

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
ULACIT**

**Investigación Empresarial Aplicada,  
Maestría en Administración de Empresas  
con Énfasis en Recursos Humanos**

**Tema:**

**Consideraciones sobre el desempeño por competencias a nivel profesional del núcleo sector comercio y servicios del instituto nacional de aprendizaje.**

**TUTOR: CARLOS GUIDO**

**Alumno: EMILIA MA. RIVAS LÓPEZ**

**ABRIL, 2005.**

## **DEDICATORIA**

*Con mucho cariño:*

*A mis padres, esposo e hijos por su apoyo incondicional, de sacrificio, amor y dedicación*

*A mis compañeros y amigos que de una u otra manera me brindaron su apoyo y conocimiento.*

## ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Páginas</b>
Introducción	1
Justificación	3
Caracterización del Núcleo Sector Comercio y Servicios	10
Capítulo I: Aspectos Generales	12
Tema	12
Problema	12
Preguntas de la investigación (Subtemas)	14
Objetivos del Estudio	16
Objetivo General	16
Objetivo Específico	16
Capítulo II: Aspectos Metodológicos	19
Tipo de investigación	19
Tipo de investigación a utilizar	20
Delimitación	21
Recolección de la información	22
Revisión bibliográfica	22
Análisis de la Información	22
Conclusión y Recomendaciones	23
Capítulo III: Marco Teórico	25
Concepto Evaluación del Desempeño	27
Ventajas de la Evaluación del Desempeño	30
Métodos de evaluación basado en el desempeño durante el pasado	30
Métodos de evaluación basado en el desempeño a futuro	35
Objetivos de evaluación del desempeño	36
Beneficios de la evaluación del desempeño	37
Concepto Desempeño	39
Concepto Competencias	40
Evaluación basado en competencias	44
Características de las competencias	47

Enfoque de las competencias	48
Modelos de las competencias	49
Perfil de competencias para el puesto de formador para el trabajo	53
Capítulo IV: Propuesta	54
Atributos del cuestionario	55
Habilidad	55
Actitud	55
Conocimiento	56
Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias para los colaboradores profesionales del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Núcleo Sector Comercio y Servicios	59
Capítulo V: Análisis de los Resultados de la Investigación	63
Actitud	63
Habilidad	71
Conocimiento	80
Capítulo VI: Conclusiones	85
Capítulo VII: Recomendaciones	93
Bibliografía	95
Anexos	97

## INDICE DE TABLAS

Cuadros	Páginas
<b>Cuadro 1:</b> Adaptación al cambio de los colaboradores del NSCS del I.N.A.	63
<b>Cuadro 2:</b> Capacidad del convencimiento de los colaboradores del NSCS .	64
<b>Cuadro 3:</b> Disposición para comprender y atender a los demás colaboradores.	64
<b>Cuadro 4:</b> Supera conflictos con colaboradores en todos los niveles	65
<b>Cuadro 5:</b> Coopera con los demás en otras labores.	66
<b>Cuadro 6:</b> Es racional en el uso de los recursos del NSCS.	68
<b>Cuadro 7:</b> Recompensa y celebra los logros de otros individuos y de su grupo.	68
<b>Cuadro 8:</b> Trata con los demás y constructivo dentro del NSCS.	70
<b>Cuadro 9:</b> Capacidad de captación acerca de lo que informa otra persona, ya sea en el NSCS.	71
<b>Cuadro 10:</b> Facilidad de los colaboradores para trabajar en equipo dentro del NSCS.	73
<b>Cuadro 11:</b> Los colaboradores del NSCS realizan el trabajo de acuerdo a los estándares de calidad requeridos.	74
<b>Cuadro 12:</b> Realizar el trabajo con estándares de calidad requeridos por el NSCS.	74
<b>Cuadro 13:</b> Habla abiertamente y con honestidad ente los colaboradores del NSCS.	75
<b>Cuadro 14:</b> El colaborador ejerce algún tipo de liderazgo dentro del grupo NSCS.	76
<b>Cuadro 15:</b> Establece objetivos claros y medibles dentro del NSCS.	77
<b>Cuadro 16:</b> Los colaboradores equilibran las prioridades del NSCS:	78
<b>Cuadro 17:</b> Los colaboradores solucionan los problemas de manera eficaz dentro del NSCS:	79
<b>Cuadro 18:</b> Se actualiza constantemente dentro del NSCS.	80
<b>Cuadro 19:</b> Los colaboradores aplican rápidamente los conocimientos nuevos a sus situaciones de trabajo dentro del NSCS.	82
<b>Cuadro 20:</b> Los colaboradores buscan continuamente oportunidades para aprender y desarrollarse dentro del NSCS.	83

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>Páginas</b>
<b>Gráfico 1:</b> Estructura organizativa del Núcleo Sector Comercio y Servicio	63
<b>Gráfico 2:</b> Adaptación al cambio de los colaboradores del NSCS del I.N.A.	65
<b>Gráfico 3:</b> Comparte las ideas y las bases prácticas con los demás colaboradores.	65
<b>Gráfico 4:</b> Supera conflictos con los demás colaboradores	65
<b>Gráfico 5:</b> Reconoce las contribuciones de los demás compañeros	66
<b>Gráfico 6:</b> Prevalece mi interés en el trabajo	67
<b>Gráfico 7:</b> Establece y/o respeta prioridades que se le asignan a los colaboradores.	67
<b>Gráfico 8:</b> Grado de responsabilidad de los colaboradores del NSCS:	69
<b>Gráfico 9:</b> Controla el estrés y presiones del trabajo.	69
<b>Gráfico 10:</b> Trato cordial al cliente interno y externo	70
<b>Gráfico 11:</b> Distribución de las alternativas de solución en la toma de decisiones del NSCS.	71
<b>Gráfico 12:</b> Comunicación constante entre los colaboradores.	72
<b>Gráfico 13:</b> Mantiene control con base a sus expectativas dentro del NSCS.	72
<b>Gráfico 14:</b> Delega autoridad dentro del NSCS.	73
<b>Gráfico 15:</b> Realizar el trabajo con estándares de calidad requeridos en el NSCS.	74
<b>Gráfico 16:</b> Capacidad de influir los colaboradores en los demás del NSCS.	75
<b>Gráfico 17:</b> Fija y administra normas disciplinarias eficazmente dentro del NSCS.	76
<b>Gráfico 18:</b> Organiza e integra al personal del NSCS.	77
<b>Gráfico 19:</b> Ofrece realimentación a los colaboradores para mejorar dentro del NSCS.	78
<b>Gráfico 20:</b> Capacidad de los colaboradores para tomar decisiones racionales dentro del NSCS.	79
<b>Gráfico 21:</b> Los colaboradores saben como sus acciones afectan al NSCS.	80
<b>Gráfico 22:</b> Los colaboradores solicitan ayuda y realimentan de los demás para superarse	81
<b>Gráfico 23:</b> Los colaboradores comparten sus conocimientos con los compañeros en el NSCS.	81
<b>Gráfico 24:</b> Los colaboradores tienen claro las funciones que desempeñan dentro del NSCS.	82
<b>Gráfico 25:</b> Los colaboradores conocen todos los aspectos del quehacer del NSCS y lo relacionen con su profesión.	83
<b>Gráfico 26:</b> Los colaboradores se mantienen al tanto de las tendencias globales del entorno que tienen impacto en el NSCS.	84







## **INTRODUCCIÓN**

Antes, ahora y siempre el ser humano como ser social constantemente está satisfaciendo sus necesidades, producto de su esfuerzo de trabajo para con ello lograr la eficiencia y eficacia de la organización.

Las empresas para ser competitivas dentro del mercado, deben revisar permanentemente sus objetivos, políticas, visión, misión, estrategias para que día a día logren ajustes y poder hacerle frente a los cambios dinámicos del presente globalizado, así como por las políticas macroeconómicas de los gobiernos.

Hoy en día, todas o la mayoría de las organizaciones realizan un esfuerzo por mejorar el rendimiento de sus colaboradores y cuentan con un sistema de evaluación del desempeño con el objetivo de estimular el comportamiento del trabajador y aumentar la productividad.

Es por ello que la presente investigación tiene como propósito importante realizar una propuesta para implementar un sistema de evaluación del desempeño por competencias al Núcleo Sector Comercio y Servicios, del Instituto Nacional de Aprendizaje, particularmente al sector profesional

La propuesta a desarrollar tiene como fin proporcionar al Núcleo Sector Comercio y Servicios y a la institución una nueva herramienta en el campo de los recursos humanos, específicamente en la evaluación del desempeño de los profesionales, que permita a la organización evaluar periódicamente en forma objetiva y adecuada las labores que desarrollan los mismos.

Se espera que con esta propuesta se logren los objetivos organizacionales. Los cambios que se logren a nivel institucional van acompañados del desarrollo tecnológico y ello a su vez implica que la mano de obra se vuelva más exigente y más calificada.

La propuesta pretende que al final de cada evaluación que se realice anualmente, se genere un informe final que presentará las conclusiones de la medición efectuada y valiosas recomendaciones que necesariamente deben provocar ajustes en la asignación de los diferentes recursos que la institución proporciona a las distintas regiones del país.

Además de los resultados que se obtengan se debe establecer un rango de calificación; esto con el fin de poder definir que empleados alcancen una calificación adecuada y cuáles no logren obtener una calificación suficiente, con lo cual se procedería a reformular y corregir lo establecido por el Núcleo Sector Comercio y Servicios, por ende al Instituto Nacional de Aprendizaje y al contrato de trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

El Instituto Nacional de Aprendizaje<sup>1</sup>, como ente rector de la formación y capacitación a **nivel de educación no formal**<sup>2</sup> de los trabajadores costarricenses en todo el país, tiene el compromiso de participar e influir en el desarrollo económico y social, mediante la formación de trabajadores calificados que requiere el mercado y de este modo contribuir con las posibilidades de absorción laboral de los trabajadores.

Antes de los años 65, en nuestro país no existía un ente que brindará capacitación y formación a la población trabajadora costarricense. Existían colegios técnicos que estaban iniciando, pero la formación profesional no se desarrollaba para satisfacer las necesidades del mercado laboral en ese tiempo.

Considerando su importancia, es necesario que en el Instituto Nacional de Aprendizaje a través de sus colaboradores se perfile cada día el cumplimiento de los objetivos y metas; de ahí que es importante contar con un sistema de evaluación del desempeño por competencias, particularmente en el Núcleo Sector Comercio y Servicios a nivel profesional, a saber: Formador para el Trabajo I A, I B, I C, I D, Asistente Administrativo y Servicios: 2 A y 2 B, Profesional de Apoyo, 2, Formador Profesional 3 y 4, (ver anexo 1 ), ya que actualmente carece de ello. Lo anterior con el propósito de obtener el máximo provecho de la labor que cada uno de los profesionales desempeña en su puesto de trabajo. (ver anexo 1).

---

<sup>1</sup> Creación bajo la ley N° 3506 en 1965 en la Administración de Don Francisco J. Orlich y es reformada por su Ley Orgánica N° 6868 de mayo de 1983.

<sup>2</sup> La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos.

La finalidad de la educación no formal promueve el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño laboral.

Por otro lado es importante recalcar que actualmente el Instituto Nacional de Aprendizaje, ha tratado de realizar algún esfuerzo en estudios de evaluación del desempeño en poblaciones como: jefaturas, administrativos y técnicos, excepto a nivel profesional. De ahí el interés de realizar dicha investigación para medir valga la redundancia el desempeño de su personal en el Núcleo y particularmente el sector profesional, ya que no se cuenta con un estudio de evaluación del desempeño por competencias.

Siguiendo directrices sobre modernización institucional acordadas con el Estado, en el año 1995, la Junta Directiva aprueba el Proyecto de Transformación institucional del Instituto Nacional de Aprendizaje. El objetivo de este proyecto era realizar la labor de formación de recursos humanos de forma más eficiente y acorde con la cambiante realidad económica y darle seguimiento a los lineamientos de política de la institución hacia el siglo XXI.

Con la modernización se pretende un mayor aprovechamiento de los recursos para mejorar la calidad, productividad y la competitividad, aunado a esto un mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores. Era necesario incrementar la productividad de la organización buscando nuevas, ágiles y flexibles labores como fomentar valores, actitudes y participación proactiva de los funcionarios.

Por lo anterior se plantea un modelo funcional que justifique tres procesos dentro del Núcleo Sector Comercio y Servicios a saber:

- ✓ Proceso de Planeamiento y Evaluación
- ✓ Proceso Administrativo
- ✓ Proceso Tecnológico

Con este modelo facilita la asignación de competencias, responsabilidades, habilidades, conocimientos y actitudes dentro del ámbito de acción definidos. Además permite una mayor rapidez en la toma de decisiones, comunicación

---

dentro y fuera del Núcleo y por último la coordinación efectiva, con el fin de asegurar la calidad del servicio.

Además se pretende aumentar la productividad a través de un mecanismo de retroalimentación con la información cuantitativa y cualitativa del trabajo que cada uno de los colaboradores realizan.

Anteriormente el Instituto Nacional de Aprendizaje se encontraba bajo el Régimen de la Dirección General del Servicio Civil, donde señala en el capítulo VIII de la Evaluación y Calificación de Servicios en su artículo 151, que “los servidores comprendidos en la presente ley, recibirá anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Dirección General de Servicio Civil confeccionará los respectivos formularios y los modificará si fuera necesario, previa consulta al Administrador General de Enseñanza del Ministerio de Educación Pública”<sup>3</sup>.

Con base en lo anterior, desde mediados del año 1997, por acuerdo de la Junta Directiva de la institución, se incorpora el enfoque de competencias laborales del INA.

La política número 2 del INA contempla, dentro del eje denominado “Desarrollo Institucional”, una acción estratégica que plantea la necesidad de “rediseñar los programas de formación profesional bajo el concepto moderno de competencias laborales, con miras a garantizar mediante la modernización una oferta educativa flexible, adaptable e integrada a las necesidades y características de los diferentes clientes del INA.

Asimismo, la misión del INA, define claramente que la institución debe propiciar las condiciones y desarrollar las estrategias para “... elevar la productividad de los trabajadores en todos los sectores de la economía, mediante acciones de

---

<sup>3</sup> Ley de la Dirección General de Servicio Civil. Pág. 43.

formación, capacitación, certificación y acreditación para el trabajo productivo, sostenible, equitativo, de alta calidad y competitividad”.

Además en su artículo 155, la evaluación base de la calificación, deberá comprender fundamentalmente los siguientes aspectos, según conciernen al puesto que desempeña el servidor, de acuerdo con las indicaciones del Manual de Evaluación y Calificación respectiva.

#### **A- EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD**

- a- Relaciones humanas
- b- Capacidad de razonamiento
- c- Desarrollo intelectual
- d- Madurez
- e- Expresión oral
- f- Conducta social
- g- Iniciativa y
- h- Expresión escrita

#### **B- EVALUACIÓN DEL TRABAJO**

- a- Relación con alumnos, padres de familia y la comunidad
- b- Organización del trabajo
- c- Desarrollo de programas
- d- Calidad del trabajo
- e- Aplicación de métodos educativos
- f- Cantidad del trabajo
- g- Disciplina y
- h- Jefatura

Es importante recalcar que antes de la reestructuración que sufrió el Instituto Nacional de Aprendizaje en el año 1998, como se mencionó anteriormente que

le correspondía a la Dirección General del Servicio Civil cumplir con la tarea de evaluar el rendimiento de cada uno de los trabajadores independientemente del puesto que éste desempeñará. Esto quiere decir que se usaba un mismo cuestionario para todos los trabajadores sean profesionales, administrativos, técnicos, entre otros y el resultado de la calificación se dará en orden de mérito conforme a los siguientes conceptos: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Satisfacía y no satisfacía.

Actualmente, la Dirección General del Servicio Civil ha impulsado el régimen de carrera administrativa en la realización plena y eficaz de principios como el de igualdad y el de imparcialidad, pues se sustenta en la promoción de un sistema de competencia a partir de los méritos, capacitación y específicas calidades de las personas que aspiran a vincularse a la administración pública.

Los sistemas específicos de carrera son constitucionales en la medida en que respetan el principio general, esto es que establezcan procedimientos de selección y acceso basados en el mérito personal, las competencias y calificaciones específicas de quienes aspiren a vincularse a dichas entidades, garanticen la estabilidad de sus servidores, determinen de conformidad con la Constitución y la ley las causales de retiro del servicio y contribuyan a la realización de los principios y mandatos de la Carta Magna y de los derechos fundamentales de las personas, a tiempo que hagan de ellos mismos instrumentos ágiles y eficaces para el cumplimiento de sus propias funciones, esto es, para satisfacer, desde la órbita de su competencia, el interés general.

