedad. Utiliza métricas y retroalimentación de la iglesia para identificar áreas de autodesarrollo y mejora. • Tiene la responsabilidad final de los compromisos de Compasión con la iglesia, y de los productos programáticos y de compromiso al patrocinador. Coordina con los asistentes administrativos apropiados según la definición local, y aquellos en Soporte al Programa o Soporte del Negocio que tienen la responsabilidad de su rol en Compassion en esos productos para garantizar la calidad y su cumplimiento.
-------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende efectivamente los detalles fundamentales y las necesidades de cada iglesia socia. Comunica además visión, necesidades y metas que rodean la implementación del ministerio de niños y jóvenes en cada iglesia socia. • Puede participar en actividades de preparación y selección de sociedades guiadas por la estrategia específica del país. • Utiliza amplios conocimientos y capacidades en movilización y facilitación para identificar las necesidades de la iglesia socia e involucrar a los expertos apropiados para desarrollar soluciones. • Puede proveer expertise a otros profesionales y personal de soporte en la disciplina de sociedad.
GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Información: Manejo de información de Iglesias socias. • Bienes, Valores: Vehículo de la organización. • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil, teléfono celular y otros que estén bajo su responsabilidad • Participación en Comités: Con Iglesias Socias, Consejos de Derechos del niño en la localidad

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Iglesias Socias. • Solicitud de Fondos Intervenciones complementarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensiones de fondos, apertura y cierre de Iglesias Socias.

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Soporte al Programa, Departamento Soporte al Negocio, conexiones laterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias Socias. • Autoridades locales.

Gerente Sr. Sociedades

Director Nacional

RR.HH.

Perfil por competencias para Gerente Senior de Soporte al Programa

PERFIL POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

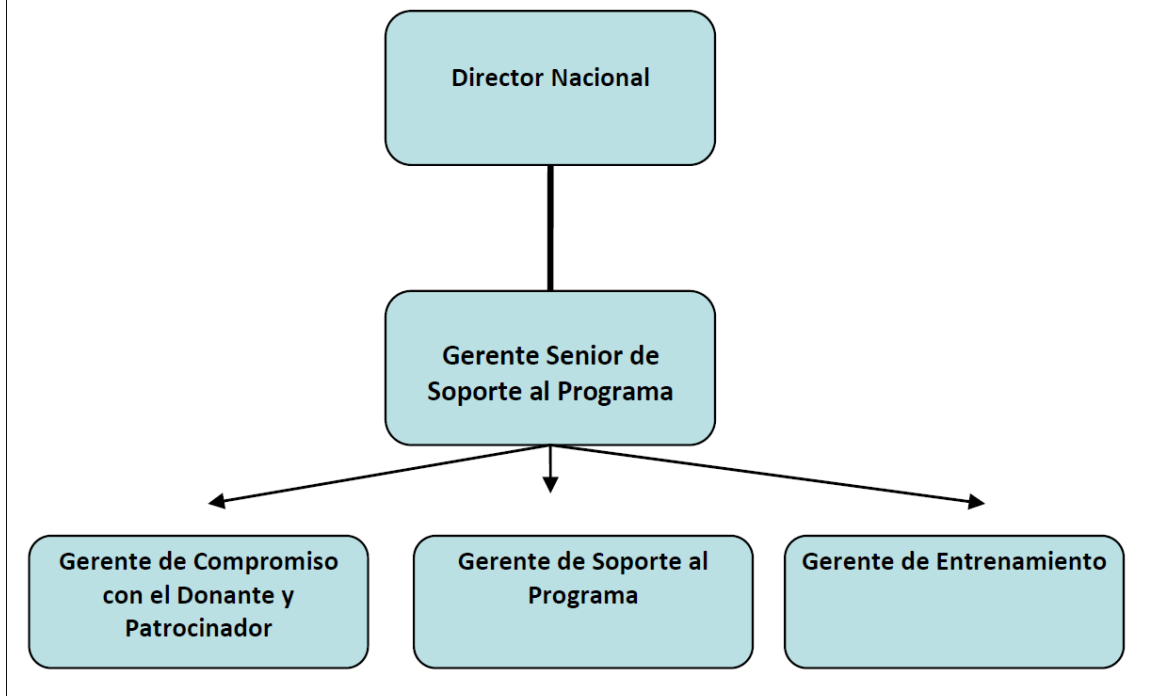
Nombre del Cargo: <i>Gerente Senior de Soporte al Programa</i>
Supervisa a: <i>Gerente de Soporte al Programa, Gerente de Entrenamiento, Gerente de Compromiso con el Donante y Patrocinador.</i>
Reporta a: <i>Director Nacional</i>
Área / Departamento: <i>Soporte al Programa</i>
Clase de Puesto: <i>Gerente Senior de Soporte al Programa</i>

2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: Este gerente senior lidera a gerentes subordinados y a profesionales que independientemente realizan consultorías, desarrollan e implementan programas de desarrollo infantil e intervenciones. Gerencia staff profesional asignado y alinea todas las iniciativas con la teoría del cambio y teoría de acción de Compassion. El titular se asegura de que se considere el desarrollo holístico infantil en todas las iniciativas. El gerente apoya el desarrollo e implementación de las teorías de acción locales en apoyo a los lineamientos de la teoría del cambio. En la Oficina Nacional, este gerente lidera las funciones de los equipos de Servicios al Patrocinador y al Donante (SDS), Tours y Visitas, y Programa de Entrenamiento.

El propósito principal de esta posición es brindar gestión integral a través de gerentes subordinados y/o personal experimentado senior. Esta responsabilidad incluye: contratar, fomentar disciplina, y terminar la relación laboral; al igual que brindar coaching, gestión de resultados, asignaciones, revisiones y aprobaciones de trabajo para satisfacer objetivos generales y estrategias departamentales. El gerente senior asegurará el cumplimiento de las responsabilidades departamentales, haciendo uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos del departamento, y trabajando dentro del presupuesto aprobado.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**4. PERFIL DEL CARGO****INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Tercer nivel - título profesional	Ciencias Sociales o campos relacionados

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
5 años	Experiencia de trabajo en esta posición o una posición similar o campo relacionado, es decir experiencia en desarrollo infantil e intervenciones complementarias, capacitación. Experiencia de servicios en un ministerio cristiano.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Gestión de proyectos
2	Inclusión del enfoque de niñez y juventud
3	Desarrollo infantil
4	Andragogía

5	Manejo herramientas informáticas, Office, project.
6	

OTROS REQUERIMIENTOS

Idiomas: Inglés, nivel avanzado Movilización: Si Disponibilidad para viajar: 90% oficina 10% fuera de oficina.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Logro enfocado en resultados	Evalúa el desempeño grupal en función de los objetivos e identifica las áreas para mejorar. Mejora los procesos de trabajo ineficaces/ineficientes. Utiliza enfoques motivacionales positivos, adaptados a las diversas personas y grupos, para ayudar al personal a mejorar el desempeño y maximizar los resultados obtenidos. Implanta sistemas en la organización para: gestionar el trabajo; asignar el trabajo; definir autoridades/responsabilidades; seguir, monitorear y medir el éxito; evaluar y gestionar los riesgos; evaluar y valorar el trabajo de la organización.	3
2.Capacitar y desarrollar a los demás	Asegura que los recursos de desarrollo (por ejemplo, tareas, herramientas, cursos) y el tiempo estén disponibles y siempre de igual manera para todos los empleados. Establece mecanismos y procesos en toda la organización para promover el aprendizaje organizacional, fomenta planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades (por ejemplo, presentaciones realizadas por los empleados sobre temas, mecanismos para recopilar y compartir la información sobre las mejores prácticas).	3
3.Trabajo en Equipo	Asume un rol de líder al promover el alcance sobresaliente de los objetivos de la organización. Inspira a los líderes a que faciliten el trabajo en equipo poniéndose a disposición de ellos para orientarlos, demostrando confianza en ellos, valorando y apoyando como corresponde el aporte de información/ sugerencias a nivel colectivo tanto por parte de ellos como de sus equipos con el fin de maximizar el desempeño. Derriba las barreras (estructurales, funcionales, culturales) entre los equipos, con lo cual facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y recursos. Crea oportunidades para que los grupos de líderes trabajen juntos y se conozcan entre sí, a fin de avanzar en la consecución de los objetivos de la organización y crear equipos multifuncionales para solucionar problemas.	4
4.Fomentar comunicación abierta.	Personaliza la comunicación (p.ej.: contenido, estilo y medio) según los distintos públicos. Lee las señales de los distintos receptores para evaluar cuándo y cómo modificar el enfoque de la comunicación planificada para entregar el mensaje en forma efectiva. Entiende las necesidades subyacentes de los demás, sus motivaciones, emociones o inquietudes y se comunica en forma efectiva a pesar de lo sensible de la situación. Adapta la comunicación al lector (p.ej.: nivel de detalle, estilo formal o informal).	3
5.Entablar Relaciones	Explora el entorno para identificar a nuevos colaboradores que podrían ser potencialmente útiles en el futuro cercano. Identifica oportunidades para desarrollar relaciones con nuevos colaboradores. Construye una red planificada de colaboradores para abordar una necesidad específica.	3
ESPECÍFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Pensamiento estratégico	Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales). Realiza un análisis continuo de riesgos, identificando las oportunidades	3

	estratégicas para el éxito junto con los posibles riesgos, y con gran destreza cambia el rumbo para lidiar con ellos. Mantiene una perspectiva amplia y estratégica al tiempo que identifica y se concentra en los detalles fundamentales. Demuestra una amplia comprensión de las relaciones dinámicas, los puntos de vista y las cuestiones de interés, tanto explícitas como implícitas, de los participantes y colaboradores clave en su propia área de especialidad.	
2. Analizar Problemas	Analiza situaciones complejas y desglosa cada una en sus componentes. Identifica y evalúa causas alternativas o formas de interpretar información compleja. Determina conexiones entre situaciones que no están evidentemente relacionadas. Establece grietas en la información y formula hipótesis a fin de continuar el análisis o de actuar.	3
3. Toma de decisiones	Aplica pautas y procedimientos que dejen un amplio margen para la prudencia e interpretación. Toma decisiones evaluando diversos factores, algunos de los cuales están parcialmente definidos e implican la ausencia de información crítica. Si es necesario, involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisiones.	3