Catalogo de puestos, se define a partir de:

- 1. Conocimiento y aptitudes**
- 2. Responsabilidades**
- 3. Esfuerzos y ambiente**
- 4. Riesgos**

Todos los niveles administrativos deben en algún momento, evaluar el trabajo realizado por los diferentes miembros de la organización. La evaluación consiste en la emisión de un juicio por parte de una persona autorizada para hacerlo, sobre las acciones realizadas por otra u otras personas.

La evaluación es un proceso continuo, que permite descubrir las deficiencias que existen en la ejecución del trabajo y así tomar las acciones correctivas necesarias mediante un programa de entrenamiento. Contribuye también a determinar la incapacidad e irresponsabilidad en el desempeño, de tal forma que puede servir como medio para recomendar las medidas disciplinarias necesarias.

La evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y función de asesoría. Quién debe evaluar el desempeño del personal, debe ser el jefe de área pues es la persona que mejor conoce de la labor que realiza el empleado y puede indicar con conocimiento de causa, cuáles son sus fallas o aciertos. Sin embargo, debe contarse con la asesoría y concurso del órgano de Administración de Recursos Humanos, pues es este órgano el que cuenta con el personal especializado, para establecer y dar seguimiento al sistema de evaluación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino también es un instrumento, un medio para mejorar el desempeño del recursos humano, con qué cuenta la organización. En esto consiste su principal objetivo.

Entre las ventajas que un sistema de evaluación del desempeño por competencias presenta, se pueden señalar las siguientes:

- a- Permite el análisis y apreciación del desempeño de los individuos.
- b- Permite determinar las fallas en el desempeño y formular planes de entrenamiento adecuados, para corregir malos hábitos o errores en el proceso de producción.



- c- Permite medir los resultados de los programas de entrenamiento, así como introducir mejoras a los mismos.
- d- Suministra información para la toma de decisiones en situaciones tales como ascensos, traslados, aplicación de programas de incentivos económicos.
- e- Sirve de estímulo para el autodesarrollo del colaborador, ya que los factores objeto de evaluación, representan los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- f- Permite al colaborador conocer cuáles son las expectativas y el criterio de su jefe respecto de su desempeño.
- g- Le permite a la organización mejorar las políticas de desarrollo de personal, estimular la producción y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Por lo anterior se hace necesario analizar la propuesta que permita medir el nivel de desempeño del sector profesional, de ahí la orientación de la investigación.

Al atender adecuadamente el aspecto de evaluación del desempeño por competencias, como un sistema que llene realmente las expectativas y las necesidades de la institución y particularmente el Núcleo Sector Comercio y Servicios, el colaborador y la jefatura se espera el logro de beneficios para cada una de esas partes involucradas.

Dentro de esos beneficios se espera lograr una mejor disposición del personal hacia su labor cotidiana, ya que al darle seguimiento a los resultados de la evaluación, se tomarán las medidas correctivas que mejoren día a día las condiciones laborales.

Además aprovechar el máximo el recurso humano en términos generales, lo que permitirá obtener una mayor productividad y por consiguiente el logro de los objetivos y metas propuestas para con la institución y específicamente el Núcleo Sector Comercio y Servicios.

## **CARACTERIZACIÓN DEL NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS**

**(Ver anexo 2).**

Es la unidad técnica responsable de la investigación de necesidades de formación profesional, del diseño y evaluación de programas de formación y capacitación, de la ejecución de acciones formativas y de transferencia tecnológica, con el fin de contribuir al incremento de la productividad y competitividad Sector Comercio y Servicios .

### **OBJETIVOS DEL NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIO**

- Determinar, analizar y difundir la información del mercado laboral actual y su evolución para la toma de decisiones de formación, capacitación y gestión de empleo en los diferentes sectores.
- Planear, desarrollar y evaluar los programas para la formación y capacitación en las diferentes modalidades de enseñanza -aprendizaje.
- Coordinar con entes especializados, públicos o privados, nacionales o internacionales la ejecución de actividades para el desarrollo e intercambio de información y documentación técnica y tecnológica que conduzca al mejoramiento del sector.
- Diseñar y difundir las experiencias, información y documentación técnica al servicio de los usuarios.

### **FUNCIONES DEL NÚCLEO**

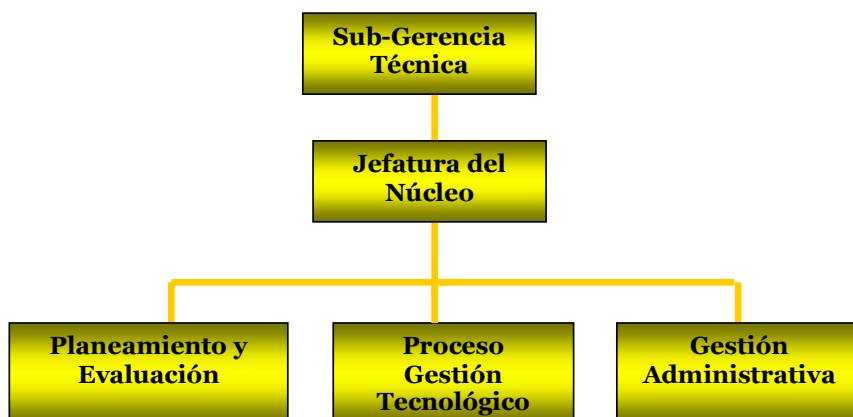
- Dirigir, ejecutar y evaluar las acciones técnico-docentes y administrativas de la unidad o unidades tecnológicas y del Núcleo.
- Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer la situación actual y las tendencias del mercado laboral a fin de determinar la oferta y la

demanda de formación y capacitación, transferencia de tecnología, organización del trabajo y gestión empresarial del sector o subsector a nivel nacional.

- Diseñar programas de formación y capacitación modulados, así como los recursos instruccionales que desarrollarán las unidades ejecutoras con base en los perfiles profesionales de los subsectores que conforman el Núcleo
- Mantener un programa permanente de capacitación y actualización técnico-metodológico para instructores, técnicos profesionales y personal de apoyo al Núcleo, con base en los perfiles profesionales y en coordinación con la unidad de Recursos Humanos.
- Definir y evaluar los métodos y técnicas a implementar en los procesos de planeamiento y diseño curricular del Núcleo con base en los lineamientos institucionales.
- Determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas y gestionar la adquisición del equipo, herramienta, materiales y mobiliario para las acciones formativas.

**Gráfico N° 1**

**Título: Estructura Organizativa del Núcleo Sector Comercio y Servicios, I.N.A.**



Fuente: INA: NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIO, 1999.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **TEMA:**

Consideraciones sobre el desempeño por competencias a nivel profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje.

Los encargados de Núcleo y Subsectores han tenido que esforzarse, por la gran demanda actual de las acciones formativas y brindar con ello una oferta curricular más oportuna y flexible a las necesidades de la población. Además el Núcleo coordina con instituciones tanto públicas como privadas para brindar apoyo necesario para la formación integral.

#### **PROBLEMA**

Si bien es cierto existen varias maneras de realizar evaluación del desempeño, esto incide directamente en los colaboradores del Instituto Nacional de Aprendizaje y específicamente los del Núcleo Sector Comercio y Servicios, ya que actualmente se carece de este tipo de investigación y evaluación del desempeño por competencias en el sector profesional.

La competencia a nivel internacional exige cada día mayor calidad en el rendimiento, donde las instituciones deberán evaluar a los colaboradores y analizar los resultados para determinar que factores están afectando el rendimiento del personal y con base en lo anterior no correr el riesgo de bajar la eficiencia y calidad. De esta manera no ser superados por la competencia.

Además es importante y necesario evaluar continuamente el rendimiento de los colaboradores para medir la calidad del trabajo individual y poder medir por ende los avances hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Con base a los resultados de la evaluación del desempeño se podrá implementar un programa de capacitación, motivación, incentivos o bien hacer ajustes salariales con base a los resultados obtenidos.

Se debe en todo momento mantener una adecuada medición del rendimiento del personal a través de una oportuna y óptima Evaluación de Desempeño por Competencias.

Como se mencionó anteriormente la institución desde hace aproximadamente cinco años, no aplica medición del desempeño al personal. Se considera oportuno implementar un sistema de evaluación por competencias, con una técnica reciente que permita el logro de los objetivos tanto generales como específicos propuestos en esta investigación, donde dicho sistema llene las expectativas del Núcleo, jefatura, colaboradores y de la institución en general.

El Núcleo Sector Comercio y Servicios, requiere realizar un estudio de evaluación del desempeño por competencias al sector profesional, a través de un instrumento que permita al mismo, medir el desempeño y la calidad de la formación profesional y que dicho instrumento sea útil y confiable que garantice una objetiva evaluación del desempeño y promueva el desarrollo profesional. Ponderar el rendimiento de trabajo así como las circunstancias que esté afectando el rendimiento.

De acuerdo a lo anterior, se formula el problema de la presente investigación:

**“¿Cómo evaluar el rendimiento por competencias del sector profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje?”**

Dicha investigación es de interés del Núcleo Sector Comercio y Servicios y de carácter exploratorio por las magnitudes del estudio y aplicada dicha experiencias a otros Núcleos y otras clases de puestos de la población Instituto Nacional de Aprendizaje, ya que como se mencionó anteriormente existe poca

experiencia acerca de la aplicación de un instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores del Núcleo Sector Comercio y Servicios. Algunas consecuencias negativas que podría acarrear la no aplicación de un sistema de evaluación por competencias es la inconformidad del personal, pérdida de calidad en los rendimientos y la ineficacia de la institución como tal.

Además en cuanto a las limitaciones de la investigación, éstas pueden verse afectadas por lo siguiente:

- ☞ Acceso a la información.
- ☞ Disponibilidad de tiempo y recursos.
- ☞ Disponibilidad de información dentro de la entidad y Núcleo Sector Comercio y Servicios, donde se desarrolla la investigación.
- ☞ Limitaciones institucionales.

## **PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **SUBPROBLEMAS**

- 1- *¿Cómo evaluar el rendimiento del sector profesional mediante la creación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje?*
- 2- *¿Conocer la población bajo estudio con sus características, puestos de trabajo, entre otros.*
- 3- *¿Cómo influye la gestión administrativa al no contar con una evaluación del desempeño por competencias?*
- 4- *¿Cuál sería el método por competencias más adecuado para evaluar a los profesionales del Núcleo Sector Comercio y Servicios?*

- 5- *¿Cuáles son los factores básicos a calificar?*
- 6- *¿Cuál será la periodicidad para aplicar el instrumento de evaluación del desempeño por competencias?*
- 7- *¿Cómo diseñar el instrumento de la evaluación del desempeño por competencias?*
- 8- *¿Cuál metodología se utilizará para aplicar el instrumento de la evaluación del desempeño por competencias?*

## OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un modelo de evaluación del rendimiento por competencias para el sector profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje.

OBJETIVO ESPECÍFICOS	REFERENTE	VARIABLE	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTO
Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, acorde con la población bajo estudio.	Sistema de evaluación por competencias	Evaluación del Desempeño	Aplicación del instrumento	Evaluación del desempeño por competencias a través de un instrumento. <sup>4</sup>	Evaluación del desempeño por competencias	Cuestionario estandarizado de 360°.
		Competencia	Competencias certificada	<b>Definición</b> Conocimiento <sup>5</sup> Habilidad <sup>6</sup> Destreza <sup>7</sup> Actitudes <sup>8</sup>	Perfil profesional	Revisar documentos.
		Productividad	Porcentaje de cumplimiento	<u>Producto</u> <sup>9</sup> Insumo	Medición de la productividad en los profesionales	Entrevistas Revisión de informes (POA)
		Motivación	Satisfacción Laboral	Motivación <sup>10</sup>	Proceso de motivación	Entrevista Encuestas

<sup>4</sup> Son las capacidades y habilidades de las personas, se basa en competencias individuales y el desempeño demostrado, aún cuando las tareas se realicen en equipo. Proceso por el cual se estima el rendimiento global de un empleado, por medio de una valoración de los elementos particulares que lo constituyen.

<sup>5</sup> Capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor. Maneja los costos, elabora el presupuesto sobre la implementación de prácticas del Recurso Humano y manejo de herramientas informáticas para el desarrollo de la gestión del área.

<sup>6</sup> Capacidades y potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando el pensamiento crítico, analítico y sistémico.

<sup>7</sup> Capacidades aprendidas para desarrollar una tarea o actividad con un resultado específico.

<sup>8</sup> Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular.

<sup>9</sup> Instrumento fundamental para la proporción de la actividad económica futura. Informa sobre la producción e insumos que se requiere para una mayor productividad.

<sup>10</sup> Bergerson define la motivación como un comportamiento humano que se orienta hacia un objetivo. Este comportamiento es voluntario.



Plantear la metodología para la evaluación de competencias del sector profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje	Evaluación del sector profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje	Instrumento de medición <sup>11</sup>	Instrumento con preguntas abiertas y cerradas Escala de medición	Diseño del instrumento	Cuestionario estándar	Cuestionario estándar.
		Análisis de Competencias	Instrumento con preguntas cerradas y abiertas. Escala de medición	Diseño del instrumento estructurado	Cuestionario estándar	Cuestionario estándar.
		Metodología	Pasos de la metodología	Pasos del diseño metodológico <sup>15</sup>	Cuestionario	Cuestionario.
Planear la aplicación de los instrumentos de evaluación por competencias del personal profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios.	Procedimiento para normalizar la evaluación del desempeño por competencias	Procedimiento	Diversidad de funciones que realizan los profesionales dentro del Núcleo Sector Comercio y Servicios	Aplicabilidad	Grado de aplicación de los conocimientos por parte de los profesionales	Entrevista en el puesto de trabajo
	Normativa	Normativa	Documento donde se especifican los procedimientos para normalizar	Generalizar el proceso de evaluación del desempeño	Pasos para regular la evaluación del desempeño	Entrevista
	Factores básicos de calificación	Factores básicos de calificación	Documento del Régimen del Servicio Civil	Conocimiento Habilidad Actitud Rendimiento Creatividad Trabajo en equipo Eficiencia	Analizar los factores básicos de calificación del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje	Entrevista
	Deberes y Responsabilidades	Actitud Conocimiento Habilidad	Personas ubicadas en el puesto de trabajo Competencias funcionales <sup>12</sup> , claves <sup>13</sup> y de relaciones o sociales <sup>14</sup>	Conjunto definido de actitudes, conocimiento y habilidades que dentro de ciertas condiciones constituye la labor regular de un individuo.	Profesionales que han cumplido a cabalidad y satisfactoriamente con el puesto de trabajo	Entrevista Documento

<sup>11</sup> Es una forma de evaluación que se emplea para medir el desempeño de una persona. Son unidades de medición con las que será valorado el rendimiento del funcionario para cada

<p>Analizar los factores de estudio que se presentan en el procesamiento de evaluación del desempeño para determinar la situación actual en que se encuentra el Núcleo Sector Comercio y Servicios con relación a las necesidades de capacitación y formación profesional, así como la reestructuración salarial.</p>	<p>Factores de Capacitación y Formación profesional y la Reestructuración salarial</p>	<p>Capacitación Reestructuración salarial</p>	<p>Capacitación el 60% de la población</p>	<p>Capacitación Formación Reestructuración Salario</p>	<p>Resultados producto de la información</p>	<p>Cuestionario estructurado</p>
---	--	---	--	--	--	----------------------------------

acción.

<sup>12</sup> Los conocimientos y habilidades que debe tener la persona para brindar todo el apoyo logístico que requiere la capacitación.

<sup>13</sup> Son aquellos conocimientos y habilidades que debe poseer la persona con respecto a la parte sustantiva de su quehacer.

<sup>14</sup> Son las competencias que debe poseer toda persona en el Instituto Nacional de Aprendizaje, son atributos personales que definen las relaciones interpersonales.

<sup>15</sup> Elaboración de los instrumentos, recolección de la información (trabajo de campo), analizar la información, conclusiones y recomendaciones, informe.

## **CAPITULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **DISEÑO METODOLOGICO**

#### **TIPOS DE INVESTIGACIÓN:**

##### **1- Exploratoria:**

Sirven para preparar el terreno y se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

##### **2- Descriptiva:**

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se cometa a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, describir es recolectar datos.