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00

Lugar de Trabajo: Quito-viajes a provincias

Factores de Riesgo:

- 1. FÍSICO**
 - xx
- 2. MECÁNICO**
 - Colisión por desplazamiento terrestre
- 3. ERGONÓMICO**
 - Postura forzadas
- 4. PSICOSOCIALES**
 - Trajo a presión

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>PROPIAS DEL ROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera y desarrolla a sus reportes directos. Trabaja con el staff para fomentar un ambiente de crecimiento profesional alineado con las estrategias y objetivos de Compassion. Consultar con sus pares y líderes senior para alinear los recursos departamentales y prioridades de Compassion de manera exitosa. • Contribuye en la preparación y administración el presupuesto anual y gastos departamentales, asegurando responsabilidad para el cumplimiento oportuno de entregables basados en objetivos del departamento, SLAs, y otros estándares de Compassion, asegurando el cumplimiento de las políticas corporativas. • Selecciona, gerencia y desarrolla al personal asignado, estableciendo metas y objetivos, brindando coaching y logrando resultados que incluyan: disciplina, motivación, y revisiones anuales. Apoya el aprendizaje y desarrollo continuos, que fomentan el rendimiento individual y la capacidad organizacional. • Lidera a profesionales, generalmente a través de gerentes subordinados, para que provean asesoramiento completo, desarrollo e implementación de programas holísticos de desarrollo e intervenciones infantiles. El personal asignado consulta la teoría del cambio, teoría de acción y otras iniciativas relacionadas; y analiza reportes para apoyar a los Facilitadores de sociedad a mejorar iniciativas de programa e intervenciones. • Maneja equipos de profesionales que facilitan el desarrollo e implementación de recursos institucionales para obtener estrategias y planes específicos para el ministerio. Provee información al liderazgo regional y nacional, y otros tomadores de decisiones para asegurar que los recursos sean asignados apropiadamente según lo requerido para una efectiva administración, implementación y mantenimiento de intervenciones importantes. Lidera profesionales que aseguran que las propuestas, reportes y demás documentación sea precisa, completa y entregable a los actores adecuados. • Un resultado de primer orden asegura que los facilitadores de sociedad sean provistos de conocimiento diverso en desarrollo infantil y que el personal de entrenamiento obtenga la información de expertos en el tema, necesaria para el desarrollo de la currícula. Consulta y monitorea el desarrollo de intervenciones de desarrollo espiritual, emocional y físico; e impulsa la implementación del mejoramiento del programa. Desarrolla iniciativas / programas tales como formación espiritual y lidera los esfuerzos hacia una amplia participación comunitaria. • Lidera planes de capacitación, estrategia para el personal asignado, al igual que crea actividades para mejorar el compromiso de niños/ jóvenes. Asegura el desarrollo e implementación de innovaciones importantes y comparte las mejores prácticas en cuanto a actividades para el niño/joven, coordina con ministerios asociados, y equipa a los líderes de la comunidad cristiana para la transformación en el desarrollo infantil/juvenil en sus comunidades. Guía el desarrollo de estrategias con actores claves como son los Facilitadores de sociedad e iglesias socias implementadoras. • Direcciona y lidera los equipos de Servicios al Patrocinador y al Donante y Tours y Visitas para garantizar el cumplimiento del compromiso del Programa Global de servir a los patrocinadores y donantes. También lidera la función del Programa de Entrenamiento, trabajando de cerca con el equipo de sociedad, para cubrir las necesidades de entrenamiento de las Iglesias socias implementadoras.
-------------------------------	---

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.
------------------	---

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

<p>RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Información: Manejo de información de políticas organizacionales e información confidencial. • Bienes, Valores: Vehículo de la Organización. • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil, teléfono celular y otros que estén bajo su responsabilidad • Participación en Comités: Con Iglesias Socias, Intervenciones Complementarias y/o de los consejos de derechos del niño en la localidad
--

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y despido de personal de su departamento. • Aprobación de proyectos, productos, servicios y / o tecnologías y proveedores de su departamento. • Responsable por el desempeño y los resultados de varios equipos relacionados. • Manejo de presupuesto departamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones para contratación y despido de Personal (requiere de dos niveles). • Aprobaciones de contratos y montos superiores a \$ 20.000,00.

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Director Nacional, Gerente Sr. Soporte al Negocio, Gerente Sr. Sociedad, Personal departamento de Soporte al Negocio y Sociedad, personal conexiones laterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias socias. • Autoridades y entidades de control gubernamentales.

Director Nacional

Director Regional

RR.HH.

Perfil por competencias para Asociado SDS
PERFIL POR COMPETENCIAS

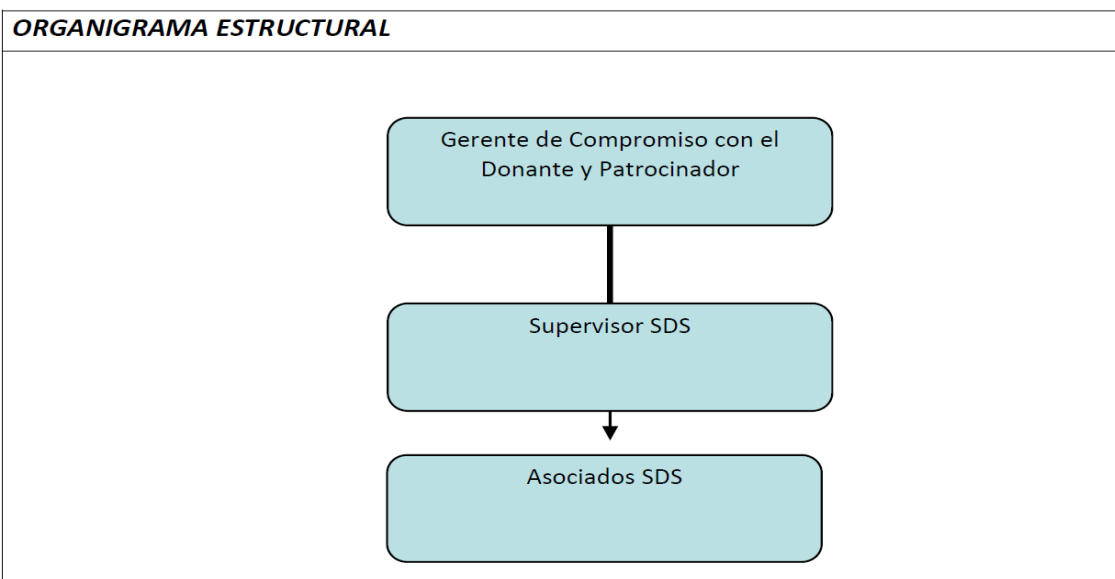
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<i>Nombre del Cargo: Asociado de Soporte a Donante y Patrocinador</i>
<i>Supervisa a: Traductores externos</i>
<i>Reporta a: Supervisor SDS</i>
<i>Área / Departamento: Servicio para Donantes y Patrocinadores</i>
<i>Clase de Puesto: Asociado Servicio para Donantes y Patrocinadores</i>

2. MISION DEL CARGO:

Propósito básico del cargo: Este asociado administra grandes procesos y actividades para dar servicio a la conexión patrocinador-donante. Al ser un asociado experimentado, este experto del área administrativa procesa la información de patrocinio del niño, supervivencia infantil, adolescencia y otros recursos comunicacionales del programa en campo. Esta persona podría entrenar y supervisar a otros asociados en el trabajo.

3. LÍNEA DE REPORTE INMEDIATO Y NIVEL DE SUPERVISIÓN



4. PERFIL DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Especialidad
Título de Bachiller de escuela secundaria. (Preferencia estudios de Tercer nivel)	Administración de Empresas o Tecnología en disciplinas relacionada.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
2 -5 años	Experiencia de trabajo en esta posición o una posición similar o campo relacionado, es decir experiencia en desarrollo infantil o sociedades/manejo de proyectos.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Nº	Conocimientos específicos
1	Administración y gestión
2	Manejo herramientas informáticas, Office, base de datos
3	Inclusión del enfoque de niñez y juventud.
4	
5	
6	

OTROS REQUERIMIENTOS

Idiomas: Inglés, nivel intermedio – avanzado.

Movilización: No

Disponibilidad para viajar: 100% oficina.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

GENÉRICAS		
	Comportamientos	Nivel
1. Logro enfocado en resultados	Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando	1

	apropiadamente los recursos que tiene a disposición. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.	
2.Capacitar y desarrollar a los demás	Entrena al personal, transfiriendo el conocimiento y la experiencia acumulados. Realiza análisis posteriores con el personal para identificar y facilitar la aplicación de las lecciones aprendidas.	1
3.Trabajo en Equipo	Trabaja en colaboración con otros para alcanzar los objetivos de la organización. Interactúa honesta e imparcialmente con todos los miembros del equipo. Demuestra consideración y respeto por las diferencias entre las personas. Se ocupa de la parte del trabajo que le corresponde. Se esfuerza por ayudar a otros miembros del equipo. Comparte toda la información relevante con los demás.	1
4.Fomentar comunicación abierta.	Escucha y presenta la información claramente. Escucha o presta atención en forma activa y objetiva. Presenta la información y los hechos de forma lógica, usando frases y vocabulario adecuados. Comparte la información voluntariamente y en forma oportuna. Comunica ideas e información simple por escrito.	1
5.Entablar Relaciones	Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.	2
ESPECIFICAS		
	Comportamientos	Nivel
1.Flexibilidad	Se adapta fácilmente a los cambios, a la modificación de prioridades y cambios rápidos, aplica normas o procedimientos adecuados para la situación con el fin de alcanzar los objetivos. Está dispuesto y abierto a nuevas ideas y soluciones.	2
2.Escribir eficientemente	Selecciona y estructura la información. Escribe documentos más largos y sencillos (por ejemplo, resúmenes de reuniones, instrucciones) que son lógicos e integrales, pero así y todos sencillos. Combina información de diversas fuentes. Utiliza variedades en la estructura y el vocabulario de las oraciones.	2
3.Solución de Problemas	Establece soluciones sencillas y prácticas para los problemas básicos teniendo en cuenta las opciones predefinidas y utilizando criterios/procedimientos claros. Verifica que los problemas se hayan solucionado.	2

CONDICIONES DE TRABAJO

Horario de Trabajo: Lunes a viernes de 08h00 hasta 17h00

Lugar de Trabajo: Quito

Factores de Riesgo:

- 1. FÍSICO**
 - XX
- 2. MECÁNICO**
 - XX
- 3. ERGONÓMICO**
 - Postura forzadas

<ul style="list-style-type: none"> - Movimientos repetitivos <p>4. PSICOSOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo a presión - Trabajo monótono
--

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>PROPIAS DEL ROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cronogramas de producción con fechas límite, y también dar retroalimentación sobre la calidad de la información recibida. • Colaborar con varios miembros del personal de la Oficina Nacional para conducir y brindar soporte a Marketing o Relaciones Externas, relacionadas con el proceso de información. • Generar, organizar, registrar y hacer seguimiento de la información y documentos de correspondencia de niños y niñas, unidades madre-niño y beneficiarios en general. • Monitorear la calidad de documentos, corregir o dirigir las correcciones para ingresarlos en la base de datos y ser despachados. • Producir información electrónica de los beneficiarios, ingresándola dentro de la base de datos del niño y la información de patrocinio, y producir reportes de base de datos y mantener los archivos digitales. Además, debe revisar, aprobar o rechazar la información del niño que es recibida. • Podría, de manera ocasional, proveer algún tipo de soporte administrativo general. • Proveer coaching y asesoría técnica a otros miembros del personal, sobre los sistemas y programas utilizados comúnmente en este cargo.
-----------------------------------	---

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación personal con Jesucristo. Es un testimonio constante de Jesucristo, mantiene una actitud cortés y semejante a Cristo al tratar con personas dentro y fuera de Compasión, y mantiene fielmente el ministerio de Compasión en oración. • Actúa como defensor de los niños/jóvenes - concientizando sobre las necesidades, el abandono, la crianza y el potencial de los niños/jóvenes en la pobreza y desafiando y permitiendo a aquellos que están dentro de su influencia una mayor participación y eficacia en favor de los niños/jóvenes.
------------------	---

ALCANCE DE RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD <i>(sobre manejo de información, bienes, valores, etc.)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Información: Información sobre el niño (beneficiario) e iglesias socias. • Bienes, Valores: ninguno • Equipos, Herramientas, Instrumentos, etc.: Computadora portátil. • Participación en Comités: ninguno

LIMITES DE AUTORIDAD DE LA POSICIÓN

DECISIONES DIRECTAS QUE PUEDEN SER TOMADAS POR LA POSICIÓN	DECISIONES QUE REQUIEREN DE APROBACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información y documentos recibidos por parte de las iglesias socias y/o patrocinadores. • Coordinar con las iglesias socias y/o con el equipo de Sociedad la entrega de información requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones para pago de proveedores. • Autorización para cambio en manejo de información.

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: (enfocar a procesos)

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Sociedades con facilitadores de Sociedades, supervisor SDS, departamento Soporte al Negocio y Soporte al Programa y funciones globales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias socias. • GMC/GPAs

Gerente Sr. Prog. Sup.

Director Nacional

RR.HH.

Anexo 4: Diccionario de competencias

Diccionario de Competencias

Compassion

En el documento que se presenta a continuación, se define el significado de las competencias tanto genéricas, así como específicas, identificadas para la organización Fundación Compassion International Ecuador.

Asimismo, se detallan los comportamientos de cada nivel para cada una de dichas competencias.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

Competencias genéricas

1. Logro enfocado en los resultados.
2. Capacitar y desarrollar a los demás.
3. Trabajo en equipo.
4. Fomentar la comunicación abierta.
5. Entablar relaciones.

Logro enfocado en los resultados	
Es el deseo de realizar bien el trabajo, centra los esfuerzos en alcanzar resultados de alta calidad, cumpliendo con los estándares predeterminados por la organización. Organiza el tiempo, el trabajo y los recursos para superar los estándares, mejorar el desempeño y fijar objetivos desafiantes en el marco de las estrategias de la organización.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Cumple con los estándares predeterminados. Demuestra comprensión de los estándares predeterminados y trabaja para cumplir con ellos, compara continuamente el desempeño laboral propio con los estándares. Planifica y organiza su propio tiempo y su propia carga de trabajo, estableciendo o clarificando las prioridades y las expectativas. Monitorea la calidad y la puntualidad de su trabajo, utilizando apropiadamente los recursos que tiene a disposición. Busca la información necesaria para comprender claramente si se han alcanzado los resultados de trabajo esperados.
2	Supera los estándares. Define estándares y objetivos ambiciosos pero realistas. Evalúa el progreso personal y ajusta las acciones para cumplir y superar las expectativas. Asume y supera desafíos importantes. Establece métodos para gestionar el trabajo y medir el éxito, fijando objetivos, actividades, tiempos, servicios/productos y responsabilidades realistas para

	los proyectos. Intenta nuevos modos de hacer las cosas, al tiempo que toma medidas para reducir los riesgos. Ayuda a los demás a cumplir y superar los estándares.
3	Mejora el desempeño de la organización. Evalúa el desempeño grupal en función de los objetivos e identifica las áreas para mejorar. Mejora los procesos de trabajo ineficaces/ineficientes. Utiliza enfoques motivacionales positivos, adaptados a las diversas personas y grupos, para ayudar al personal a mejorar el desempeño y maximizar los resultados obtenidos. Implanta sistemas en la organización para: gestionar el trabajo; asignar el trabajo; definir autoridades/responsabilidades; seguir, monitorear y medir el éxito; evaluar y gestionar los riesgos; evaluar y valorar el trabajo de la organización.
4	Fija estándares de desempeño desafiantes: Establece objetivos muy desafiantes pero alcanzables para la organización. Asegura el desarrollo y el uso de criterios objetivos para medir y mejorar los resultados y procesos críticos en la organización. Garantiza el aporte activo de ideas para mejorar los resultados, controlar los costos, la disponibilidad de recursos y asignación de estos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Se asegura de que la estructura de la organización respalde su dirección estratégica. Asume un rol de liderazgo en la clarificación y la identificación de límites de riesgos aceptables, de acuerdo con la consecución de los resultados deseados.
Capacitar y desarrollar a los demás	
Capacidad para impulsar el desarrollo de los demás, buscando mejorar la formación y el desarrollo del personal, asegurando el aprendizaje continuo. Promueve el aprendizaje organizacional mediante la planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades en la organización. Se centra en fomentar una cultura de aprendizaje permanente	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Capacita a los demás. Entrena al personal, transfiriendo el conocimiento y la experiencia acumulados. Realiza análisis posteriores con el personal para identificar y facilitar la aplicación de las lecciones aprendidas.
2	Asegura el aprendizaje continuo. Realiza actividades de aprendizaje con los miembros del equipo, a través de tutorías, a fin de promover su desarrollo. Reúne equipos con habilidades

	complementarias y promueve la expectativa de que aprenderán mutuamente. Identifica individuos con alto potencial y les proporciona oportunidades específicas para el crecimiento.
3	Promueve el aprendizaje organizacional. Asegura que los recursos de desarrollo (por ejemplo, tareas, herramientas, cursos) y el tiempo estén disponibles y siempre de igual manera para todos los empleados. Establece mecanismos y procesos en toda la organización para promover el aprendizaje organizacional, fomenta planeación eficaz de actividades a partir de un adecuado análisis de necesidades (por ejemplo, presentaciones realizadas por los empleados sobre temas, mecanismos para recopilar y compartir la información sobre las mejores prácticas).
4	Fomenta una cultura de aprendizaje permanente a largo plazo. - Establece expectativas claras en cuanto a la inversión en el desarrollo de los empleados. Advierte a la organización acerca de la importancia de ampliar las necesidades futuras de aprendizaje que puedan afectar la capacidad de la organización. Garantiza la implementación de políticas, sistemas y procesos para facilitar el aprendizaje permanente. Se asegura de que estos se evalúen y modifiquen de acuerdo con las necesidades de la organización.
Trabajo en equipo	
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, solicitar la opinión, animarlos y fortalecer el espíritu de trabajo conjunto en pro de un objetivo común.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Trabaja en colaboración con otros para alcanzar los objetivos de la organización. Interactúa honesta e imparcialmente con todos los miembros del equipo. Demuestra consideración y respeto por las diferencias entre las personas. Se ocupa de la parte del trabajo que le corresponde. Se esfuerza por ayudar a otros miembros del equipo. Comparte toda la información relevante con los demás.
2	Solicita la opinión al resto del grupo. Alienta y valora el aporte de información de todos los miembros del equipo. Valora las contribuciones de los miembros del equipo, aunque tengan diferentes puntos de vista. Da crédito y reconoce las contribuciones y los esfuerzos de los miembros del grupo. Apoya al personal para que actúen independientemente. Felicita al equipo cuando hace un buen trabajo.