##### **3- Correlacional:**

Este tipo de estudios tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable, a partir del valor que tienen en las variables relacionadas. La investigación correlacional tiene , en alguna medida , un valor explicativo, aunque parcial

#### **4- Explicativa**

Está dirigida a responder las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables. Este tipo de investigación requiere de una hipótesis y un marco teórico muy precisos, por lo cual requiere de un excelente manejo de los instrumentos metodológicos, los cuales, en su caso, permitirán contrastar las hipótesis.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR:**

Dadas las características del tipo de investigación que se realizará de acuerdo con esta propuesta, el diseño metodológico a aplicar es el siguiente:

##### **1- Descriptiva**

Porque éste permitirá la medición, evaluación y recolección de datos sobre el tema propósito de esta investigación, así mismo, permitirá medir las diferentes variables del estudio y la aplicación de los diferentes instrumentos definidos para lograr los objetivos de la investigación.

##### **2- Exploratoria:**

Para examinar este tema del cual se tienen dudas y en la institución no se ha abordado antes, así mismo, la literatura que hay en el país sobre el tema o de experiencias realizadas en Costa Rica relacionadas con el problema de estudio es insuficiente para inferir los resultados de la aplicación de este modelo en el INA.

En síntesis en la investigación se aplicará la metodología descriptiva-exploratoria, por ser una investigación de carácter de evaluación del desempeño por competencias, ya que se investiga por primera vez en el Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje.

## DELIMITACIÓN

- En la elaboración de este trabajo se utilizó un **muestreo intencional**, criterio del experto o juicio, seleccionándose una muestra de 49 profesionales de gran experiencia, considerados expertos en las actividades que realizan, entre ellos: la jefatura, formadores para el trabajo IA, IB, IC Y ID y administrativos de apoyo. Lo anterior por tratarse con un equipo de trabajo que se encuentra ubicado a nivel nacional y eso fue una de las limitantes de la recolección de información. Por otro lado existe un mayor porcentaje de los profesionales
- Cabe señalar que se dificultó un poco a la hora de pasar el cuestionario por las diversas labores de los colaboradores. En la muestra seleccionada para el perfil de competencias a nivel profesional, se excluyeron aquellos profesionales que se encontraban fuera del Área Metropolitana o sea impartiendo acciones formativas en el momento de recolectar la información.
- Para los perfiles de competencia de la jefatura y los puestos administrativos, se utilizó fundamentalmente al personal que ocupa esos puestos de trabajo, no obstante, fue validado con el resto de los profesionales del Núcleo.

El grupo está compuesto por 92 profesionales en diversas disciplinas como: Informática, Mercadeo y Ventas, Administración, Economía, Contabilidad, Técnicos en Salud Ocupacional, Ingenieros, Planificación, Administración Educativa, Inglés, Secretariado, Orientación, Trabajo Social, entre otros. Este equipo se trabajo está a nivel nacional. (Ver anexo 3).

## **RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se obtendrá la información a través de la observación y cuestionario a los profesionales del Núcleo Sector Comercio y Servicios para aplicar los mismos. Además conocer la experiencia y conocimiento de los profesionales sobre los diferentes puestos.

La recolección de la información se realizó en los meses de agosto, setiembre y octubre.

## **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Constituye la base de referencia para la caracterización de la población bajo estudio, del puesto y la definición tanto de los objetivos como el problema.

Se hace revisión de bibliografía como: tesis, libros y revistas, además se hace uso de Internet para completar el marco teórico. Se revisa el material sobre la descripción general de los diversos puestos de trabajo (formadores para el trabajo).

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez aplicado el instrumento y realizado el cuestionario y observaciones, se selecciona y se analiza la información a fin de agrupar la información en cuadros, cuando fuese necesario. Con estos insumos se definen las competencias para desempeñar el puesto, las que son materia prima fundamental para la confección del instrumento de medición de las competencias con el fin de obtener los resultados esperados.

Como se menciono anteriormente, la población profesional total del Núcleo Sector Comercio y Servicio es de 83 colaboradores de los cuales, se tomó una

muestra de 49 colaboradores de los diferentes puestos de trabajo y especialidades.

La muestra que se realizó fue a criterio del experto o juicio e intencional, como se menciono anteriormente.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez sistematizada la información y planteado el modelo propuesto de evaluación del desempeño por competencias, se procederá a brindar recomendaciones y conclusiones de la investigación.





## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

Actualmente las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, sino que se ha dado desde que el hombre dio empleo a otro, donde su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon por la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad y producción dentro de las organizaciones, pero esta Teoría Clásica no logra resolver el problema del aumento de la eficiencia de la empresa.

A partir de la humanización de la Teoría de la Administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), ocurrió una reversión de este enfoque y la mayor preocupación de los administradores se orienta hacia el hombre, aunado a la máquina. Es aquí donde surgen varias teorías orientadas a la motivación, comportamiento individual y organizacional del hombre dentro de las organizaciones.

A raíz de estos nuevos enfoques, mediante el trabajo, el hombre vislumbra consciente e inconscientemente las perspectivas de satisfacción y autorrealización orientadas hacia el desarrollo de actividades alcanzables como por ejemplo:

- ❖ Sentirse necesario e importante dentro de su puesto de trabajo y para con la organización.
- ❖ Sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.

- ❖ Recibir reconocimientos y motivaciones constantes por parte del jefe, colaboradores y organización en general.

Es importante recalcar que por lo menos tres de cuatro empresas en Estados Unidos, usan algún tipo de sistemas de evaluación del desempeño.

Harold Koontz, citados por Chiavenato (1983), presentaron datos históricos, donde concluyen que las prácticas de Evaluación de Desempeño existen desde que un hombre le dio empleo a otro hombre, debido a que automáticamente la tarea de ésta último fue evaluada por el primero.

Incluso los sistemas formales de evaluación del desempeño no son nuevos como se mencionó anteriormente, en el siglo XVIII San Ignacio de Loyola empleaba en su congregación un completo sistema de evaluación que tomaba como base la autoevaluación, apreciación de cada superior y datos de cualquier miembro de la congregación que tuviera información de interés.

El desempeño de una persona varía constantemente de otra persona por múltiples factores condicionantes que influyen por la percepción, grado de motivación, esfuerzo individual y grupal.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo es el cargo y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor la excelencia, las cualidades o el estado de algún objeto o personal.

Es un concepto dinámico, ya que los colaboradores son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no- aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo o de motivación.

La evaluación del desempeño es la valoración sobre la calidad del trabajo que realiza el funcionario evaluado. Calidad ponderada en razón de los propósitos de la unidad funcional y la organización.

“Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona: La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización se pueden llevar a cabo utilizando varios enfoques”<sup>16</sup>.

En síntesis la evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, donde el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado.

Lo aconsejable es hacer revisiones informales frecuentes y una revisión periódica formal tanto de los criterios del desempeño inherente a cada función, como de los objetivos separadamente.

### **CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar a los individuos con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivos”<sup>17</sup>

Chiavenato considera la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Además es un medio que permite

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Editorial MC Graw Hill. México. 1998. Pág. 357.

<sup>17</sup> Idem. Pág. 357.

localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad.

“La estimación o valoración del desempeño es el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos del trabajo”<sup>18</sup>

Existen otras definiciones de los autores Koontz y O Donnell (1979), definen la evaluación del desempeño como el conjunto de acciones administrativas orientadas a determinar el rendimiento y/o actuación laboral que manifiestan las personas dentro de una organización.

Garry Dessier define la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

“ La evaluación del desempeño es la etapa en que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en su motivación. En caso en que se identifiquen problemas los siguientes pasos serían comunicarse con el empleado y adaptar medidas correctivas”<sup>19</sup>

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- ✓ **Estándares de desempeño:** La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve y en evidencia las normas específicas del desempeño mediante el análisis de las labores.

---

<sup>18</sup> Milkovich, George: Dirección y Administración de Recursos Humanos. Edit. Addison-Iberoamericana. Cap. IV. 1998. Pág. 96.

<sup>19</sup> Dessier, Gary: 1991. Pág. 552.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de este tipo de información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- ✓ **Mediciones del desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del

desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones), son menos confiables, ya que evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

- ✓ **Elementos subjetivos del calificador:** Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

## **VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Mejora el desempeño, a través de la realimentación.
- Políticas de compensación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- Errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores con la concepción del puesto.

## **MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen ventajas que versa sobre algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. **Escala de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del colaborador en una escala clasificada de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación, conceden valores numéricos a cada punto. Algunas organizaciones vinculan la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo e impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de colaboradores. Las desventajas son varias, donde surgen distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo, se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar diversos puestos. La realimentación también se ve menoscabada, ya que el colaborador tiene escasa oportunidad de

mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter general.

2. **Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del colaborador y sus características. Por lo general, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado se le suele llamar: **lista de verificación con valores**. Estos valores permiten la cuantificación, si la lista es bien detallada, proporciona una descripción precisa del desempeño del empleado.

Este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, facilidad de administración, escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. **Métodos de selección forzadas:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del colaborador en cada par de afirmaciones, ambas expresiones son de carácter negativo o positivo. El evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases, independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, desempeño, relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador se puede sumar el número de veces de cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento, tiene la ventaja de fácil aplicación y se adapta a una gran variedad de puestos, se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño.

4. **Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas). Estas acciones tienen dos características: período relevante a la evaluación y se registran solamente las acciones directamente relacionadas con el colaborador. Proporciona realimentación al colaborador, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad va a depender de los registros que lleve el evaluador, en algunas ocasiones algunos supervisores empiezan anotando todos los detalles, dejan de anotar y luego cuando se acerca la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones, donde se presenta un efecto de distorsión.
5. **Escala de calificación conductual:** Utiliza el sistema de comparación del desempeño del colaborador con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. En las descripciones del desempeño aceptable e inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una desventaja que este método puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. Existe una gran mayoría de supervisores que no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.



6. **Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. El experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y luego con el empleado. El resultado final es entregado al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

Es importante la participación de un personal calificado, ya que permite la confiabilidad y la comparación, pero este método es caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los exámenes pueden ser de muchos tipos, pero para que sean útiles deben ser confiables y deben de estar validados.

7. **Métodos de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación de grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común las características de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Además son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los colaboradores de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al colaborador. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos a saber: en la organización siempre se efectúan comparaciones y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

8. **Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus colaboradores en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos colaboradores superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

9. **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados, no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de tolerancia o rigor. Este método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos hacia los colaboradores.

10. **Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva severidad.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- 1. Autoevaluaciones:** Llevar a los colaboradores a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica útil, para alertar el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones es en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- 2. Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el colaborador establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Establecer ajustes periódicos para evaluar y lograr los mismos, los colaboradores se motivan, ya que los toman en cuenta en la confección de los objetivos.
- 3. Evaluaciones psicológicas:** Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación, entre otras, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. Este procedimiento es lento y costoso.
- 4. Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de

evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Se les somete a una evaluación individual a través de una mesa redonda y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo y actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los resultados de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y dinero.

Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un tema que ha despertado múltiples manifestaciones favorables y desfavorables. Pero hasta la fecha se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica en cuanto a sus efectos, ya que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la organización, Por lo tanto esta no se puede reducir a juicios superficiales del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario e importante profundizar para encontrar las causas y los efectos y con ello establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado y el evaluador.

Es importante aclarar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar este objetivo básico- mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios a saber:

- Capacitación
- Promociones
- Incentivos salariales por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre los superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo para una mayor productividad, entre otros.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de la siguiente manera:

- 1- Permitir las condiciones necesarias de medición del potencial humano con el fin de determinar la aplicación.
- 2- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto de la formación de administración y
- 3- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas, teniendo presente los objetivos organizacionales e individuales.

### **BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se encuentra bien planificado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios. En general, los principales beneficiarios son a nivel personal, jefatura, la organización y en general la sociedad.

Los beneficios para el jefe es mejorar la evaluación del desempeño y el comportamiento de los colaboradores, donde se debe de contar con un sistema de medición objetivo, proponer medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, comunicarse con sus colaboradores para que estos

comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Los beneficios para la organización, puede evaluar el potencial recurso humano y definir el aporte de cada colaborador, identificar los empleados que necesitan actualización en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Por otra parte los beneficios para los colaboradores, deben conocer las reglas que se implementarán en la evaluación del desempeño, expectativas del jefe acerca del desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe, disposiciones o medidas para mejorar su desempeño.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación del desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

El desempeño es el objetivo primario de la valoración, por lo tanto, no se pretende evaluar virtudes o defectos como ser humano, ni se trata de calificar características personales.

### **DESEMPEÑO:**

Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Si bien las organizaciones emplean las evaluaciones de desempeño formales de sus empleados por diversas razones, una de sus funciones más importantes es controlar el comportamiento del empleado. Ya que las evaluaciones del desempeño juegan un papel tan importante en el control del comportamiento, necesitamos con los diferentes métodos que los jefes pueden emplear.

Algunos consideran que el desempeño es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

—Objetivos

—Competencias

—Indicadores de gestión

- Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.
- Las competencias tienen tres finalidades a saber:
  1. Orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización.
  2. Controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo a través de comportamientos y actitudes inapropiados perjudicando el desempeño organizacional en el futuro.
  3. Explicar los desvíos que se han provocado para el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos de una persona o grupo.

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

## **COMPETENCIAS**

El término “Competencia”, apareció en los Estados Unidos en la década de los 70, aplicado al sector técnico y asociado al cumplimiento de una tarea. La tarea se convierte en un punto específico por ejecutar, en forma eficiente y que requiere de conocimientos, habilidades y destrezas.

Tiempo después, el concepto de competencia, se extendió al desarrollo personal y social, por lo que la competencia se aplicó al sector de formación general. Esto



hace que la competencia no este relacionada únicamente con la instrucción, sino que se traslada a la educación para la formación fundamental del recurso humano.

En los años 80, en los Estados Unidos, se declinó la corriente de Educación Basada en Competencias y surge en Canadá, cuando en Québec, el Ministerio de Educación Pública, aplicó el concepto a la elaboración de los programas técnicos del nivel secundario.

Al iniciar la década de los años 90, el Ministerio de Educación de Québec, aplicó la competencia al nivel colegial para elaborar los programas pre-universitarios.

En Europa, el concepto está orientado al desarrollo de las habilidades de alto nivel de complejidad y es utilizado para el cumplimiento de las necesidades o puntos modulares de la formación del recurso humano.

El término de competencias se define como los resultados de la aplicación de ciertos conocimientos, habilidades y característica personales que generan o sostienen un desempeño superior.

Por lo anterior las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimiento o capacidades cognitivas o conductas: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se pueda de esta manera demostrar entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, adecuado, eficaz e ineficaces.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya

que logra separar la organización del trabajo de la gestión y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Para algunos autores competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios (habilidades, creatividad, conocimiento y actitudes), para que un colaborador desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión, el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Entre las definiciones podemos citar:

Bunk:

“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.<sup>20</sup>

Prego:

“...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Bunk, G. P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N°1, 1994.

<sup>21</sup> Muñoz de Priego Alvear, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, *Training and Development*, N°10, Madrid, 1998.

Kochanski:

“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.”<sup>22</sup>

G. Burk (1994), define las competencias profesionales como aquellos profesionales quien dispone de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, además señala que puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible. El colaborador está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

En síntesis las competencias se pueden definir como todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

La competencia de los individuos se deriva de su dominio de un conjunto de atributos (como conocimiento, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en combinaciones diferentes para desempeñar tareas ocupacionales. Por lo tanto, la definición de una persona competente es aquella que posee los atributos (conocimiento, habilidades, actitudes y valores) necesario para el desempeño de un trabajo según la norma apropiada.

**Habilidades/ destrezas:** Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

---

<sup>22</sup> Kochansky, Jim, “El sistema de competencias”, en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998.

**Conocimiento:** Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

**Actitudes:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo

Al referirse a la competencia laboral es conveniente distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y aplicarse al concepto de competencias:

## **EVALUACION BASADA EN COMPETENCIAS**

La evaluación basada en competencias es la parte central de un enfoque por competencias. Por regla general, en la evaluación basada en competencias siempre se debe tratar de seleccionar los métodos más directos y pertinentes al desempeño evaluado.

## **COMPETENCIA FUNDAMENTAL**

En síntesis son aquellas competencias o paquetes de habilidades para realizar las actividades de creación de valor económico de una empresa y que le permiten desarrollar eficiencia superior, calidad, innovación y responsabilidad ante sus clientes, desarrollando y ampliando sus mercados.

Las competencias fundamentales responden a la idea de que una empresa puede ganar ventajas competitivas en sus mercados, haciendo uso de un número relativamente pequeño de competencias fundamentales que tienen efecto en la

producción de diversos productos o servicios a través de diversas unidades de negocios.