3	Anima y motiva a los demás -Desarrolla el espíritu de equipo. Se asegura de que todos los líderes de grupo tengan la oportunidad de contribuir en las discusiones grupales. Ayuda a alcanzar el consenso entre los miembros del equipo. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Trata a los miembros del equipo imparcial y equitativamente.
4	Fortalece el espíritu de equipo. Asume un rol de líder al promover el alcance sobresaliente de los objetivos de la organización. Inspira a los líderes a que faciliten el trabajo en equipo poniéndose a disposición de ellos para orientarlos, demostrando confianza en ellos, valorando y apoyando como corresponde el aporte de información/ sugerencias a nivel colectivo tanto por parte de ellos como de sus equipos con el fin de maximizar el desempeño. Derriba las barreras (estructurales, funcionales, culturales) entre los equipos, con lo cual facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y recursos. Crea oportunidades para que los grupos de líderes trabajen juntos y se conozcan entre sí, a fin de avanzar en la consecución de los objetivos de la organización y crear equipos multifuncionales para solucionar problemas.

Fomentar la comunicación abierta

Es la capacidad para escuchar a otros y presentar información de forma clara, fomentando la comunicación recíproca. Comprende y adapta la comunicación de acuerdo con el interlocutor a fin de comunicar mensajes complejos y promover una comunicación abierta.

Nivel	Descripción de la competencia
1	Escucha y presenta la información claramente. Escucha o presta atención en forma activa y objetiva. Presenta la información y los hechos de forma lógica, usando frases y vocabulario adecuados. Comparte la información voluntariamente y en forma oportuna. Comunica ideas e información simple por escrito.
2	Fomenta la comunicación recíproca. Recuerda los puntos principales de los demás y los considera en su propia comunicación. Se asegura de comprender la comunicación de los demás (p.ej.: parafrasea, hace preguntas). Obtiene comentarios u opiniones sobre lo que se ha dicho. Mantiene la comunicación continua, abierta y consistente con los demás. Comunica ideas e información por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.
3	Adapta la comunicación. Personaliza la comunicación (p.ej.: contenido, estilo y medio) según los distintos públicos. Lee las señales de los distintos receptores para evaluar cuándo

	y cómo modificar el enfoque de la comunicación planificada para entregar el mensaje en forma efectiva. Entiende las necesidades subyacentes de los demás, sus motivaciones, emociones o inquietudes y se comunica en forma efectiva a pesar de lo sensible de la situación. Adapta la comunicación al lector (p.ej.: nivel de detalle, estilo formal o informal).
4	Comunica mensajes complejos. Comunica problemas complejos en forma clara y creíble ante públicos muy diversos. Maneja preguntas difíciles del momento (p.ej.: de ejecutivos superiores, funcionarios públicos, grupos de interés o medios). Supera la resistencia y garantiza el apoyo de ideas o iniciativas a través de la comunicación de alto impacto. Comunica ideas e información sobre temas complejos o altamente especializados por escrito para asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.
Entablar relaciones	
Es la habilidad para entablar, sostener, fomentar y desarrollar relaciones con los colaboradores para construir, mejorar, expandir y conectar redes con fines laborales.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Mantiene relaciones informales. Identifica a colaboradores actuales o pasados que pueden ofrecer información o asistencia relacionada con el trabajo. Fomenta la confianza mutua al tratar con los colaboradores (p. ej.: mantiene la confidencialidad con respecto a información sensible).
2	Desarrolla relaciones con los colaboradores. Desarrolla relaciones activamente con los colaboradores existentes al compartir información, mejores prácticas e intereses y áreas de especialización de manera proactiva. Hace un esfuerzo consciente por generar una buena relación, al Identificar y sacar conclusiones de los intereses comunes.
3	Construye una red planificada. Explora el entorno para identificar a nuevos colaboradores que podrían ser potencialmente útiles en el futuro cercano. Identifica oportunidades para desarrollar relaciones con nuevos colaboradores. Construye una red planificada de colaboradores para abordar una necesidad específica.
4	Expande las redes estratégicamente. Expande su propia red de manera activa y sostenida para alcanzar objetivos estratégicos. Reconoce y crea oportunidades para iniciar nuevas conexiones (incluidas sociedades) que facilitarán el logro de objetivos estratégicos. Evalúa la red actual para determinar su eficacia, suficiencia/ diversidad y la relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Competencias específicas

1. Administrar el cambio
2. Administración de recursos
3. Analizar problemas
4. Conocimiento de la organización
5. Enfoque en los clientes
6. Escribir eficientemente
7. Escuchar a los demás
8. Establecer planes
9. Flexibilidad
10. Hablar eficientemente
11. Impacto e influencia
12. Iniciativa
13. Liderazgo
14. Negociación y regateo
15. Pensamiento conceptual
16. Pensamiento crítico
17. Pensamiento estratégico
18. Solución de problemas
19. Toma de decisiones.

Administrar el cambio	
Es la capacidad para avalar, implementar e iniciar cambios. Ayudar a los demás a manejar la transición, gestionar / organizar el cambio. Liderar y defender los cambios en la organización.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Facilita el cambio. Pide opiniones y comentarios sobre los cambios que afectarán a la unidad de trabajo. Comparte abiertamente la información sobre las decisiones y los cambios en forma

	oportuna. Obtiene apoyo para actividades innovadoras o no tradicionales. Logra una mejor comprensión de los cambios y un mayor compromiso al hacer participar a las personas afectadas
2	Gestiona/organiza el cambio. Ajusta las prioridades y reubica los recursos para poner en práctica el cambio. Se adapta a los objetivos, planes y procesos existentes, o desarrolla otros nuevos para responder de manera efectiva al cambio. Enseña a los demás cómo manejar la resistencia al cambio e identifica y resuelve los motivos puntuales por los que los demás se resisten al cambio. Lleva un seguimiento del impacto de los cambios y realiza los ajustes necesarios. Se une a los gerentes y líderes en la planificación, implementación y evaluación de intervenciones para mejorar el desempeño de la organización.
3	Lidera el cambio. Se anticipa a la resistencia al cambio y busca maneras de superarlo. Dirige la comunicación de amplias estrategias de cambio organizativas a direcciones y metas específicas. Crea y mantiene un sentido de urgencia para sostener el impulso hacia el cambio. Genera compromiso para nuevas iniciativas.
4	Defiende los cambios. Fomenta la recopilación de información para prever e identificar las oportunidades de cambio y sus posibles impactos. Genera un ambiente que alienta el cambio, la innovación y las mejoras. Identifica e implementa estrategias amplias de cambio para lograr los resultados deseados. Comunica personalmente una visión clara del impacto del cambio a gran escala.
Administración de recursos	
Es la habilidad para administrar los recursos de la organización de manera efectiva, controlando, gestionando y evaluando el uso adecuado de los mismos, a fin de alcanzar los objetivos planificados.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Utiliza los recursos de manera efectiva. Emplea los recursos a conciencia y de manera efectiva. Establece las prioridades y administra el tiempo para alcanzar los objetivos. Busca formas de mejorar la eficiencia y la eficacia personal.
2	Controla el uso de los recursos. Identifica las necesidades de recursos para respaldar de forma efectiva las actuales iniciativas, servicios y ofertas. Comunica las expectativas y objetivos de uso de recursos, provee devoluciones continuas y aborda las áreas débiles.

	Considera la carga de trabajo, los compromisos y las prioridades de las personas al establecer las expectativas y asignar trabajo. Controla y garantiza el uso eficiente y adecuado de los recursos.
3	Gestiona el uso de los recursos. Implementa formas de utilizar los recursos con mayor efectividad. Asigna y controla los recursos físicos, así como financieros dentro de su propia área en consonancia con los objetivos, prioridades y presupuesto. Establece procesos que mejoran la calidad de planificación, control y toma de decisiones. Brinda modelos, estímulos o incentivos para generar ingresos y optimizar el uso de los recursos.
4	Evalúa el uso efectivo de los recursos. Determina la efectividad de la utilización de los recursos y se ajusta en consecuencia. Identifica insuficiencias de recursos impactan sobre la efectividad de la organización. Desarrolla estrategias para tratar los problemas de recursos.
Analizar problemas	
Es la capacidad de analizar, identificar y estructurar una situación, con el fin de comprender el problema, determinar opciones y apoyar la toma correcta de decisiones.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Analizar situaciones básicas. Divide situaciones evidentes en actividades o en tareas puntuales. Distingue entre información crítica e irrelevante. Obtiene opiniones/información de distintas fuentes para arribar una conclusión.
2	Identificar relaciones críticas en la información. Identifica conexiones y patrones críticos en la información. Saca conclusiones lógicas basada en el análisis profundo de la información. Reconoce causas y consecuencias de acciones y eventos que son claramente evidentes. Calcula los obstáculos y piensa de antemano sobre los próximos pasos.
3	Analiza situaciones complejas. Analiza situaciones complejas y desglosa cada una en sus componentes. Identifica y evalúa causas alternativas o formas de interpretar información compleja. Determina conexiones entre situaciones que no estas evidentemente relacionadas. Establece grietas en la información y formula hipótesis a fin de continuar el análisis o de actuar.