Las competencias fundamentales e individuales se complementan, ya que cuentan con una capacidad para construir en torno a un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades, actividades que tienen un impacto en múltiples productos y servicios en una organización y que proveen una ventaja competitiva en el mercado.

Las competencias son el resultado de experiencias dominadas gracias a la aptitudes y a los rasgos de personalidad que permitan sacar partido de ellas.

Al referirse a las competencias laborales es conveniente distinguir algunas dimensiones a saber:

☞ **IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego es con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta el concepto del área ocupacional o ámbito de trabajo.

☞ **NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleados, trabajadores y entidades educativas.

Se pueden distinguir cuatro tipos de competencias a saber:

**Competencias profesionales específicas:**

Son aquellos conocimientos, habilidades y capacidades directamente necesarias para ejercer una profesión/ocupación, con el fin de cumplir con las tareas ligadas a una profesión u oficio.

Estas competencias nos permiten plantear cuáles son los diferenciales de conducta que tiene un nivel jerárquico en relación con otro inferior en la estructura organizacional.

**Competencias profesionales genéricas:**

Son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y capacidades aplicables a una serie de profesionales /ocupaciones conexas. Abarcan un campo laboral amplio, individual o colectivo, es decir todas las profesiones pertenecientes a una misma "familia profesional", son transferibles dentro de ciertos límites y permiten la polivalencia.

Habitualmente las competencias genéricas son muy pocas, describen los comportamientos funcionales que debe tener una persona, cualquiera sea su puesto o nivel, para contribuir al éxito del negocio. Si alguien no posee esas competencias tendrá problemas relevantes en su desempeño laboral. Nadie podría ser empleado en una organización si no tiene un desarrollo razonable de las competencias genéricas o centrales requeridas por la misma.

**Competencias transversales:**

Son aquellos conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes aplicables a todas las situaciones ocupacionales. Estas competencias abarcan a todo tipo de ocupaciones, en mayor o menos grado y aportan una vertiente cualitativa a las competencias genéricas y específicas.

### **Competencias educacionales:**

Las competencias educacionales se refieren a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas con la puesta en práctica de valores y actitudes, que se integran en el proceso de enseñanza-aprendizaje o sea en el aprender a conocer, hacer, vivir y ser.

El desarrollo del valor agregado de las competencias permite que el individuo sea competente más allá de las exigencias básicas de un puesto de trabajo.

Actualmente están surgiendo nuevos enfoques en la gestión de los recursos humanos, donde se realizan nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, motivación en el trabajo y el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de aprender a aprender y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS**

Es importante tomar en cuenta algunas de las características de las competencias, pero si bien es cierto dichas características van a depender de la organización, individuo y la sociedad en que se desenvuelven, algunas de ellas se pueden señalar:

- 1- Se define en relación con un estándar conocido por la organización o el colaborador.
- 2- Se desarrolla a través de la realización de tareas.
- 3- Es la estructura cognitiva que permite explicar, predicar y justificar la eficacia de los procedimientos utilizados para realizar diversas tareas.
- 4- Es una potencialidad de realizar una acción inmediata y eficaz en un sector preciso de actividad.

- 5- Es multidimensionalidad, ya que cubre conocimientos, habilidades y actitudes.
- 6- Es integrativa, puesto que las dimensiones como el conocimiento, habilidades y actitudes son movilizadas en conjunto para cumplir algún objetivo o meta.

## **ENFOQUES DE COMPETENCIAS**

### **1- ENFOQUE FUNCIONALISTA:**

Se centra en la evaluación del desempeño, según las normas de rendimiento establecidas (análisis funcional).

Considera a la competencia como el conjunto de habilidades y conocimientos que se aplica en el desempeño de una tarea o función ocupacional a partir de los requerimientos impuestos por el empleo.

### **2- ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA:**

Nace como una crítica a la pedagogía tradicional basada en el conocimiento teórico escolar. Define a la competencia “como la comprensión individual y colectiva de las situaciones productivas, sometidas a la complejidad de los problemas que plantea su evolución”.

### **3- ENFOQUE HOLÍSTICO-INTEGRATIVO:**

Se orienta con las definiciones profesionales globales con el fin de mejorar el proceso formativo, donde éste enfoque prepara inicialmente al estudiante para que desempeñe un puesto de trabajo o conjunto de ocupaciones.



Este modelo va más allá de la especialización técnica, se utilizan algunos atributos (conocimiento, habilidades, destrezas), de forma coordinada, combinada e integrada para el pleno desempeño de su actividad profesional.

Dentro de este modelo podemos tipificar a la competencia en:

- A- COMPETENCIA TÉCNICA**
- B- COMPETENCIA METODOLÓGICA**
- C- COMPETENCIA SOCIAL Y**
- D- COMPETENCIA INDIVIDUAL**

A- **COMPETENCIA TÉCNICA:** Asimilación de capacidades cognitivas y habilidades propias de la profesión y reglamentadas por normativas legales o impuestas por las exigencias del puesto de trabajo.

Posee competencia técnica aquella persona que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y los conocimientos y habilidades necesarias.

**B- COMPETENCIA METODOLÓGICA:** Capacidad de autoinformación y asimilación de técnicas fundamentales de aprendizaje y del trabajo. Capacidad de saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas.

La formación debe de ser continua y estar orientada a que la persona adquiera la capacidad de iniciativa (saber planificar, realizar y controlar tareas de forma autónoma y enseñar a los colaboradores en invertir en renovar sus conocimientos a los largo de toda la vida (capacidad de adaptación).

Aquella persona que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten.

En síntesis la competencia metodológica es la capacidad de analizar y reconocer estructuras de acción, búsqueda autónoma de informaciones, elegir y aplicar informaciones necesarias en una situación laboral, manejar distintos métodos de análisis y de trabajo, guiados por un objetivo dado o creado.

**C- COMPETENCIA SOCIAL:** Aptitud para la cooperación y el trato con otras personas mediante la asimilación de competencias fundamentales de cooperación y comunicación.

La competencia social es una exigencia derivada de los cambios organizacionales y de los procesos de trabajo, que es cada día más importante el trabajo en grupo.

Las calificaciones del trabajo en equipo lo importante es el desarrollo organizacional y la formación profesional (aprendizaje grupal), de la capacidad de cooperación y comunicación.

Persona que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

En síntesis la competencia social, la capacidad de ponerse de acuerdo con los otros, integrarse en un equipo, desarrolla la capacidad de diálogo, trabajan y discuten para lograr un objetivo común y moderar el grupo.

**C- COMPETENCIA INDIVIDUAL:** Capacidad de autoreflexión. Los objetivos son el conocimiento de sí mismo, la actuación bajo responsabilidad propia y el desarrollo de intereses propios y planes para la vida.

El propio individuo tiene que autoreflexionar sobre su forma de actuar, cooperar y analizar si es la más adecuada. Planificación y fijación de metas, motivación, deseo de planificar, entre otros y que cada miembro de la organización asuma su propia responsabilidad

Aquella persona que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

En síntesis la competencia individual, la capacidad de causar una impresión creíble y convincente a través del pensamiento propio y de la creatividad propia.

La conjunción de las cuatro dimensiones de competencias lleva a formar a personas con capacidad de acción profesional.

Por otra parte se encuentra la competencia específica (conocimientos y habilidades básicos), capacidad de analizar y reconocer relaciones intra e interdisciplinarias, creatividad específica y ejecución autónoma de tareas (basadas en profundos conocimientos de su profesión), según los requerimientos del cliente.

Con lo anterior se da una estrecha vinculación entre el desarrollo organizacional, el desarrollo de nuevas competencias y el desarrollo integral del individuo.

Si bien las competencias genéricas son por definición comunes a todos los integrantes de una organización. Por ejemplo, la competencia "habilidad de comunicación" puede ser importante para un nivel operativo, profesional, o gerencial, pero sus funciones deberán ser diferentes. No son los mismos los comportamientos observables de comunicación requeridos de un nivel operativo de la organización que los comportamientos observables de comunicación requeridos para un gerente.

Los mismo ocurre con las competencias que hemos denominado “específicas por nivel”. La habilidad de liderazgo puede ser importante tanto en un supervisor como en un gerente, pero sus funciones deberán ser diferentes para marcar las expectativas de desempeño, donde se plantean en cada uno de los niveles.

Podemos decir, que el modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de un organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto.

Además el modelo de competencias es una herramienta de gestión con tres finalidades principales:

- Orientar la propia gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuáles son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse a las necesidades del negocio.
- Orientar la gestión de recursos humanos (que realiza el área de recursos humanos) alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia de negocio.
- Orientar la gestión de recursos humanos (que realiza cada supervisor, jefe o gerente al dirigir el personal a su cargo) alineando todas y cada una de sus funciones de conducción para generar, mantener y desarrollar las competencias requeridas por la estrategia de negocio.

En este sentido creemos que cuando los modelos de competencia se difunden dentro de la organización clarifican las expectativas laborales y de empleabilidad brindando reglas más claras para todos.

## **PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO FORMADOR PARA EL TRABAJO**

Las competencias que como se ha mencionado anteriormente: habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos, creatividad, entre otros, las competencias deben de ser comportamientos observables y medibles en la realidad diaria del trabajo de los profesionales que requieren hoy en día.

En el Núcleo Sector Comercio y Servicios que atiende, prioritariamente las acciones formativas complementarias, bajo la modalidad presencial y distancia.

Además estas competencias deben desarrollar flexibilidad, abiertas, capacitación permanente y recurso humano capacitado y calificado. El Núcleo cuenta con personal

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

De acuerdo al modelo de evaluación de desempeño por competencias dirigido al sector profesional que se propone, se fundamenta en el principio de que son los colaboradores los que crean valor agregado y no los puestos de trabajo.

En los años anteriores en el Instituto Nacional de Aprendizaje, se ha venido realizando evaluación de puestos y a través de este modelo lo que se pretende es implementar la evaluación del desempeño por competencias en los puestos que desempeñan los profesionales particularmente en el Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Bayatzis <sup>(23)</sup> cita Olga Benavides define la competencia en términos generales como “las características fundamentales de una persona, esto pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del auto concepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona.

Puede entenderse como competencia como el comportamiento manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente y que dichas capacidades humanas son medibles para alcanzar el desempeño de cada uno de los profesionales.

Este modelo se centra en los roles que desempeñan cada uno de los funcionarios, donde describe el papel del colaborador (es) para alcanzar resultados, ser competente, flexible, dinámico. Dicho rol se encuentra orientado fundamentalmente al comportamiento.

---

<sup>23</sup> Benavides, Olga: Gestión de Competencias

El modelo de evaluación del desempeño basado en competencias, es aplicable a otros niveles como administrativos, técnicos, entre otros, ya que ponen en práctica una serie de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos . Dichos atributos se ponen en práctica dependiendo de la estrategia que se vaya a desarrollar y estos a su vez son factores de éxito.

Podemos mencionar que los atributos que se especificaron en el cuestionario aplicables a la evaluación del desempeño por competencias se realizaron en tres grandes áreas como lo son:

**a- Habilidad**

- Comunicación
- Realimentación
- Capacidad para la toma de decisiones
- Facilidad trabajo en equipo
- Liderazgo
- Integración
- Delega autoridad
- Solución de problemas
- Normas de disciplina

**b- Actitud**

- Colaboración
- Autorresponsabilidad
- Compartir
- Autoestima
- Sociabilidad
- Adaptabilidad
- Responsabilidad
- Autodirección

- Integridad

Hábito de trabajo, características personales, formas de conducta que contribuyen al buen desempeño del puesto.

#### **b- Conocimiento**

Son aquellas capacidades físicas o cognoscitivas para realizar una tarea con amplia posibilidad de resultados positivos.

- Pensamiento creativo
- Solución de problemas
- Toma de Decisiones
- Asimilación y comprensión
- Oportunidades
- Actualización

Capacidad de aprender a aprender y razonar( organizar conceptos)

Es la información o comprensión necesaria para desarrollar una tarea satisfactoriamente.

Por otro lado el modelo de la evaluación del desempeño basado en competencias se constituye realizando los siguientes pasos:

Definición de competencias: Se definen

**a- Competencia clave:** Se derivan fundamentalmente de las estrategias de la institución en este caso del I.N.A. y son generales para todos los puestos.

Por ejemplo: misión, visión, políticas, objetivos y estrategias.

En el caso del I.N.A. y del Núcleo se refieren a las competencias técnicas, que es el quehacer sustantivo, alrededor donde giran las otras competencias.



**b- Competencias funcionales:** Relacionadas con los procesos de planeamiento y evaluación, gestión administrativa y tecnológica. Es importante aclarar que dentro del Núcleo, toda labor que se ejecuta en la parte administrativa es para dar sustento a la gestión técnica.

**c- Competencias sociales:** Todas las relaciones interpersonales que se generan entre del Núcleo Sector Comercio y Servicios, a partir de la gestión técnica y administrativa.

**d-** Para aplicar el modelo, en el cuestionario se definieron cinco niveles (escalas de competencias) a saber:

✓ **0- Nivel de competencias no aplica:** Está área de competencia no se aplica al trabajo, o el colaborador no ha tenido la oportunidad de demostrar esta competencia en el trabajo.

✓ **1- Nivel de competencia bajo:** Demuestra un nivel de conocimiento/habilidad bajo. Se requiere de un entrenamiento altamente intensivo o reeducación con respecto al enfoque.

✓ **2- Nivel de competencia marginal:** Demuestra algunas habilidades/conocimiento efectivo de su trabajo, pero aún existen algunas habilidades esenciales que deben ser desarrolladas.

✓ **3- Nivel de competencia promedio:** Demuestra tener habilidades/conocimiento efectivo de su trabajo. Ha alcanzado el estándar esperado de su grupo dadas las limitaciones del ambiente y del trabajo. Aún existen áreas importantes a ser desarrolladas.

- ✓ **4- Nivel de competencia alto:** Demuestra habilidades /conocimiento altamente efectivos. Se está desempeñando por encima del standard esperado. Existen algunas áreas relativamente pequeñas a ser desarrolladas.
  
- ✓ **5- Nivel de competencia excelente:** Es extremadamente efectivo en las áreas de habilidades/ conocimientos requeridos. Se está desempeñando al nivel más alto que se espera en esta función. Se requiere de seguirlo guiando y aconsejando para mantener este rendimiento óptimo.

Dichos niveles ubican al colaborador, según el grado de habilidad, actitud y conocimiento que posean.

Después se señalarán los comportamientos que aseguren la aplicación práctica y que sean medibles.

Por último se establece el perfil de competencias, que debe poseer el profesional para el puesto de trabajo que se pretende evaluar.

Cada colaborador realizará una auto evaluación justificando, según sus funciones, proyectos que ha trabajado y los niveles que considera que cumple de acuerdo a sus competencias. Por lo anterior, se formulan una serie de programas que ayudan al colaborador a demostrar su o sus competencias. La auto evaluaciones pueden ser revisadas por el encargado de cada proceso o bien el jefe del Núcleo.

## **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO POR COMPETENCIAS AL SECTOR PROFESIONAL**

Con base en la información recopilada, se realizó un instrumento de evaluación por competencias para ser aplicado al sector profesional que contiene tres áreas por evaluar, actitud, habilidades y conocimientos, con criterios medibles.

Se ha confeccionado un instrumento por todo el sector profesional, independientemente de la categoría en que se ubica, para medir las competencias pertinentes de cada colaborador.

## **FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS FUNCIONARIOS PROFESIONALES DEL NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE.**

El siguiente cuestionario forma parte de un estudio para analizar la evaluación del desempeño para los funcionarios profesionales del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje.

El propósito de este trabajo tiene finalidades académicas que servirán para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la ULACIT, por parte de la servidora.