4	Aplica un análisis amplio. Integra la información de diversas fuentes con gran cantidad de información con frecuencia. Está varios pasos por delante cuando decide sobre el mejor curso de acción y se anticipa a los resultados probables. Desarrolla marcos conceptuales que orientan el análisis al describir patrones de relaciones complejas entre elementos y eventos en el entorno operativo.
Conocimiento de la organización	
Es la capacidad para comprender, interpretar las relaciones de poder en la organización, utilizando su estructura, cultura, clima, políticas y contextos, así como identificar al personal clave, para lograr resultados.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Comprende y utiliza estructuras formales e informales para lograr resultados. Reconoce y utiliza las estructuras formales, las normas, los procesos y los procedimientos de la organización para lograr resultados. Demuestra comprensión sobre el entorno general en el que opera la organización. Utiliza de manera efectiva los canales formales e informales a fin de facilitar el progreso laboral. Establece y mantiene una red informal de relaciones a fin de facilitar el progreso hacia los objetivos.
2	Comprende y usa la cultura y el clima organizativo. Sigue las normas formales, los procesos y los procedimientos de la organización. Logra soluciones "en las que todos salen ganando" en función de su comprensión de las cuestiones y la cultura propias y de otras organizaciones. Reconoce lo que es y no es aceptable/posible en ciertos momentos de acuerdo con el clima y la cultura organizativa. Establece argumentos en función de la comprensión de las comunidades informales de interés común. Anticipa los resultados con base en una comprensión sobre la cultura organizativa.
3	Comprende y utiliza las políticas organizativas, los problemas y las influencias externas. Comprende las relaciones de poder y las tensiones dinámicas entre los participantes clave y los problemas a fin de estructurar comunicaciones y desarrollar estrategias, posiciones y alianzas. Anticipa los problemas, los desafíos y los resultados y se desempeña de manera efectiva para posicionar, de la mejor manera, a la unidad de trabajo o la organización. Reconoce cuándo es el momento de "actuar", una vez posicionados todos los elementos clave

	para maximizar la probabilidad de éxito. Busca cambiar la cultura y los métodos de trabajo que son contraproducentes para el éxito de la organización.
4	Comprende y se desempeña en un amplio espectro de ámbitos políticos, culturales y sociales (entorno social o cultural). Demuestra una amplia y profunda comprensión de los contextos políticos, sociales y económicos en los que opera la organización. Utiliza su comprensión sobre los contextos políticos, diferencias culturales y sociales para posicionar a la organización o para abordar cuestiones a largo plazo que pueden ser fundamentales para el éxito de la organización.
Enfoque en los clientes	
Es el anhelo de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos ofreciéndoles servicios de excelencia y, si es posible, anticiparse a sus requerimientos y demandas.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Responde a las necesidades inmediatas de los clientes. Responde a las necesidades de los clientes de manera profesional, servicial y amable, independientemente de la actitud del cliente. Muestra claramente a los clientes que se valoran sus perspectivas. Se esfuerza por cumplir con los estándares de servicio de manera consistente.
2	Mantiene contacto con el cliente. Realiza un seguimiento con los clientes durante y después de la entrega de servicios para asegurarse de que se hayan cumplido. Mantiene informados a los clientes acerca del progreso del servicio que están recibiendo y de los cambios que los afectan. Se asegura de que los clientes reciban servicio durante períodos críticos. Ordena los problemas de los clientes según su prioridad y aborda las cuestiones más apremiantes.
3	Ofrece valor agregado. Busca formas de agregar valor más allá de los pedidos de los clientes. Explora y aborda las necesidades de los clientes. Establece estándares de calidad de atención al cliente. Mejora los sistemas de entrega y procesos de servicio al cliente.
4	Ofrece asesoramiento experimentado. Se anticipa a las necesidades del cliente desarrollando y ofreciendo nuevos servicios y alternativas. Actúa como asesor experimentado, al ofrecer una opinión independiente al cliente sobre problemas complejos e iniciativas novedosas y lo asiste en la toma de decisiones. Alienta al cliente a considerar problemas difíciles que redundan en un beneficio para él. Representa a los clientes ante la

	gerencia superior, e identifica enfoques que cubren las necesidades de los clientes y de la organización.
Escribir eficientemente	
Es la capacidad para comunicar ideas e información por escrito a fin de asegurarse de que la información y los mensajes se comprendan y tengan el impacto deseado.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Transmite información básica. Escribe materiales breves y basados en hechos (por ejemplo, notas, correos electrónicos, cartas convencionales).
2	Selecciona y estructura la información. Escribe documentos más largos y sencillos (por ejemplo, resúmenes de reuniones, instrucciones) que son lógicos e integrales, pero así y todos sencillos. Combina información de diversas fuentes. Utiliza variedades en la estructura y el vocabulario de las oraciones.
3	Transmite información en profundidad. Escribe claramente, utilizando una gramática, una ortografía y una puntuación correcta. Se comunica respetuosamente. Escribe documentos que suministran información/explican asuntos específicos (por ejemplo, notas de sesiones de instrucción). Combina información de múltiples fuentes. Adapta la comunicación al lector (por ejemplo, nivel de detalle, estilo formal o informal). Transmite matices críticos y que permiten facilitar la comprensión total del material.
4	Transmite información compleja. Escribe sobre asuntos complejos y altamente especializados (por ejemplo, documentos sobre políticas, científicos o legales). Transforma la información técnica para una audiencia conformada por personas que no son especialistas sin “hablarles condescendentemente”. Escribe material promocional creativo, diseñado para influir en las creencias o el comportamiento de las personas. Transmite una perspectiva estratégica. Escribe estratégicamente, desde una amplia perspectiva corporativa, presentando clara y precisamente una posición, al tiempo que demuestra comprender las necesidades y las sensibilidades de circunscripciones variadas.

Escuchar a los demás	
Es la habilidad para escuchar con atención y comprender la coherencia entre lo que la persona está verbalizando y su lenguaje corporal, a fin de obtener información y comprenderla.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Reconoce la opinión y el punto de vista de la otra persona con indicadores verbales y no verbales activos.
2	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
3	Puede parafrasear la comunicación ante el cliente para asegurarse de recibir correctamente información importante y vital. Es capaz de transferir una comunicación verbal a una comunicación escrita exhaustiva y comprensible.
4	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos. Dedicar tiempo a analizar lo que está escuchando antes de responder. Hace contacto visual, absorbe intuitivamente la esencia del mensaje.
Establecer planes	
Es la capacidad de desarrollar, implementar, evaluar y ajustar los planes de trabajo en grupos, departamentos, áreas de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando, al mismo tiempo, un uso óptimo de los recursos.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Planifica y organiza actividades grupales. Identifica quién se encargará de cada tarea y en qué momento, teniendo en cuenta las habilidades, necesidades y, de ser posible, las preferencias de los miembros del grupo. Establece los cronogramas y los pasos del trabajo. Realiza los ajustes necesarios en los cronogramas, los pasos y la asignación de recursos. Planifica constantemente para lograr el alcance exitoso de los próximos pasos.
2	Planifica y organiza las actividades departamentales. Identifica los diversos recursos necesarios (por ejemplo, distintos tipos de gastos, diferentes combinaciones de habilidades). Elabora planes de trabajo realistas y alcanzables, además desarrolla planes alternativos para superar los posibles obstáculos. Supervisa el progreso y el uso de recursos (por ejemplo,

	recursos humanos, suministros, dinero), y evalúa en qué medida se han alcanzado los objetivos. Renegocia los compromisos o las fechas límite según las circunstancias, con lo cual se asegura de que no haya "sorpresas" en el momento pautado para la finalización del proyecto.
3	Planifica y organiza numerosas actividades por áreas. Determina y prioriza los recursos entre las distintas iniciativas/los distintos programas. Confirma que las actividades no se dupliquen. Garantiza la implementación de sistemas para controlar y evaluar el progreso, el uso de recursos (por ejemplo, información financiera, no financiera, histórica y a futuro) y la consecución de resultados. Asegura la coordinación entre proyectos del área, que estén relacionados según las necesidades.
4	Planifica y organiza a nivel estratégico. Determina y comunica objetivos, prioridades y estrategias que brindan una dirección para la organización. Garantiza que los programas se controlen de forma correcta, con el fin de llevar un seguimiento del progreso y optimizar el uso de recursos, así como de que se realicen los ajustes necesarios. Asegura la asignación de los recursos para programas o proyectos de acuerdo con la dirección estratégica de la organización.
Flexibilidad	
Es aquella habilidad que permite adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones que suponen ambigüedad, modificación de las prioridades y cambios rápidos, valorando distintos puntos de vista y siendo capaz de modificar su enfoque en la medida que la situación lo requiera promoviendo cambios en la organización.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Trabaja eficientemente en situaciones comunes, que suponen cierta ambigüedad, modificación de las prioridades y cambios rápidos. Trabaja constructivamente con errores y comportamientos
2	Se adapta fácilmente a los cambios, a la modificación de prioridades y cambios rápidos, aplica normas o procedimientos adecuados para la situación con el fin de alcanzar los objetivos. Está dispuesto y abierto a nuevas ideas y soluciones.

3	Modifica su enfoque demostrando determinación y compostura en circunstancias y situaciones desafiantes. Disfruta del cambio en su entorno laboral y entiende que el cambio trae nuevas soluciones.
4	Modifica sus objetivos, acciones, planes, proyectos y estrategias, para responder con rapidez, promoviendo los cambios que la organización requiera en función de sus necesidades.
<p>Hablar eficientemente</p> <p>Es la capacidad para expresarse oralmente de forma clara, concisa, eficaz, con el fin de comunicar información o ideas.</p>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Comunica información básica. Utiliza un lenguaje simple, sin palabras ni expresiones poco familiares.
2	Comunica información sencilla en forma clara y oportuna. Adapta el contenido y el nivel de detalle de acuerdo con la situación. Habla eficientemente en situaciones cara a cara y en el grupo de trabajo.
3	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores. Confecciona y transmite presentaciones claras y bien organizadas. Habla eficientemente en situaciones cara a cara o en grandes grupos formales.
4	Comunica información compleja. Desarrolla un estilo cordial y comunicativo y crea ayudas visuales con un gran impacto. Habla eficientemente a grupos formales en toda la organización y externamente. Desarrolla estrategias y guías en toda la organización para mejorar la oratoria efectiva más allá de los límites culturales.
<p>Impacto e influencia</p> <p>Implica la intención de influenciar en los demás y obtener su apoyo, para ello apela, capitaliza el respaldo y arma coaliciones con el fin de influir en los procesos de toma de decisiones y alcanzar los objetivos.</p>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Apela a la razón Persuade al apelar a la razón. Usa los datos disponibles para persuadir. Presenta la información de manera confiada. Usa ejemplos concretos para plantear un tema.