De antemano agradecer su colaboración, que sin duda será de mucho provecho.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Años laborados a nivel profesional: \_\_\_\_\_

PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Característica por competencia	Eficacia/frecuencia					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTITUD</b>						
Coopera con los demás						
Supera conflictos con colaboradores en todos los niveles						
Controla con serenidad el estrés y las presiones						
Prevalece mi interés personal sobre el trabajo						
Su trato con los demás es positivo y constructivo						

Trabaja cómodamente con empleados de todos los niveles						
Comparte sus ideas exitosas y buenas prácticas con los demás						
Reconoce las contribuciones de los demás						
Recompensa y celebra los logros de otros individuos y de su grupo						
Se adapta con facilidad al cambio						
Es racional en el uso de los recursos						
Tiene capacidad de convencimiento						
Establece y/o respeta prioridades						
Disposición para comprender y atender a los demás						
Da un trato cordial a las personas						
<b>CONOCIMIENTO</b>						
Aplica rápidamente los conocimientos nuevos a sus situaciones en el trabajo						
Busca continuamente oportunidades para aprender y desarrollarse						
Tiene claro las funciones que desempeña						
Solicita ayuda y realimentación de los demás para superarse						
Conoce todos los aspectos del quehacer del Núcleo y lo relacionado con su profesión						
Sabe cómo sus acciones afectan al Núcleo						
Se mantiene al tanto de las tendencias globales del entorno que tienen impacto en el Núcleo (Gobierno, empresas, clientes, factores reglamentarios y políticos, competencia, tecnología, entre otros.						
Se actualiza constantemente						
Comparte con sus compañeros su conocimiento						
<b>HABILIDAD</b>						
Se comunica constantemente						
Habla abierta y honestamente						
Demuestra que ha captado lo que otra persona dice antes de expresar sus propias ideas						
Ofrece a otros realimentación sobre sus puntos fuertes, débiles y formas para mejorar						

Capacidad para tomar decisiones racionales						
Tiene facilidad para trabajar en equipo						
Capacidad de influir en los demás						
Ejerce algún tipo de liderazgo dentro del grupo						
Organiza e integra al personal						
Equilibra las prioridades						
Delega autoridad						
Mantiene el control de acuerdo con las expectativas						
La solución de problemas es eficaz						
Ofrece alternativas de solución						
Realiza el trabajo de acuerdo a los estándares de calidad requeridos						
Fija y administra normas disciplinarias eficaces						

### ESCALA DE COMPETENCIAS

- 0- Nivel de competencias no aplica
- 1- Nivel de competencia bajo
- 2- Nivel de competencia marginal
- 3- Nivel de competencia promedio
- 4- Nivel de competencia alto
- 5- Nivel de competencia excelente

El cuadro de competencias se planifica **EL CÓMO** los objetivos deben ser alcanzados. Las competencias como se menciono anteriormente son el conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos que son la base para un desempeño efectivo.

Los factores que corresponden al cargo deben discutirse todos y pueden agregarse otros si se considera pertinente.

Antes de proceder a la planificación de EL CÓMO , debe leerse detenidamente la definición de cada una de las competencias y utilizar los indicadores y contraindicadores como guía de una discusión lo más objetiva y específica posible. Esta discusión debe generar información sobre conductas que deben documentarse a futuro en alguna área de fortalezas o mejoras.

A través del cuestionario de evaluación del desempeño por competencias tiene como finalidad:

- ✓ El superar la brecha que existe entre el desempeño actual y los requerimientos del puesto.
- ✓ Apoyar al empleado en su esfuerzo por desarrollar sus conocimientos y habilidades para desempeñarse cada vez mejor.
- ✓ Responder con antelación a los requerimientos de futuros cargos que puedan ser asignados al evaluado.
- ✓ Atender a los requerimientos originados por cambios de tecnología y de los procedimientos del Núcleo Sector Comercio y Servicios.
- ✓ Indicar de manera clara las diferentes áreas y formas en que el colaborador y el jefe acordaron trabajar para alcanzar los resultados esperados.

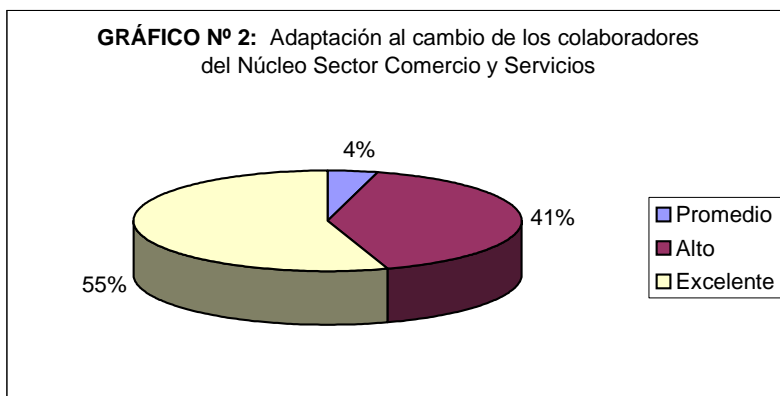
**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**ACTITUD**

**Cuadro Nº 1:** Adaptación al cambio de los colaboradores, según escala de competencias.  
Diciembre del 2004.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Promedio	2	4.1
Alto	20	40.8
Excelente	27	55.1
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Las personas entrevistadas se adapta con facilidad al cambio y consideran como excelente en un 55.1%, alto un 40.9% y promedio en un 4.1%.

**Cuadro Nº 2** Capacidad de convencimiento de los colaboradores en el Núcleo Sector Comercio y Servicios del I.N.A.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	1	2.0
Marginal	1	2.0
Promedio	8	16.3
Alto	17	34.7
Excelente	22	44.9
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, diciembre 2004

El sector profesional entrevistado del Núcleo Sector Comercio y Servicios, considera como excelente la capacidad de convencimiento en un 44.9%, 34.7% como alto, 16.3% como promedio y un 2% de no aplica y marginal, respectivamente.

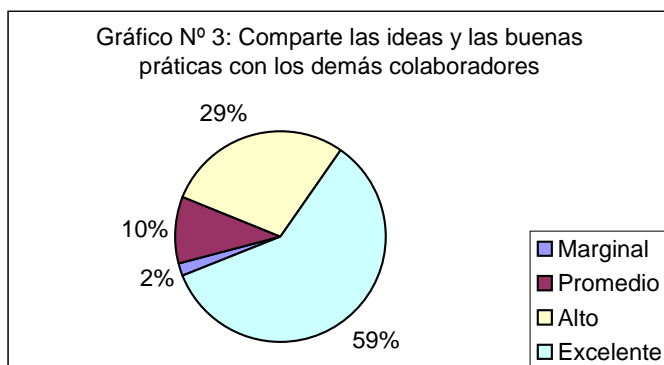
**Cuadro Nº3:** Disposición para comprender y atender a los demás colaboradores. Diciembre, 2004.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Alto	21	42.9
Excelente	28	57.1
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.



Con base en la disposición para comprender y atender a los demás, se considera como excelente un 57.1% y un 42.9% como alto.



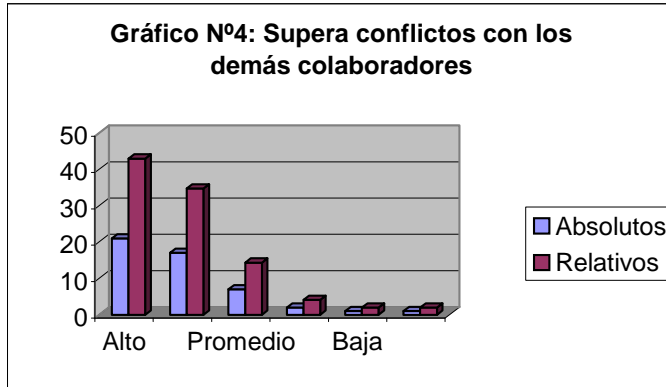
Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

En términos generales, con base en los entrevistados del Núcleo Sector Comercio y Servicios comparten sus ideas exitosas y buenas prácticas con los demás.

**Cuadro N°4: Supera conflictos con colaboradores en todos los niveles**

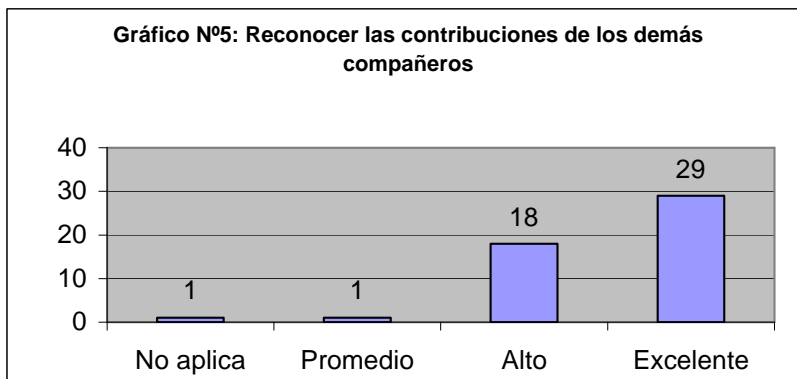
Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Alto	21	42.9
Baja	1	2.0
Excelente	17	34.7
Marginal	1	2.0
No aplica	2	4.1
Promedio	7	14.3
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

De acuerdo a los entrevistados, el 42.9% es alto, como excelente un 34.7%, un 4.1% no aplica y la mitad (2%) baja y marginal, respectivamente.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

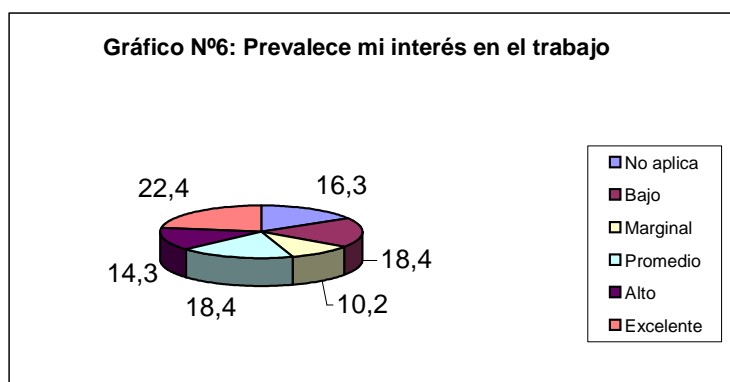
Reconoce las contribuciones de los demás como excelente en un 59.2%, alto un 36.7% y un 2% tanto para promedio como no aplica.

**Cuadro Nº 5: Coopera con los demás en otras labores**

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Promedio	4	8.2
Alto	17	34.7
Excelente	28	57.1
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Los entrevistados cooperan con los demás en forma excelente en un 57.1%, alto en un 34.7% y en menor porcentaje un 8.2%.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Cuando se le pregunta a los profesionales acerca de si prevalece su interés personal sobre el trabajo, la mayoría respondió en un 22.4% como de acuerdo (excelente), promedio y bajo en un 18.4%, no aplica en un 16.3%, en un 14.3% como alto y un 10.2% como marginal.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Establece y respeta prioridades en un 67.3% como excelente y un 30.6% como alto. Además existe un 2% que considera que no aplica.

**Cuadro N° 6: Es racional en el uso de los recursos del NSCS**

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Marginal	1	2.0
Promedio	6	12.2
Alto	17	34.7
Excelente	25	51.0
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

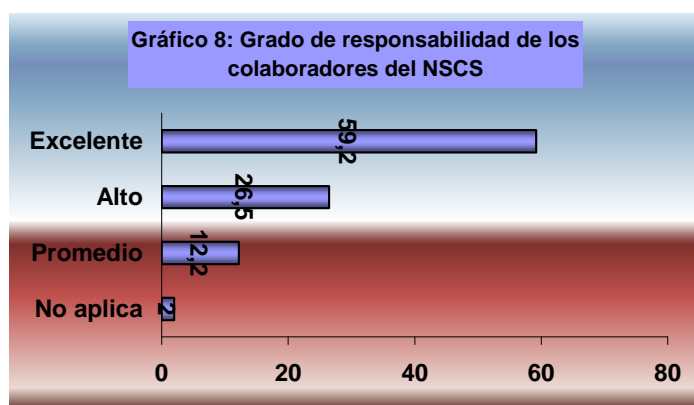
Considera como excelente o sea en un 51% que es racional en el uso de los recursos, un 34.7% como alto, un 12.2% como promedio y un 2% marginal.

**Cuadro N° 7: Recompensa y celebra los logros de otros individuos y de su grupo**

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	1	2.0
Promedio	5	10.2
Alto	14	28.6
Excelente	29	59.2
Total	49	100

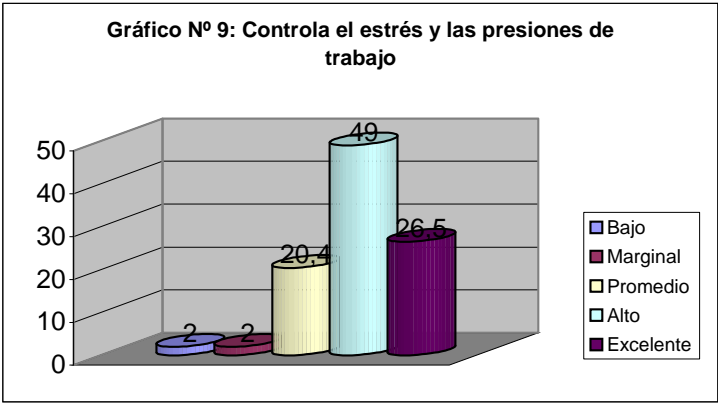
Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

La profesionales entrevistados recompensa y celebra los logros de otros individuos y de su grupo es excelente en un 59.2%, alto en un 28.6%, 10.2% como promedio y un mínimo porcentaje (2%), no aplica.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

De acuerdo a la población bajo estudio realiza en un 59.2% excelente la responsabilidad el trabajo, alto en un 26.5% y en promedio el 12.2%. Existe un 2% que no aplica.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

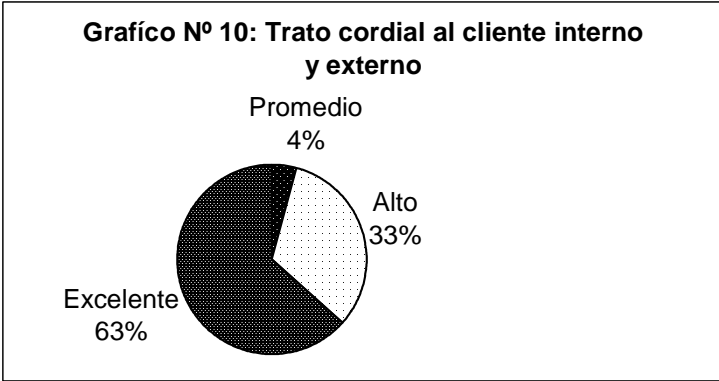
En un 49%, considera como alto el controlar con serenidad el estrés y las presiones que se generan producto del trabajo, un 26.5% como excelente, un 20.4% en promedio y un 2% bajo y marginal, respectivamente.

**Cuadro Nº 8: Trato con los demás es positivo y constructivo dentro del NSCS**

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	1	2.0
Bajo	1	2.0
Promedio	8	16.3
Alto	19	38.8
Excelente	20	40.8
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

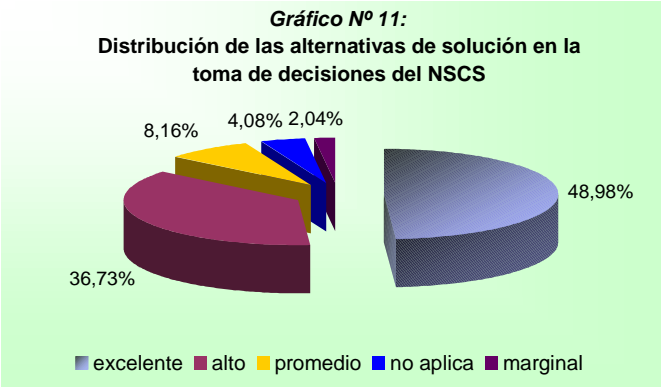
Consideran que su trato con los demás es positivo y constructivo en un 40.8% (excelente), alto un 38.8%, en promedio un 16.3%. Además en un 2% dentro del rango bajo y no aplica, respectivamente.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Un 63% de los profesionales entrevistados consideran que dan un trato cordial a los clientes tanto internos como externos (excelente), un 33% como alto y un 4% como promedio.

**HABILIDAD**



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

De acuerdo a los profesionales entrevistados se determina que un 49% consideran como excelentes, un 36.7% como alto y un 8.2% como promedio. Existe en menor grado con un 4.1 que no aplica y un 2% como marginal.

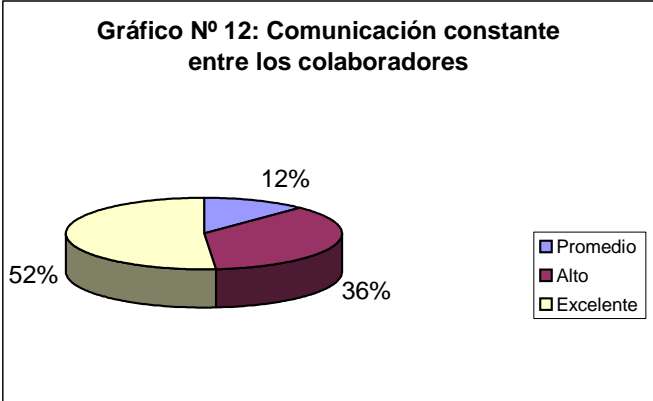


Cuadro N° 9: Capacidad de captación, acerca de lo que informa otra persona, ya sea en el NSCS u otra organización.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	2	4,1
Marginal	2	4,1
Promedio	7	14,3
Alto	15	30,6
Excelente	23	46,9
Total	49	100

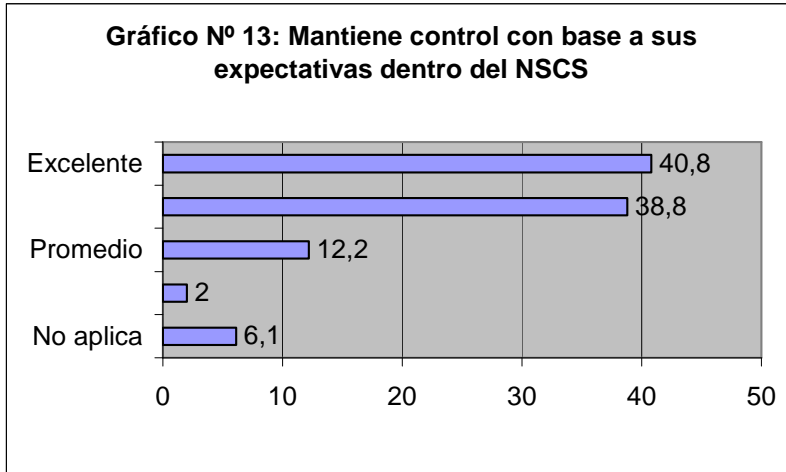
Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

La población bajo estudio considera que demuestra que ha captado lo que otra persona dice antes de expresar sus propias ideas en un 46.9% como excelente, un 30.6% como alto, 14.3% promedio y un 4.1% no aplica y marginal, respectivamente.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

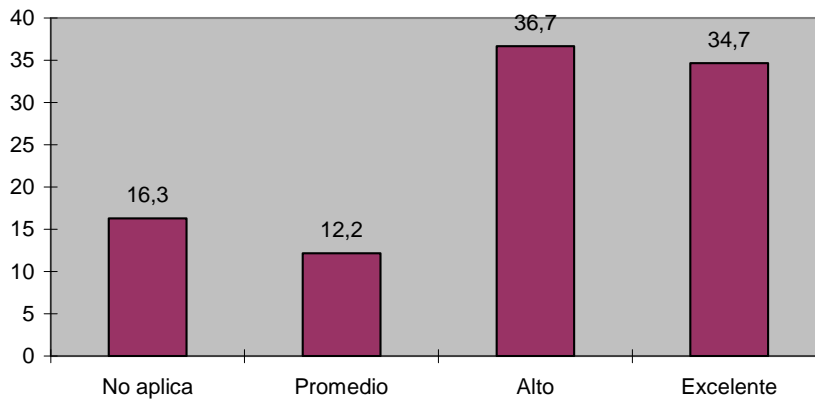
Existe un 51% que la población bajo estudio se comunica constantemente con la jefatura, encargados de procesos y otros colaboradores, un 36.7% lo realiza alto y un 12.2% en promedio.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Se considera un 40.8% como excelente, 38.8% alto, un 12.2% como promedio y un 2% como marginal. Además existe un 6.1% que no aplica o sea que la población entrevistada no tiene dicha habilidad.

**Gráfico 14: Delega autoridad dentro del NSCS**



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Los profesionales entrevistados delegan autoridad en un 36.7% y 34.7% como alto y excelente, respectivamente. En promedio existe un 12.2% y no aplica un 16.3%.

**Cuadro 10:** Facilidad de los colaboradores para trabajar en equipo dentro del NSCS

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Bajo	1	2
Marginal	2	4,1
Promedio	3	6,1
Alto	12	24,5
Excelente	31	63,3
Total	49	100

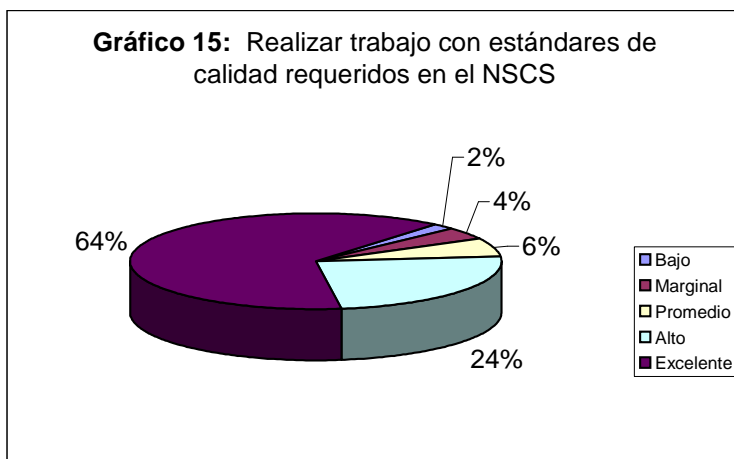
Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Los colaboradores entrevistados consideran como excelente un 63.3%, un 24.5%, un 6.1% como promedio y un 4.1% y 2% como marginal y bajo, respectivamente.

**Cuadro Nº 11:** Los colaboradores del NSCS realizan el trabajo de acuerdo a los estándares de calidad requeridos.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Marginal	1	2,1
Promedio	2	4,1
Alto	16	32,7
Excelente	30	61,
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Los profesionales realizan el trabajo de acuerdo a los estándares de calidad requeridos en un 64% como excelente, una cuarta parte de la población 32% es alto, un 4% y un 2% como promedio y marginal, respectivamente.

**Cuadro 12: Habla abiertamente y con honestidad entre los colaboradores del NSCS**

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Promedio	2	4.1
Alto	18	36.7
Excelente	29	59.2
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

El 59.2% habla abiertamente y con honestidad (excelente), un 36.7% como alto y un promedio de 4.1%. Es importante señalar que debe existir más comunicación entre la jefatura, encargados de procesos y colaboradores.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

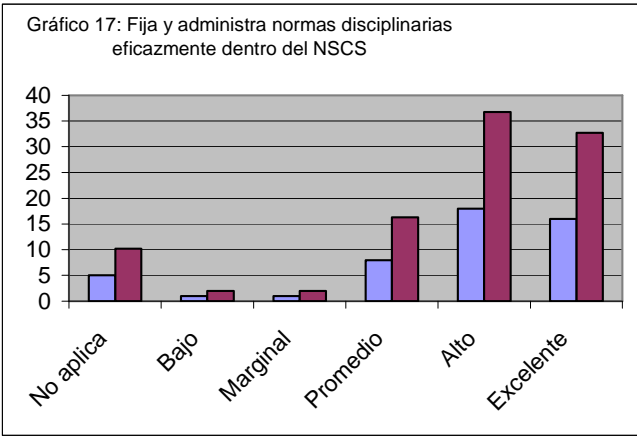
El 40.8% considera como excelente la capacidad de influir en los demás, un 34.7% es alto y un 20.4% como promedio. Existe un 2% que es bajo y no aplica.

**Cuadro N° 13:** El colaborador ejerce algún tipo de liderazgo dentro del grupo NSCS

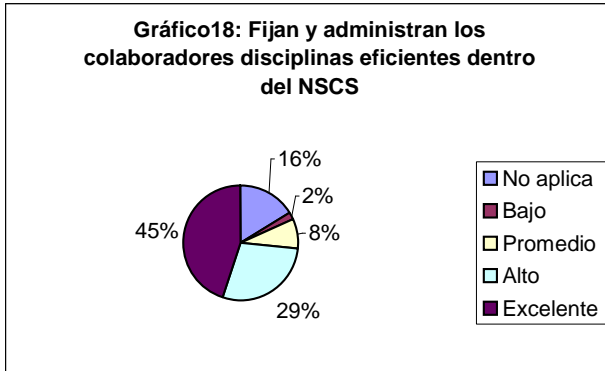
Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	2	4.1
Bajo	2	4.1
Marginal	1	2.0
Promedio	8	16.3
Alto	21	42.9
Excelente	15	30.6
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Ante la pregunta de que si ejerce algún tipo de liderazgo dentro del grupo, la mayoría de la población se inclino por la categoría alto con un 42.9%, seguido por un 30.6% como excelente y en promedio un 16.3%. Escasamente existe un 2% como marginal y un 4% no aplica y bajo, respectivamente.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

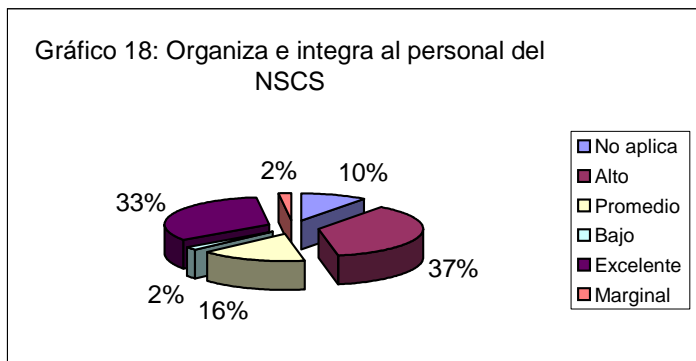
Existe un 45% de la población que considera como excelente fijar y administrar normas disciplinarias eficaces, un 29% como alto y existe un porcentaje bastante alto de 16% que no realiza dicha actividad o no respondió. Además existe un 8% como promedio y un 2% bajo.

**Cuadro N° 14:** Establece objetivos claros y medibles dentro del NSCS.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	1	2.0
Promedio	5	10.2
Alto	14	28.6
Excelente	29	59.2
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Con respecto al establecimiento de los objetivos claros y medibles, considera en un 59.2% como excelente, en un 28.6% como alto, en promedio (10.2%) y un 2%, no aplica.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Un 36.7% (alto), organiza e integra al personal, un porcentaje bastante parecido (32.7%) como excelente, un 16.3% como promedio, un 10.2% no aplica y escasamente un 2% como bajo y marginal, respectivamente.

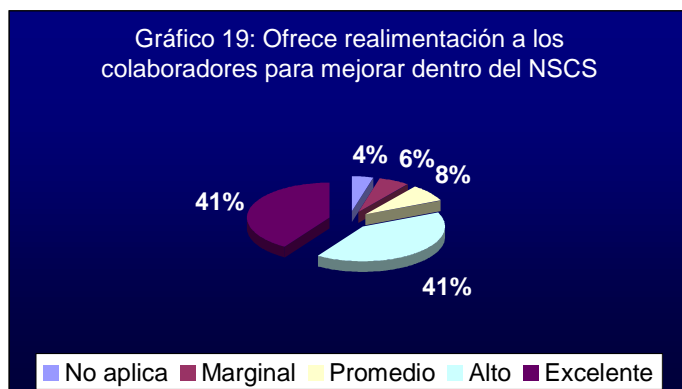
**Cuadro Nº 15:** Los colaboradores equilibra las prioridades del NSCS

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
No aplica	1	2.0
Marginal	1	2.0
Promedio	4	8,2
Alto	14	28,6
Excelente	29	59,2
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

La población considera como excelente con un 59.2%, con el fin de equilibrar las prioridades, un 28.6% alto, un 8.2% en promedio y un 2% para ambas tanto para no aplica como marginal.





Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

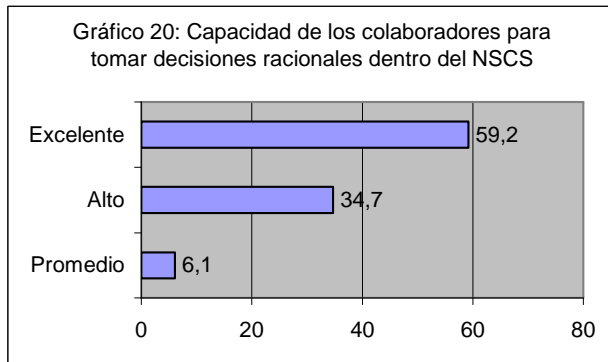
Existe un 40.8% tanto alto como excelente, donde ofrece a otros realimentación sobre sus puntos fuertes y débiles para mejorar su forma de trabajo o actitud, un 8.2% como promedio, un 6.1% y 4.1% marginal y no aplica, respectivamente.

**Cuadro Nº 16:** Los colaboradores solucionan los problemas de manera eficaz dentro del NSCS

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Marginal	1	2
Promedio	6	12,2
Alto	24	49
Excelente	18	36,7
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

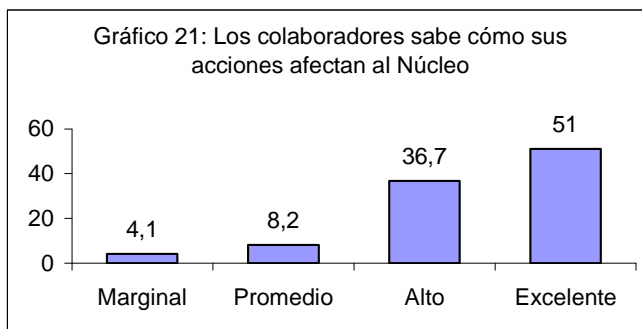
La solución de problemas es eficaz en un 49% como alto, un 36.7% como excelente, un 12.2% como promedio y un 2% marginal.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Dentro de la capacidad para tomar decisiones racionales, existe un 59.2% como excelente, un 34.7% alto y un 6.1% como promedio.

### Conocimiento



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Considera que el 51% es excelente, donde sabe cómo sus acciones afectan al Núcleo, en un 36.7% como alto, en menor escala la categoría promedio en un 8.2% y la mitad o sea en un 4.1% como marginal.

**Cuadro N° 17:** Se actualiza constantemente dentro del NSCS

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Marginal	1	2
Promedio	3	6,1
Alto	23	46,9
Excelente	22	44,9
Total	49	100

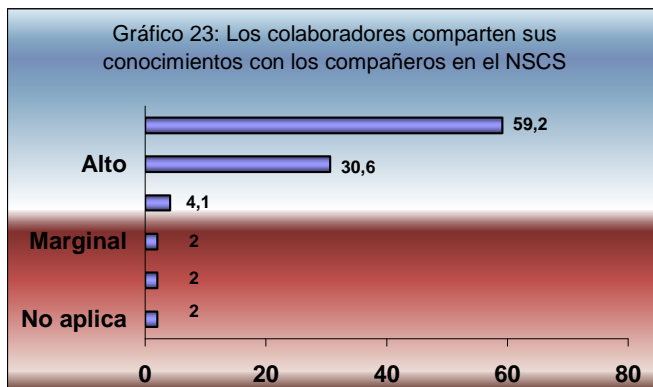
Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

En un alto porcentaje ( 46.9%), se actualiza constantemente el recurso humano, seguido por un 44.9% como excelente, en promedio con un 6.1% y un 2% marginal.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Existe un alto porcentaje del 69.4% como excelente, donde solicita ayuda y realimentación de los demás para superarse, en un 24.5% como alto y un 6.1% como promedio.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

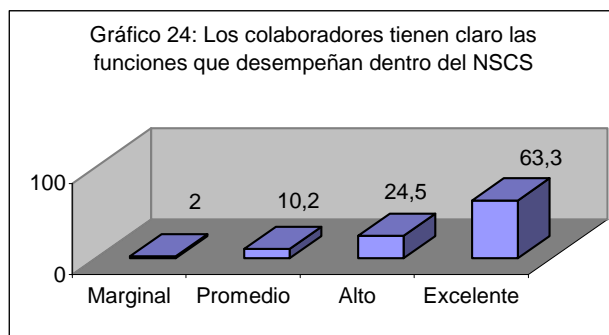
Existe más del 50% o sea un 59.2% como excelente en compartir con sus compañeros el conocimiento que adquiere, en un 30.6% como alto, un 4.1% en promedio y un 2% para bajo, marginal y no aplica.