2	Apela a los intereses de los demás. Adapta los argumentos a las necesidades e intereses de los demás. Se anticipa a las reacciones de los demás. - Usa el proceso de dar y recibir para obtener apoyo. Considera los puntos de vistas de los demás al expresar fundamentos convincentes.
3	Capitaliza el respaldo. Se basa en iniciativas exitosas de la organización para obtener apoyo para sus ideas. Se anticipa y se basa en las reacciones de los demás para mantener el impulso y lograr apoyo para un enfoque. Realiza múltiples esfuerzos adaptados para persuadir (p.ej.: debates individuales y grupales, presentaciones, demostraciones).
4	Arma coaliciones. Genera apoyo “detrás de escena” para las iniciativas. Arma coaliciones de socios para apoyar las propuestas. Usa a expertos o a terceros para influenciar.
Iniciativa	
Es la predisposición para actuar en forma proactiva, introducir cambios, emprender acciones, adelantarse a los acontecimientos, crear oportunidades, asumir riesgos, anticipar proyectos con una visión a largo plazo a fin de mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Resuelve pequeñas complicaciones. Propone de forma esporádica mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos. Aborda oportunidades o problemas del momento. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
2	Introduce cambios. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas. Implementa cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
3	Se adelanta a los acontecimientos. Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple a los acontecimientos a corto plazo. Es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Asume riesgos y propone mejoras sin esperar a

	que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
4	Posee una visión de largo plazo. Se anticipa a los cambios externos e internos y anticipa alternativas de acción. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa con el fin de crear oportunidades o evitar problemas que no resultan evidentes para los demás.
Liderazgo	
Implica el deseo de asumir el rol de líder para animar, inspirar y guiar a los demás. Fijar objetivos, darles seguimiento. Proporcionar retroalimentación e integrar las opiniones de los otros, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. Da a las personas instrucciones ocasionalmente adecuadas. Pocas veces consigue un buen clima entre sus colaboradores.
2	Puede fijar objetivos. Puede fijar objetivos que el grupo que acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Orienta a al grupo. Consigue generar un clima positivo y de seguridad en el grupo lo cual les permite expresar las opiniones con libertad.
3	El grupo lo percibe como líder. Brinda orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores tomando en consideración las diferencias individuales existentes entre ellos. Fija objetivos, los transmite y realiza adecuado seguimiento al respecto. Escucha a los demás y es escuchado.
4	Ejerce liderazgo e influencia para alcanzar los objetivos. Orienta la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos ambiciosos, da seguimiento y proporciona retroalimentación adecuada al equipo sobre su avance. Integra las opiniones de los miembros del equipo. Busca que exista un clima adecuado de trabajo dentro del equipo y facilita la pronta resolución de conflictos. Tiene energía y la transmite a fin de alcanzar un objetivo común.

Negociación y regateo	
<p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la cooperación y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para comprender a la parte opuesta y llegar a acuerdos. Se centra en lo que debe lograrse y no en la persona.</p>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	<p>No sigue criterios definidos con el fin de llegar a acuerdos con clientes internos y externos. Le resulta difícil cambiar su posición. En el caso de llegar a un acuerdo, éste no suele ser equitativo. Maneja las negociaciones menos complejas o de rutina por sí mismo y cuando lo aprueban.</p>
2	<p>Realiza acuerdos satisfactorios. Sigue un proceso de negociación claro, se prepara la negociación, gana la confianza de la parte opuesta, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición. Puede trabajar en equipo o solo, dependiendo de la situación y de los procedimientos de la organización.</p>
3	<p>Alcanza acuerdos satisfactorios. En el mayor número de negociaciones a su cargo, alcanza acuerdos satisfactorios, acorde con los objetivos de la organización. Se esfuerza por comprender al público, ser flexible, comprometerse cuando es posible y ser respetuoso. Identifica la manera en que la conducta propia impacta sobre otros. Se prepara la negociación y sigue un proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Asimismo, tiene la capacidad de liderar un equipo o responder oportunamente para ayudar cuando lo necesitan. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.</p>
4	<p>Líder para llegar a acuerdos. Se enfoca en lo que debe lograrse y no en las personalidades. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Asimismo, tiene la capacidad de liderar un equipo o responder oportunamente para ayudar cuando lo necesitan. Puede predecir/anticipar con precisión lo que otros pueden decir o hacer en diferentes situaciones a fin de mejorar el plan a futuro. A menudo, este nivel cuenta con una relación de negocios excelente y preestablecida con la parte opuesta y se lo solicita para manejar las negociaciones más difíciles o aquellas que no progresan bien. Orienta, capacita, aconseja, enseña e influye de forma positiva sobre sus compañeros o negociadores subordinados.</p>

Pensamiento conceptual	
<p>Es la habilidad para comprender una situación o problema, articulando las partes con el fin de establecer la totalidad. Ello quiere decir reconocer patrones, identificar y examinar situaciones, aclarar conceptos y desarrollar nuevos conceptos con el fin de separar lo fundamental de lo accesorio.</p> <p>Utiliza razonamiento inductivo, creativo y conceptual.</p>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	<p>Reconoce patrones. Identifica discrepancias, piezas faltantes, tendencias o interrelaciones en los datos y las situaciones que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.</p>
2	<p>Emplea conceptos complejos. Examina las situaciones presentes empleando conocimientos teóricos o que han sido adquiridos en base a la experiencia. Utiliza conceptos complejos aprendidos y experiencias pasadas para identificar incidentes, evidenciando un patrón de reconocimiento más refinado.</p>
3	<p>Clarifica conceptos. Aclara e identifica los incidentes subyacentes en las situaciones o ideas complejas. Puede unir todas las piezas para comprender la idea general de un asunto.</p> <p>Recurre a ejemplos, metáforas y analogías relevantes para ayudar a otros a entender los problemas. Sensible a las sutilezas y los matices de las situaciones complejas. Advierte cuando una situación es similar a otra del pasado e identifica las similitudes y usa soluciones exitosas del pasado.</p>
4	<p>Desarrolla conceptos nuevos. Para la solución de conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros desarrolla conceptos novedosos e imaginativos. Comprende y puede explicar todos los aspectos de un problema y buscar una solución viable. Demuestra una sólida capacidad intelectual y rompe con los paradigmas para buscar soluciones.</p>
Pensamiento crítico	
<p>Es la capacidad de interpretar, analizar, evaluar, hacer inferencias, explicar y clarificar significados sobre ideas e información variada. Utiliza criterios objetivos para llegar a una conclusión racional.</p>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	<p>Interpreta información básica. Interpreta las ideas e información básica. Es capaz de evaluar dos o tres factores que impliquen la recopilación de datos e información y ofrece un</p>

	análisis sobre aspectos específicos de un problema. Formula una o dos explicaciones que representan varios aspectos de una situación o un evento. Identifica el problema basado en una cantidad limitada de factores evidentes y básicos.
2	Analiza información moderadamente compleja. Examina las ideas e información moderadamente compleja en base a diversos factores que implican la recopilación de datos e información y ofrece análisis sobre aspectos específicos de un problema. Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica. Selecciona la solución desde opciones predefinidas, utilizando criterios y procedimientos claros. Cuestiona de manera constructiva las prácticas y los procesos actuales.
3	Procesa información compleja. Evalúa con criterio diversos factores que implican datos e información de múltiples fuentes externas y ofrece análisis sobre diversos aspectos específicos de un problema. Formula explicaciones que representan varios aspectos de una situación o un evento. Selecciona la solución desde opciones predefinidas, utilizando nuevas técnicas y un proceso de pensamiento. Elabora reportes variados tales como técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica. Sugiere mejoras para los enfoques actuales.
4	Procesa información muy compleja. Evalúa grandes cantidades de ideas e información de múltiples fuentes externas a fin de hacer inferencias sobre aspectos específicos de diversos problemas. Formula explicaciones racionales que simbolizan múltiples aspectos de una situación o un evento. Identifica el problema basado en una gran cantidad de factores ambiguos y por momentos no relacionados. Debate de manera constructiva las prácticas y procesos actuales. Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para procesar información compleja y aplicar buen juicio, teniendo en cuenta la situación, los problemas, los participantes clave y los niveles de autoridad involucrados y saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos de la organización.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Integra e interpreta información. Integra e interpreta información multifacética de diversas fuentes sobre una variedad de asuntos. Reconoce la necesidad de modificar el enfoque respecto de la recopilación/análisis de datos/información. Demuestra conocer el impacto de su propia labor en aspectos de la estrategia de la organización, así como el impacto de la estrategia de la organización en su propia labor.