**Cuadro 18:** Los colaboradores aplican rápidamente los conocimientos nuevos a sus situaciones de trabajo dentro del NSCS.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Bajo	1	2
Promedio	2	4,1
Alto	11	22,4
Excelente	35	71,4
Total	49	100

Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Aplica rápidamente los conocimientos nuevos a sus situaciones en el trabajo, considera en un 71.4%, un 22.4% alto, en promedio un 4.1% y la mitad como bajo.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

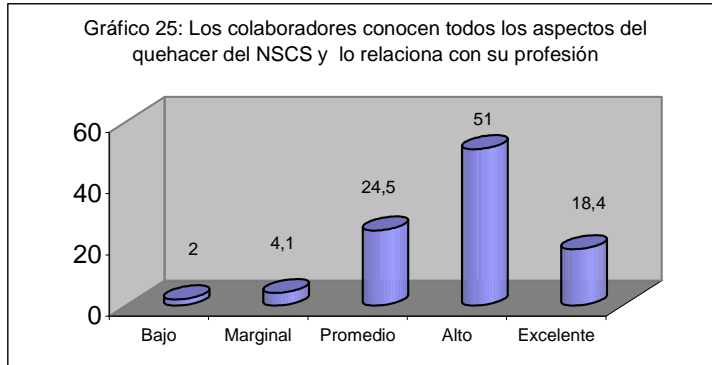
Con respecto a si tiene claro las funciones que desempeña, considera un 63.3% como excelente, seguido de un 24.5% de alto, en promedio un 10.2% y un 2% como marginal.

Cuadro N° 19: Los colaboradores buscan continuamente oportunidades para aprender y desarrollarse dentro del NSCS.

Escala	Valores	
	Absolutos	Relativos
Promedio	3	6,1
Alto	16	32,7
Excelente	30	61,2
Total	49	100

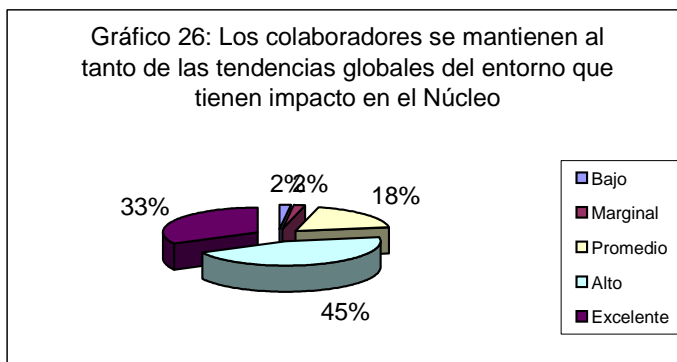
Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

En un 61.2% (excelente), los profesionales buscan continuamente oportunidades para aprender y desarrollarse en diversas áreas, en poco menos de la mitad (32.7%), como alto y en menor grado (6.1%) en promedio.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

En un 51% opina como alto, conoce todos los aspectos del quehacer del Núcleo y lo relaciona con su profesión, un 24.5% considera como promedio, un 18.4% de excelente y un 4.1% como marginal y un 2% bajo.



Fuente: INA: Núcleo Sector Comercio y Servicios, Diciembre 2004.

Se mantiene al tanto de las tendencias globales del entorno que tienen impacto en el Núcleo (Gobierno, empresas, clientes, factores reglamentarios y políticos, competencias, tecnología, entre otros, donde considera un 44.9% como alto, un

32.7% de excelente, un 18.4% en promedio y un 2% como bajo y marginal, respectivamente.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

Se concluye que el modelo propuesto pretende ser lo más objetivo posible, cabe señalar que desde el momento en que se realice una evaluación, todo modelo y evaluación del desempeño lleva implícito algún porcentaje de subjetivismo.

Cabe señalar que en el momento de aplicar el instrumento de evaluación del desempeño por competencias al sector profesional, la persona evaluadora debe de contar con toda la información necesaria y recopilada a los largo del período que se da a evaluar.

Por otro lado también es importante conocer evaluaciones anteriores, con el fin de comparar la información y resultados.

El evaluador que realiza la evaluación valga la redundancia debe tener claro que está evaluando a profesionales y que las tareas tienen varios niveles de dificultades y complejidades.

A pesar de que se cuenta con un modelo de evaluación del desempeño por competencias, resulta un tanto difícil medir la productividad, ya que cada resultado es único. Dicho modelo es el más apto y se planifican las actividades del Núcleo en función de las políticas u objetivos de la institución.

Con la puesta en práctica de dicho modelo a futuro, él mismo cuenta con ventajas y desventajas a saber:



**Desventajas:**

- Dificultad para definir competencias y que está fuese aplicado a la competencia o sea las cualidades que debe de contar el recurso humano profesional para realizar funciones administrativas, docentes, atención al cliente interno y externo, relaciones humanas y otro sin fin de funciones del quehacer profesional.
- Otra desventaja es la aplicación del instrumento al sector profesional.
- Existen muchas teorías y modelos lo que dificulta en parte la adaptación de estos a las características de la organización y en particular al sector profesional.

**Ventajas:**

- A través de la evaluación del desempeño por competencias nos damos cuenta la importancia del desarrollo y desenvolvimiento del recurso humano dentro de las organizaciones.
- El enfoque del modelo permite evaluar el trabajo en equipo.
- El enfoque de competencias permite a los colaboradores desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.
- El modelo propuesto promueve una cultura organizacional.
- Producto de la puesta en práctica del instructivo se determinan las debilidades de los colaboradores para luego convertirlos en fortalezas.
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El nuevo enfoque de evaluación del desempeño por competencias dirige sus actividades hacia la formación integral de los colaboradores competentes.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor de la unidad de recursos humanos. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la organización.

Por su parte, el papel de las competencias personales, suma de actitudes, conocimientos y capacidades es el resultado del conjunto de dimensiones y factores conceptuales que integran la sociedad.

En suma, las competencias deben ser objeto de atención de la formación profesional y en este caso de la formación profesional continua, ya que su función es la de lograr, a través de los procesos de aprendizaje, el desarrollo necesario de conocimientos y capacidades para que los colaboradores alcancen las cualidades profesionales requeridas para el mejor desempeño de su actividad o tarea y en estas condiciones de nuestro entorno socio-económico la inversión en capital humano, a través de la educación o la formación a lo largo de toda la vida activa, es hoy en día, una acción

estratégica de primer orden de los gobiernos de los países con los que debemos alinearnos para competir.

El modelo de evaluación del desempeño por competencias posibilita el diseño de sistemas de formación flexibles y adaptables, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo . Además adaptables a las exigencias del mercado, a las características y necesidades individuales y colectivas de los colaboradores.

Como se ha señalado anteriormente la evaluación del desempeño por competencias a nivel profesional abarca un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicables al desempeño de los colaboradores a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados en el proceso productivo, donde el Núcleo permite contar con personal competente, donde es una condición necesaria aunque no suficiente para ayudar que el Instituto Nacional de Aprendizaje y particularmente el Núcleo Sector Comercio y Servicios alcance sus objetivos y metas.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conductas: cualquier característica individual que se puede medir de un modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

**Gestión por competencia:** es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades

operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Las competencias son características subyacentes en una persona que se encuentra causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo en cuanto a motivos, rasgos de carácter, imagen de sí mismo, contenido de conocimientos y las capacidades cognoscitivas y de conducta.

Vemos que la evaluación de desempeño por competencias se utiliza principalmente para la capacitación, desarrollo y compensaciones. También analizamos que en casi el 50% de los casos este instrumento se utiliza en todos los procesos de Recursos Humanos. Además vemos que generalmente la desvinculación de una persona no está relacionada con su evaluación de desempeño por lo que en el Núcleo Sector Comercio y Servicios ven este proceso como una posibilidad de crecimiento del colaborador y para lograr los objetivos de la empresa y no como un instrumento para decidir despidos.

La organización en este caso el Núcleo Sector Comercio y Servicios, consideran que los principales beneficios de este estudio de implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias es lograr un mayor compromiso del colaborador y una mayor motivación del trabajador. Otro aspecto es conocer la brecha entre el desempeño real y esperado aplicando planes de capacitación acordes a las necesidades del I.N.A. y sus empleados.

También pudimos confirmar la necesidad de implementar una Evaluación del desempeño por competencias para medir si la persona cuenta con las características necesarias para un determinado puesto de trabajo, las posibilidades de promoción, el alineamiento de objetivos Núcleo-colaboradores y la generación de compromiso por los valores del I.N.A.

Un enfoque basado en competencias le permite a su organización, adaptarse a los cambios del mercado y garantizar que los empleados cuenten con las habilidades y capacidades apropiadas para mantener el paso.

Como respuesta a los subproblemas planteados en dicha investigación se concluye:

- 1- *¿Cómo evaluar el rendimiento del sector profesional mediante la creación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje?*

El rendimiento de los profesionales del Núcleo Sector Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje, se aplicó un instrumento de evaluación del desempeño por competencias, donde se tomaron en cuenta algunos tópicos como: conocimiento, actitud y habilidad.

- 2- *¿Conocer la población bajo estudio con sus características, puestos de trabajo, entre otros.*

Si bien es cierto, la población profesional del Núcleo Sector Comercio y Servicios, cuenta con un total de 92 profesionales en todo el país en diferentes especialidades, de los cuales el 37% forman parte del Subsector de Informática, como se mencionó anteriormente se les aplicó el instrumento de evaluación del desempeño por competencias a 49 colaboradores. La mayoría cuenta con Bachiller o Licenciatura y existe un porcentaje bajo del 8.7% que cuenta con la Maestría. Además es importante recalcar que es un equipo de trabajo estable, ya que cuentan con un mínimo de dos años de experiencia laboral y máximo 25 a 27 años de dicha experiencia. Es un grupo bastante estable, la rotación del personal es de un 1% anual, principalmente para los instructores de contrato a plazo fijo, la cual es un tipo de modalidad que cuenta el Instituto Nacional de Aprendizaje para contratar personal tanto profesional (docentes) como administrativo.

3- *¿Cómo influye la gestión administrativa al no contar con una evaluación del desempeño por competencias?*

La gestión administrativa al no contar con una evaluación del desempeño de ningún tipo, se encuentra en estos momentos sin ningún resultado en cuanto a rendimiento por parte de los colaboradores, necesidades de capacitación, la productividad, si en realidad se están cumpliendo los objetivos o metas por parte del Núcleo Sector Comercio y Servicios y por ende del Instituto Nacional de Aprendizaje. De ahí la importancia de establecer un instrumento de evaluación del desempeño para dicho sector.

4- *¿Cuál sería el método por competencias más adecuado para evaluar a los profesionales del Núcleo Sector Comercio y Servicios?*

Se trata de implementar el método de evaluación del desempeño por competencias que es el más adecuado, pero dicho método puede variar de acuerdo a las necesidades de la institución y en particular del Núcleo. El mismo debe ser flexible para que se adapte a las necesidades. Por ejemplo se implementó el instrumento, pero a futuro se puede implementar otro tipo de método, donde va acorde a las necesidades de la institución, objetivos, metas, y mercado o sea que es lo que realmente se quiere a través de un tipo de evaluación.

5- *¿Cuáles son los factores básicos a calificar?*

Dentro de los factores básicos a calificar para el caso en particular fueron: conocimiento, habilidad y actitud, donde en cada uno de ellos se tomaron en cuenta varios aspectos de suma importancia, que era lo que realmente se quería medir, pero esto no significa que el instrumento no se pueda variar, sino todo lo contrario este es flexible y adaptarlo a las necesidades del Núcleo y particularmente los colaboradores.

6- *¿Cuál será la periodicidad para aplicar el instrumento de evaluación del desempeño por competencias?*

Considero que para aplicar un instrumento de evaluación del desempeño por competencias a los colaboradores profesionales va a depender del objetivo de la institución y en el caso particular del Núcleo, pero se recomienda cada seis meses a un año.

Es importante para realizar una evaluación de estas, tomar en cuenta los recursos económicos de la institución.

7- *¿Cómo diseñar el instrumento de la evaluación del desempeño por competencias?*

Se diseñó el instrumento de evaluación del desempeño por competencias tomando en cuenta las competencias de habilidad, conocimiento y actitud, pero estos aspectos pueden variar dependiendo del objetivo o que es lo que se quiere medir, ya que se pueden encontrar otros aspectos como productividad, motivación, liderazgo, capacitación, incentivos, entre otros.

8- *¿Cuál metodología se utilizará para aplicar el instrumento de la evaluación del desempeño por competencias?*

La metodología que se utilizó para aplicar el instrumento de evaluación del desempeño por competencias, se hace referencia en el capítulo II de la investigación.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

- El Núcleo Sector Comercio y Servicio antes de aplicar la evaluación del desempeño por competencias debe de recopilar la información necesaria para ello y que este sea insumo.
- Los resultados del modelo deben analizarse con detalle y determinar cuales son las fortalezas tanto individuales como grupales y así mismo identificar las áreas de mejoramiento.
- Podemos ver que la mayoría de las empresas realiza este proceso una vez al año. En el caso del Núcleo Sector Comercio y Servicios, este proceso tiene distintos periodos de evaluación dependiendo del tipo de empleado. Este proceso se realiza formalmente, pero que la retroalimentación con los colaboradores es una labor diaria y que constantemente los encargados de proceso y jefatura están evaluando el desempeño de sus subordinados.
- Además que la evaluación del desempeño sea correctiva.
- La evaluación del desempeño por competencias mide comportamientos, habilidades, conocimientos relevantes para un determinado puesto de trabajo y además permite saber si la persona tiene los requisitos necesarios para un puesto de mayor nivel. Generalmente las metas de los trabajadores son fijadas a principio de año y son de común acuerdo entre colaboradores y jefe. Las competencias generalmente están basadas en los valores y perfiles organizacionales de la empresa y se trata de medir comportamientos que puedan ser observados de manera directa por el evaluador realizando preguntas claras y precisas para evitar la subjetividad.
- El instrumento de evaluación del desempeño por competencias de acuerdo a los objetivos del Núcleo debe de ser flexible, medible, preciso y objetivo, donde los evaluadores utilicen el mismo criterio. Para ellos si



se busca calificar por competencias deben ser aspectos medibles y observables por parte de los evaluadores.

- A través de esta investigación cabe la posibilidad que en el Proceso de Dotación de Recursos Humanos se extienda la evaluación del desempeño por competencias a otros Núcleos del Instituto Nacional de Aprendizaje y a otras Regionales que cuentan con personal profesional.
- Se deben de contar con todos los recursos necesarios para implementar la evaluación del desempeño por competencias, al igual que el apoyo necesario por parte de las altas autoridades de la institución.
- El Proceso de Dotación de Recursos Humanos debe de capacitar al personal para evacuar cualquier duda a la hora de poner en práctica el instrumento de evaluación del desempeño por competencias.
- Es importante en cualquier institución, ya sea pública o privada contar con algún tipo de evaluación del desempeño independientemente del método que se utilice para medir el grado de productividad, eficacia, capacitación, motivación, entre otros y a través de este tipo de evaluación corregir desviaciones que se han dado en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

Arce, Enrique. <http://www.portaldelconocimiento.co>,. Lecturas- Fichas. Temas: Gestión por Competencias. Artículo: Competencia. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento.

Arráiz, José Ignacio: Retribución y competencia: ¿Cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España. Año 2000.

1998. Gestión por competencias de los Recursos Humanos. <http://www.infoservi.com/privado/>.

Carazo, José Antonio: La formación por competencia, un valor corporativo esencial. Octubre, 1998.

Celis, Lucero (1999). Gestión Humana basada en Competencias.

Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica: Fundamento Epistemológico de las competencias. San José, Costa Rica. 2000.

Cuesta Santos, Armando: Gestión de Competencias. Cuba, Habana. Año 2000.

Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1994.

Delgado M., Domingo: Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)

Ducci, Ma. Angelica: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997.

Hay Group (1996). Las competencias: calve para una gestión integrada de los recursos humanos. Segunda Edición. Editorial Deusto.

INA: Revista Técnica Volumen 4. San José, Costa Rica. Pág. 24-29.

Llorente, Jorge (1998). Introducción a las competencias: ¿Porqué son lo que hay que tener?. En Capital Humano N° 122. Pág. 12-14.

Mery Gallego: Gestión Humana basada en Competencias. Revista Universidad EAFIT. Julio, Agosto y Setiembre del 2000.

Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, 1998.

Mertens, Leonard.(1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Editorial Cinterfor/OIT.

Morales,Luis Emilio. (1999). Gestión basada en competencias, experiencia del Sena. División de Investigación y Desarrollo técnico pedagógico del Sena.

Navarro Domenichelli, Rogelio: De la formación al desarrollo de las competencias. 2004. Pág. 2.

Ortíz, José Maria. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I). Capital Humano (131) : 6-8, marzo 2000.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### DESCRIPCIÓN DEL SECTOR PROFESIONAL GRUPO OCUPACIONAL

#### PROFESIONAL

En este grupo ocupacional se ubican los puestos cuyas actividades se caracterizan por un trabajo creativo, analítico, interpretativo y evaluativo en el cual se aplica un ámbito y profundidad de conocimientos en una área determinada, administrativa o de formación para el trabajo, obtenidos mediante educación formal universitaria y la experiencia.