2	<p>Identifica y maneja situaciones complejas. Utiliza el buen juicio en situaciones nuevas cuando no dispone de instrucciones específicas. Identifica y evalúa las oportunidades y los riesgos emergentes cuando expresa opciones y recomendaciones astutas y defendibles. Proporciona información o datos nuevos a los encargados de tomar decisiones o los colaboradores clave para influenciar su comprensión y decisiones. Demuestra una comprensión perspicaz del contexto y las prioridades de la organización, la forma en la que estos interactúan y su efecto en las distintas cuestiones.</p>
3	<p>Formula estrategias multidimensionales. Desarrolla estrategias para resolver interrogantes de carácter multidimensionales (por ejemplo, multilaterales, nacionales y mundiales). Realiza un análisis continuo de riesgos, identificando las oportunidades estratégicas para el éxito junto con los posibles riesgos, y con gran destreza cambia el rumbo para lidiar con ellos. Mantiene una perspectiva amplia y estratégica al tiempo que identifica y se concentra en los detalles fundamentales. Demuestra una amplia comprensión de las relaciones dinámicas, los puntos de vista y las cuestiones de interés, tanto explícitas como implícitas, de los participantes y colaboradores clave en su propia área de especialidad.</p>
4	<p>Propone directrices macro estratégicas. Construye marcos de trabajo intelectuales que unifican la visión de perspectivas sumamente diversas y sirven como guía para el análisis y el desarrollo de propuestas y posiciones. Utiliza una visión amplia para identificar nuevas directrices y ubicar a la organización en la posición necesaria para atender las tendencias emergentes (por ejemplo, capitaliza las tendencias o toma medidas antes de que los problemas se tornen más grandes).</p>
<p>Solución de problemas</p> <p>Es la capacidad de identificar, analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de forma inmediata y brindar soluciones.</p>	
Nivel	Descripción de la competencia
1	<p>Identifica problemas básicos. Identifica las características principales de los problemas básicos, sobre la base de factores claros y fundamentales. Reconoce vínculos entre problemas relacionados y, al mismo tiempo, mantiene separados los problemas que son distintos para evitar confundirlos.</p>
2	<p>Resuelve problemas básicos. Establece soluciones sencillas y prácticas para los problemas básicos teniendo en cuenta las opciones predefinidas y utilizando criterios/procedimientos claros. Verifica que los problemas se hayan solucionado.</p>

3	Resuelve problemas estándares. Reconoce problemas estándares sobre la base de una gama de factores, la mayoría de los cuales son claros. Determina soluciones adecuadas en función de la evaluación de las ventajas y desventajas de enfoques alternativos. Evalúa la efectividad y la eficacia de las soluciones.
4	Resuelve problemas complejos. Identifica y resuelve problemas complejos en función de una amplia gama de factores, muchos de los cuales son ambiguos o difíciles de definir. Establece soluciones óptimas, pensando en primer lugar en términos de enfoques posibles y flexibilidades en el sistema, tomando en consideración los valores y objetivos estratégicos de la organización. Evalúa la efectividad y eficacia de las soluciones después de que se han implementado e identifica los cambios necesarios.
Toma de decisiones	
Es la capacidad de analizar, consolidar y elegir la mejor opción elección entre diferentes alternativas, tomando en consideración reglas, situaciones confusas y complejas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.	
Nivel	Descripción de la competencia
1	Toma decisiones basándose solo en reglas. Aplica pautas y procedimientos explícitos en la toma de decisiones. Toma decisiones sencillas basadas en información adecuada. Se ocupa de las excepciones utilizando reglas claramente especificadas. Toma decisiones que implican poca o ninguna consecuencia de error.
2	Interpreta las reglas para tomar decisiones. Aplica pautas y procedimientos que requieren cierta interpretación para tratar con las excepciones. Toma decisiones que implican consecuencias menores de error. Busca orientación cuando lo necesita si la situación es poco clara.
3	Toma decisiones en situaciones confusas. Aplica pautas y procedimientos que dejen un amplio margen para la prudencia e interpretación. Toma decisiones evaluando diversos factores, algunos de los cuales están parcialmente definidos e implican la ausencia de información crítica. Si es necesario, involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisiones.
4	Toma decisiones complejas en situaciones ambiguas. Toma decisiones complejas para las cuales no hay un procedimiento establecido. Considera diversos factores interrelacionados para los cuales la información es incompleta y contradictoria. Equilibra las prioridades opuestas al tomar una decisión.

Anexo 5: Manual de Desarrollo Compassion



Manual de Desarrollo Compassion

Filosofía del Plan de Desarrollo

Moviéndose hacia Proceso de Desarrollo del Personal

El Proceso de Desarrollo del Personal reemplaza el Proceso de Gestión del Desempeño anterior. Esto es más que un cambio de nombre; es un cambio intencional de mirar hacia atrás en el desempeño anterior para mirar hacia adelante y tener conversaciones regulares e intencionales acerca del desempeño y las oportunidades de desarrollo para nuestro personal.

El Proceso de Desarrollo del Personal es una asociación continua entre los empleados y gerentes, quienes, trabajando junto, buscarán enfocar e impulsar el éxito compartido.

¿Por qué cambiar?

En respuesta a la retroalimentación obtenida, Compassion se está moviendo hacia un enfoque que está más centrado en las reuniones de coaching y desarrollo continuo.

Mentalidad de desarrollo

El Proceso de Desarrollo del Personal anima a tener una mentalidad de desarrollo. Buscamos que exista mayor unidad entre los miembros y equipos en la organización, que exista un ambiente adecuado de trabajo, que se respete y honre a las personas. Para ello la organización estableció los cinco Comportamientos Culturales. Como organización, somos una comunidad de personas que:

ESTAMOS AQUÍ POR UNA RAZON – LA MISION

Debido a nuestra pasión por ver a los niños alcanzar su potencial completo en Cristo, tomamos en serio los resultados de la misión. El Proceso de Desarrollo del Personal ayuda a enfocar nuestro trabajo en

lo que importa más durante el tiempo y temporada dada, y nos permite responsabilizarnos uno al otro por los resultados.

TOMAMOS EN SERIO EL CRECIMIENTO PERSONAL – EL NUESTRO Y EL DE LOS DEMAS

El Proceso de Desarrollo del Personal apoya nuestra mentalidad de desarrollo y compromiso de por vida de aprendizaje. Impulsa a los gerentes y al personal a crear planes de desarrollo medibles y orientados hacia una meta, solicita y aplica retroalimentación confiable, aprovecha los puntos fuertes y aborda las oportunidades de crecimiento en maneras saludables.

100% EL UNO PARA EL OTRO

En Compassion, constantemente buscamos lo mejor en y para los demás y buscamos maneras para darnos ánimos uno al otro. El Proceso de Desarrollo del Personal ofrece una manera a los gerentes y al personal para animarse uno al otro y participar en conversaciones saludables de manera que nos mantengamos avanzando en la misma dirección por el bien del ministerio.

SOMOS CUIDADOSOS CON NUESTRAS PALABRAS

El Proceso de Desarrollo del Personal conecta a los gerentes y al personal regularmente para alentar conversaciones abiertas y el intercambio de retroalimentación productiva. Debido a que genuinamente cuidamos el uno del otro y conocemos el poder que tienen nuestras palabras, participamos en las conversaciones del Proceso de Desarrollo del Personal en forma honesta y con humildad.

INVITAMOS A OTROS A SER PARTE

Vincular, desarrollar y crear como un equipo exige de nosotros que seamos transparentes y apropiadamente vulnerables uno con el otro. Las reuniones del Proceso de Desarrollo del Personal pueden ser una gran manera para incluir a otros en discusiones tempranas acerca de los retos y oportunidades, y apoyarse en las fortalezas y dones de uno al otro para que se haga el trabajo.

Los gerentes tendrán reuniones uno a uno al menos dos veces al mes para discutir sobre el progreso de sus empleados.

Cada seis meses, los gerentes y empleados se reunirán para discutir sobre el desempeño y su plan de desarrollo.

Es importante mencionar que lo que se busca a través de este proceso es:

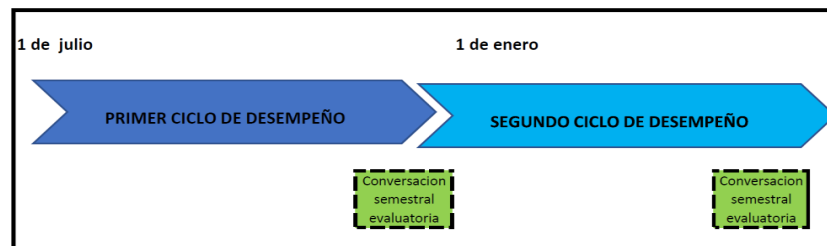
**Cómo
trabajar el
Proceso de
Desarrollo
del Personal**

- **Desarrollo del personal:** A través de este proceso se busca el establecimiento de un plan de desarrollo que permita alcanzar el verdadero crecimiento y progreso del personal.
 - **Orientación continua:** Retroalimentación en tiempo real acerca de qué está saliendo bien y las oportunidades para mejorar.
 - **Desarrollo continuo:** A través de este proceso se busca el crecimiento constante del empleado.
 - **Responsabilidad doble:** La responsabilidad compartida entre el gerente y empleado para un desarrollo continuo.
-

Cada uno de los ciclos de desempeño son semestrales, el primero de julio hasta diciembre, y segundo de enero hasta junio.

Cada ciclo tendrá su propio conjunto de objetivos y se trabajará en el plan de desarrollo.

Ciclos de desempeño



La organización ha tomado como política corporativa, utilizar el modelo de aprendizaje 70-20-10 que se detalla a continuación:

Modelo de Desarrollo 70-20-10

Este modelo está diseñado para apuntar a oportunidades específicas de desarrollo dentro del contexto del trabajo de su personal y sus relaciones laborales. Piensa en ello como RPEC. Eso significa Relaciones, Prácticas, Experiencias de expansión y Contenido. El modelo 70-20-10 representa la distribución de las actividades de desarrollo de un empleado. El 70% de sus actividades de desarrollo debe ser en forma de experiencias y prácticas extensas, el 20% debe ser aprendizaje relacionado con las relaciones (coaching, tutoría, observación de trabajos, etc.) y el 10% debe estar relacionado con el contenido (cursos de capacitación, libros, etc.) NO es una medida de cuánto se gasta la capacidad de un empleado en un tipo específico de actividad.

70% en la experiencia laboral: El aprendizaje que se obtiene a través de experiencias en el trabajo, tales como asignaciones para expansión y crecimiento, el ejercicio de prácticas conductuales cotidianas. Las oportunidades pueden proporcionarles experiencia, manejando responsabilidades desconocidas o trabajando en un nivel superior de responsabilidad.

Asignaciones exitosas de crecimiento:

- Identifique una experiencia de desarrollo que desafíe a los miembros de su equipo de una manera nueva.
- Asegúrese de que el desafío y los niveles de habilidad del empleado, se alineen para que haya un buen flujo de trabajo.
- Proporcionar un contexto rico para que el empleado crezca.
- Asegúrese de que las metas sean claras y entendidas por ambas partes.

Los ejemplos de asignación de expansión y crecimiento incluyen:

- Retroalimentación de 360 grados.
- Colaboración / asociación con otros seleccionados.
- Informar sobre un fracaso
- Mayor responsabilidad
- Rotaciones laborales
- Observación de profesionales
- Liderando a otros
- Administrar un proyecto
- Mediación o resolución de conflictos.
- Análisis de Necesidades.
- Desarrollar una declaración de visión y / o planes de equipo / departamento (por ejemplo, plan estratégico, plan anual, etc.)

- Evaluación de personalidad y coaching.
- Presentar / hablar en público
- Investigación
- Reflexionar sobre las experiencias.
- Comprometerse a buscar comentarios y consejos de otros
- Mantener un diario
- Métodos y disciplinas relacionadas con el tiempo y / o la gestión de prioridades.
- Entrenar y / o facilitar el desarrollo de otros.

20% Aprendiendo de los demás: El aprendizaje que surge de las relaciones con los demás. Estas oportunidades aprovechan las redes personales y otras acciones colaborativas y cooperativas. Pueden incluir trabajar más allá de los límites y con diversos grupos.

Los ejemplos de oportunidades de aprendizaje relacional incluyen:

- Gerentes que facilitan el aprendizaje de los empleados.
- Unirse a una comunidad de práctica
- Observación de profesionales
- Tener un socio responsable
- Colaborando
- Tener un asesor cultural.
- Trabajar con un gerente en otra área / departamento
- Mentorear y / o ser mentoreado
- Buscando un consejero espiritual
- Conectarse con un experto en la materia.
- Trabajar con un miembro del equipo.

10% de aprendizaje de contenido didáctico: El aprendizaje impulsado por contenido didáctico, puede ser tanto formal como informal. El aprendizaje de contenido formal se realiza mediante cursos y programas estructurados. El contenido de aprendizaje informal tiene una estructura inferior, como leer un libro, investigar un tema en Internet, etc. Ya sea formal o informal, el contenido de aprendizaje debe tener un buen "ajuste a la necesidad" y estar impulsado por el alumno.

Ejemplos de aprendizaje formal	Ejemplos de aprendizaje informal
Capacitación formal dentro de Auxano: El sistema Auxano tiene muchos recursos gratuitos para ayudar a los empleados a crecer en diferentes áreas, tanto profesional como personalmente.	Artículos
Educación externa / Certificaciones	Blogs
Cursos formales	Libros / Audiolibros
Módulos de eLearning	Podcasts
Taller / Conferencias	Presentaciones
Seminarios	Reportes
	Resultados de una investigación
	Videos
	Sitios web

Roles y responsabilidades

Se espera que todos los gerentes y empleados participen en el Proceso de Desarrollo del Personal para ayudar a Compassion a conseguir nuestra misión y alentar a tener un lugar de trabajo saludable, con personal debidamente capacitado.

Este proceso es una responsabilidad compartida entre gerente y empleado, por ello se ha determinado que:

Gerente	Empleado
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los resultados obtenidos en la Evaluación de Competencias. • Conocer los perfiles de exigencias del personal a su cargo. • Comunicar, abierta y honestamente, sobre los objetivos del ministerio. • Dedicar tiempo y capacidad para ambos, el desarrollo personal, así como de su personal. • Asegurar el conocimiento de las fortalezas de los empleados y qué impulsa sus compromisos. • Ofrecer retroalimentación, elogiar y apoyar a su personal y celebrar sus logros. • Reunirse con cada subordinado directo por lo menos dos veces al mes para orientar a su trabajador y revisar su plan de desarrollo. • Cada seis meses, dirigir una reunión la Conversación Semestral Evaluatoria con cada empleado para discutir sobre el desempeño y el Plan de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con su gerente sobre los resultados obtenidos en la Evaluación de Competencias. • Revisar su perfil de exigencias con su gerente. • Entender su función y responsabilidades relacionadas. • Buscar oportunidades para el crecimiento y retroalimentación de los demás. • Participar en sesiones regulares de coaching. • Participar cada seis meses en la Conversación Semestral Evaluatoria y contribuir en su

	desarrollo personal y profesional.
--	------------------------------------

Instrucciones para completar el plan de desarrollo:

1. Revisar los resultados de la Evaluación de Competencias.
2. Dialogar con su gerente a fin de analizar el actual nivel de sus competencias y el nivel requerido para su posición.
3. Utilice el Diccionario de Competencias de la Organización a fin de entender con claridad lo que refiere cada competencia. Determinar los comportamientos del nivel específico requerido.
4. Revisar la Plantilla del Plan de Desarrollo Personal y tomar en consideración las instrucciones detalladas en el documento.
5. Trabajar con su gerente en identificar la meta de desarrollo que considera la más adecuada, en base de los resultados obtenidos en su Evaluación de Competencias.
6. Para el planteamiento de las metas considerar que están sean: SMART, es decir Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo).

7. Anotar los pasos de acción a seguir de acuerdo con el modelo 70-20-10, señalar los indicadores de medida, posibles obstáculos y acciones para superarlos.

8. El Plan de Desarrollo es un documento que nos permite llevar a cabo revisiones periódicas, y reflexiones sobre nuestra evolución y mejora.

Plantilla del Plan de desarrollo PERSONAL 166

Nombre del empleado:		Nombre del gerente:		Fecha de la elaboración del plan:	
Posición:					
Competencia para el desarrollo: <i>¿Qué competencia desea desarrollar?</i>		Meta del desarrollo: <i>¿Qué desea poder hacer o hacer mejor? ¿Cómo le ayudaría desarrollar esta habilidad para ser más eficaz en su trabajo? ¿Qué fortalezas pueden ser aprovechadas?</i>		Fecha de finalización: <i>¿Cuánto le tomará alcanzar cada paso para lograr la meta final? ¿Es el plazo desafiante pero alcanzable?</i>	
Nivel Evidenciado:					
Nivel Deseado:					
Desarrollo de 70-20-10	Pasos de acción a seguir: <i>¿Cómo desarrollará la competencia? ¿Qué pasos tomará para lograr esta meta de desarrollo? ¿Qué actividades indicarían el crecimiento en esta competencia?</i>		Indicadores de Medida: <i>¿Señale los indicadores de medida que nos permitirán evaluar el grado de cumplimiento requerido?</i>	Posibles obstáculos <i>¿Qué podría interponerse para alcanzar esta meta? ¿Qué puede limitar su habilidad para alcanzar los resultados deseados?</i>	Acciones para superar los obstáculos <i>¿Qué acciones puede tomar para superar los obstáculos?</i>
70%: Experiencia y tareas en el trabajo:	Mencione una experiencia o tarea que le dará la oportunidad para desarrollar la competencia.				
20%: Relaciones, orientación y retroalimentación	<i>¿Qué apoyo necesita para alcanzar la meta de desarrollo? Recuerde describir, ¿cómo puede su gerente ofrecer apoyo?</i>				

	<i>¿Cómo asegurará la responsabilidad?</i>			
10%: Contenido didáctico	<i>Mencione al menos una actividad o recurso de aprendizaje que le ayudará a desarrollar la competencia.</i>			
Observaciones y comentarios:	<i>Mencione posibles observaciones o comentarios que pueda incluir sobre la experiencia de aprendizaje de este plan.</i>			
He leído y discutido mi Plan con mi gerente.		Le he ofrecido a mi subalterno directo retroalimentación en este Plan.		
Firma del miembro del personal: _____		Firma del gerente: _____		

PLANTILLA DEL PLAN DE DESARROLLO PERSONAL

Nombre del empleado: Posición:	Nombre del gerente:	Fecha de la elaboración del plan:		
Competencia para el desarrollo: Nivel Evidenciado: Nivel Deseado:	Meta del desarrollo:		Fecha de finalización:	
Desarrollo de 70-20-10	Pasos de acción a seguir:	Indicadores de Medida:	Posibles obstáculos	Acciones para superar los obstáculos
70%: Experiencias y tareas en el trabajo:				
20%: Relaciones, coaching y retroalimentación				
10%: Contenido didáctico				

Observaciones y comentarios:				
He leído y discutido mi Plan con mi gerente.		Le he ofrecido a mi subalterno directo retroalimentación en este Plan.		
Firma del miembro del personal: _____		Firma del gerente: _____		

Consideraciones finales:

1. Se brindará el apoyo necesario al empleado, por parte del gerente del área y del Socio de Negocios de Recursos Humanos, a fin de trabajar, completar y dar seguimiento a *este Plan de Desarrollo Personal*.

2. En caso de existir preguntas o requerir algún tipo aclaración o apoyo, deberá acudir en primer lugar a su gerente o si el caso al Socio de Negocios de Recursos Humanos.

3. Buscamos que el aprendizaje forme parte de nuestro trabajo. Nuestro objetivo es orientarnos como organización hacia la excelencia, a través de la mejora continua de nuestro personal.

RECURSOS HUMANOS

COMPASSION INTERNATIONAL ECUADOR