Las clases de puestos contenidos en este grupo se distinguen por la aplicación de teorías, principios, prácticas y leyes básicas. Sus actividades consisten en aplicar los conocimientos técnicos, científicos, e intelectuales para resolver problemas variados de diferente grado de complejidad.

Las actividades demandan una disposición especial para el trabajo en equipo y para realizar una o más labores en diferentes procesos de trabajo.

En este grupo se ubican los puestos dedicados a planificar, ejecutar, controlar y evaluar la labor sustantiva y de apoyo de la institución, por lo que requiere de los funcionarios, gran iniciativa, capacidad para asumir liderazgo en el trabajo en equipo, apertura al aprendizaje de nuevos conocimientos y actitudes en forma pronta y efectiva para enfrentar los cambios, así como habilidad para identificar los problemas y proponer las soluciones más acertadas.

#### PROFESIONAL DE APOYO 1

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Participación en la planificación, dirección, ejecución, control y evaluación en los diferentes procesos sustantivos o de apoyo técnico y logístico, que se realizan en el ámbito individual o mediante el trabajo en equipo, garantizando la polifuncionalidad de la actividad para elaborar productos y servicios integrales, dirigidos a los clientes internos o externos del Instituto Nacional de Aprendizaje, para los cuales se requiere de la aplicación de

**Comentario [D.G.S.C1]:** Resolución DG-080-2000 Modificar el Artículo 1° de la Resolución DG-172-99 del veinticinco de octubre de mil novecientos noventa y nueve, en lo que concierne al apartado "Naturaleza del Trabajo" de la Clase Profesional de Apoyo 1, para que se consigne de la siguiente manera:  
:

conocimientos académicos, técnicos y proactivos de una profesión, adquiridos en una institución de enseñanza superior. (Resolución DG-080-2000 del 07-08-2000)

### **ACTIVIDADES GENERALES**

Ejecuta proyectos de investigación y estudios de diversa naturaleza propios del proceso o procesos en los cuales se ubica mediante la aplicación de técnicas y métodos de investigación que permitan formular soluciones y recomendaciones para la toma de decisiones.

Atiende y resuelve situaciones de trabajo aplicando los conocimientos teóricos y prácticos del área profesional correspondiente al proceso o proyecto establecido en el área de gestión.

Define la procedencia de actos y acciones tanto técnicas como administrativas con base en el análisis de la información y las normativas vigentes aplicables a su actividad.

En la ejecución del trabajo se deben atender otras actividades acordes con el nivel de la clase.

### **FACTORES GENERALES**

#### **Responsabilidad:**

Es responsable por el cumplimiento en costo, tiempo y oportunidad de los objetivos que se le confieren de conformidad con las programaciones y estándares de producción establecidos, tanto en los estudios, proyectos, procesos e investigaciones en que participa, como en los roles que desempeña en forma individual o como miembro de equipo; así como por el correcto uso y custodia de los valores, instalaciones, materiales y equipo de oficina y cómputo, programas de computación y otros que se le asignen o encomienden para el adecuado desempeño del trabajo y por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene ocupacional que resulten aplicables a su función. (Resolución DG-172-99 del 25-10-1999)

De igual forma resulta responsable por los aportes y contribuciones que efectúe y por los errores en que incurra provocando atrasos y pérdidas o incumplimiento de compromisos institucionales.

**Comentario [D.G.S.C2]:** Resolución DG-172-99 Agregar dentro del primer párrafo del apartado referente a "Responsabilidad", de la clase Profesional de Apoyo 1 (G de E), la frase "de oficina y cómputo, programas de computación, y otros", para que se lea como sigue:

En ocasiones le puede corresponder coordinar equipos de trabajo, en calidad de responsable de un estudio, investigación o proyecto.

### **Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se ejecuta en condiciones ambientales adecuadas y normales de conformidad con el rol que desempeña y ocasionalmente debe trasladarse a diferentes lugares del país, así como laborar fuera de horario ordinario, cuando así lo exijan las necesidades del servicio.

### **Independencia:**

Labora con independencia técnica, toda vez que recibe instrucciones generales y específicas y está sujeto a los procedimientos y políticas establecidas según el rol de trabajo, por lo que la labor es evaluada por el cumplimiento de los objetivos y estándares de producción establecidos, así como por la excelencia, calidad y aplicación de la filosofía del desarrollo sostenible, en la originalidad de los aportes, contribuciones del trabajo en equipo y polifuncionalidad en los procesos en que participa.

### **Relaciones de Trabajo:**

El trabajo origina relaciones constantes con superiores, usuarios y proveedores de los productos y servicios que brinda tanto internos como externos, así como con compañeros de trabajo y de otros procesos institucionales, derivados de su función ejecutora en apoyo y orientación a las acciones sustantivas de la institución.

Estas relaciones de trabajo implican buscar y brindar información, resolución de situaciones de trabajo diarias, todas las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

## **REQUISITOS**

### **Educación Formal:**

Licenciatura o Bachillerato en una carrera universitaria que lo faculte para el puesto.

### **Experiencia:**

Hasta doce meses en labores profesionales propias del campo de actividad, cuando se posea el grado de Licenciatura.

De doce meses hasta dieciocho meses en labores profesionales propias del campo de actividad, cuando se posea el grado de Bachillerato.

**Requisito Legal:**

Incorporado al colegio profesional respectivo, cuando exista

**Módulos de Capacitación:**

Haber aprobado actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

- Métodos y Técnicas de Investigación.
- Servicio al cliente y Relaciones Humanas.
- Redacción de Informes.
- Paquetes informáticos.
- Sistemas de información.
- Inglés instrumental.
- Administración.
- Legislación General.
- Técnicas de planificación y administración del trabajo.
- Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de actividad.

**CARACTERISTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase, el ocupante requiere tener:

- Razonamiento práctico.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para comunicarse claramente en forma oral y escrita y para retener y transmitir la información correctamente; cortesía, respeto y afabilidad.
- Autocontrol.
- Capacidad de organización, sentido de orden y administración del tiempo y de los recursos disponibles.
- Discreción y lealtad institucional.
- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación al cambio y disposición a innovar.



- Capacidad para mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el cliente.

**Artículo 2.** Definir el **grupo de escalafón**, como las características que diferencian los cargos dentro de una misma clase institucional y que responden a diferentes niveles salariales por requisitos y roles.

**Artículo 3.** Establecer grupos de escalafón para las siguientes clases:

## **PROFESIONAL DE APOYO 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificación, dirección, ejecución, control y evaluación de un proceso de apoyo administrativo que se desarrolle en los núcleos y regiones o de servicios generales a nivel institucional o en la conducción de un programa oficial de asesoría a la administración superior.

### **ACTIVIDADES GENERALES**

Planea acciones administrativas para el cumplimiento y seguimiento de las metas contenidas en el Plan Anual Operativo de una Región, Núcleo o Servicios Generales de la institución en asuntos de requerimientos de recursos tanto humanos como materiales, de presupuestación y contabilidad, vigilancia, mantenimiento de edificios, zonas verdes y la previsión de pólizas de riesgos del trabajo.

Dirige acciones para facilitar el logro de los objetivos en los planes de acción de las áreas de gestión regional y de núcleos, relacionados con la adquisición y suministro de bienes y servicios.

**Formula y controla la ejecución presupuestaria, registros contables, mantenimiento de instalaciones, equipo y edificios, movimiento de bodegas e inventarios.**

Ejecuta actos y trámites administrativos y decide la procedencia de las gestiones que realizan los clientes internos o externos.

Controla la calidad de los productos y servicios administrativos, así como la confiabilidad y validez de los trámites y registros que se llevan en su área de gestión.

Supervisa la oportunidad, eficiencia, eficacia de los productos y servicios requeridos por los clientes así como la calidad de los reportes e informes que genera y el cumplimiento de las contrataciones efectuadas.

Evalúa los procedimientos de trabajo y el logro de los objetivos y propone las mejoras y correcciones pertinentes.

En la ejecución del trabajo se deben atender otras actividades acordes con el nivel de la clase.

## **FACTORES GENERALES**

### **Responsabilidad:**

Es responsable porque los procesos de apoyo se realicen con la calidad requerida en tiempo, oportunidad, por la confiabilidad de los trámites y registros que se efectúan, así como por fomentar el trabajo en equipo y por el adecuado estado de conservación de las instalaciones, materiales, equipo y herramientas que se le confieren para el desempeño del puesto.

Resulta responsable por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en manuales y políticas institucionales, relacionadas con el control interno y aquellas referidas a la seguridad ocupacional, así como por identificar problemas y resolverlos en forma acertada y oportuna.

De igual forma resulta responsable por los aportes y contribuciones que efectúe al proceso de trabajo y por impulsar la polifuncionalidad, lealtad, institucional y trabajo en equipo, así como por los errores en que incurra que provoque atrasos, pérdidas para los procesos sustantivos o para el cumplimiento de los compromisos institucionales.

### **Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se ejecuta en condiciones ambientales adecuadas y propias de la naturaleza de las actividades que se ejecutan en este tipo de puestos. Ocasionalmente le podría corresponder trasladarse a diversos lugares del país, así como laborar fuera del horario ordinario, cuando así lo exijan las necesidades del servicio.

### **Independencia:**

Actúa con independencia de criterio profesional en el área de su actividad y sujeto a las normas y procedimientos establecidos y a la legislación

vigente que resulte aplicable a las actividades que se ejecutan en el proceso correspondiente.

La labor es evaluada por los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos, metas y estándares de producción definidos, así como por la excelencia, calidad y desarrollo sostenible, en la originalidad de los aportes y contribuciones que efectúe al trabajo en equipo, el impulso y fomento de la polifuncionalidad.

### **Relaciones de Trabajo:**

El trabajo origina relaciones constantes con los colaboradores del proceso, superiores y responsables de otros procesos institucionales, así como proveedores con quienes interactúa.

Estas relaciones de trabajo implican buscar y brindar información, resolver situaciones diarias de trabajo en su función de apoyo a los procesos sustantivos, los cuales deben ser atendidos con puntualidad, tacto y discreción.

### **REQUISITOS**

#### **Educación Formal**

Licenciatura en una carrera afin al puesto.

#### **Experiencia**

De doce a veinticuatro meses de experiencia en labores profesionales propias del campo de actividad.

Hasta seis meses como encargado de un equipo de trabajo que realice un proyecto, estudio o investigación de interés institucional que le permita desarrollar actitudes de Dirección. (Resolución DG-002-98 del 08-01-1998)

#### **Requisito Legal:**

Incorporado al colegio respectivo, cuando exista.

Licencia de conducir, preferiblemente.

**Comentario [D3]:** Resolución R-002-98 del 08-01-98. Modifica requisitos de la clase Profesional de Apoyo 2 para que en adelante se lean:

### **Módulo de Capacitación:**

Haber aprobado actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

- Métodos y Técnicas de Investigación.
- Técnicas de Planificación y Administración del Trabajo.
- Redacción de Informes.
- Contratación Administrativa.
- Paquetes Informáticos.
- Trabajo en equipo.
- Legislación General.
- Inglés Instrumental.
- Servicio al Cliente y Relaciones Humanas.
- Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de actividad.

### **CARACTERÍSTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase, el ocupante requiere tener:

- Razonamiento práctico.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para comunicarse claramente en forma oral y escrita y para retener y transmitir la información correctamente, considerando cortesía, respeto y afabilidad.
- Autocontrol.
- Capacidad de organización, sentido de orden y administración del tiempo y de los recursos disponibles.
- Discreción y lealtad institucional.
- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación al cambio y disposición a innovar.
- Capacidad para mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el cliente.
- Capacidad de negociación y toma de decisiones.
- Excelente presentación personal.

## FORMADOR PARA EL TRABAJO 1

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Participa en la planificación, ejecución, control y evaluación de las diversas etapas de los procesos requerimientos para las distintas modalidades de acciones formativas en los sectores productivos que atiende el INA, así como aquellas propias del campo de la orientación vocacional, curriculum, trabajo social, entre otros, tanto en forma individual como en equipo de trabajo. (Resolución DG-063-97)

**Comentario [D4]:** Resolución Dg-063-97. Modifica el aparte "Naturaleza del Trabajo" de la clase Formador para el Trabajo 1, para que se lea como sigue:

### **ACTIVIDADES GENERALES**

Participa en la realización de proyectos regionales, de sectores productivos orientados a la investigación y detección de necesidades de mercados, de diseño y rediseño curriculares, renovación y preparación de material didáctico y programas de estudio, orientación vocacional y trabajo social que permitan a la institución el cumplimiento de sus objetivos y misión, así como en aquellos relacionados con el impacto, organización, control y evaluación de las acciones formativas desarrolladas en sus diferentes modalidades y ámbitos de acción institucional.

Imparte acciones formativas en diferentes modalidades y participa en las construcciones evaluativas teóricas y prácticas para medir el progreso de enseñanza aprendizaje de los formandos, en las certificaciones para la habilitación ocupacional, elaboración de perfiles ocupacionales.

Participa en proyectos de investigación que permitan obtener información para el desarrollo del Centro de Formación y de las acciones formativas en el área de influencia geográfica, así como la evaluación del desarrollo e impacto social de las acciones tanto de índole formativa como de proyección comunal.

Planea, desarrolla y ejecuta programas tanto de orientación vocacional como de ayuda, bienestar y desarrollo personal de los clientes que participan en las diferentes modalidades de formación y certificación.

Brinda asesoría en el área de su especialidad tanto a los clientes internos y externos identificados en personas físicas, empresas, procesos, proyectos o unidades organizativas institucionales.

Participa en los diferentes procesos y proyectos tanto en forma individual como miembro de equipos de trabajo o como encargado directo de una fase

o totalidad de un proyecto de interés institucional o aquellas que le asigne el facilitador del área correspondiente.

Participa en actividades propias de su área técnica en misiones internacionales en el acopio, desarrollo y transferencias de tecnología.

En la ejecución del trabajo se deben atender otras actividades acordes con el nivel de la clase.

### **FACTORES GENERALES**

#### **Responsabilidad:**

Es responsable por el cumplimiento en costo, tiempo y oportunidad de los objetivos que se le confieran de conformidad con las programaciones y estándares de producción establecidos, tanto en las funciones de aplicación y desarrollo de acciones formativas, como en el ejercicio de los diferentes roles que se le confieren, así como por el adecuado uso y estado de conservación de los equipos, herramientas, instalaciones, materiales y medios tecnológicos que se asignen para el adecuado desempeño del trabajo y por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene del trabajo; valores éticos y morales que su función exige.

De igual forma resulta responsable por los aportes y contribuciones que efectúe y por los errores en que incurra, provocando atrasos y pérdidas o incumplimiento de compromisos institucionales.

#### **Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se desarrolla generalmente en condiciones ambientales propias del rol que se encuentra desempeñando exponiéndose a condiciones de humedad y polvo y a eventualidades de riesgos de accidentes por el uso y exposición a materiales, maquinaria y equipos, en cuyo caso debe observar las disposiciones de seguridad establecidas.

En el ejercicio del puesto le corresponde desplazarse a diferentes lugares y zonas del país, lo cual podría provocar situaciones de riesgo y de fatiga física y cubrir su horario en jornadas diurnas y nocturnas.

#### **Independencia:**

Labora con independencia de criterio técnico en el área de su competencia y respeto a los procedimientos y políticas establecidas según el área de trabajo que se le confiera, por lo que la labor es evaluada por el cumplimiento de los objetivos y estándares de producción establecidos, así

como por la calidad, excelencia y desarrollo sostenible, con la originalidad de los aportes y del trabajo en equipo y polifuncionalidad en los procesos en que participa.

### **Relaciones de Trabajo:**

El trabajo origina relaciones constantes con alumnos, organizaciones comunales, funcionarios de empresas privadas y organizaciones públicas, compañeros de trabajo y de otros procesos institucionales, derivados de su función de formador, asesor y orientador o de su participación en trabajos de equipos.

Estas relaciones implican buscar y brindar información, ayuda profesional, asesoría técnica, transferencia de conocimientos en el proceso enseñanza-aprendizaje, todas las cuales deben realizarse con el debido tacto y discreción.

### **REQUISITOS**

#### **Educación Formal:**

Licenciatura o Bachillerato o Diplomado en una carrera universitaria o parauniversitaria afín con el puesto o, graduado de un colegio técnico en la especialidad o, graduado o certificado por el INA en la especialidad del puesto.

#### **Experiencia:**

Hasta doce meses en labores profesionales propias del campo de actividad, cuando se posea el grado de Licenciatura.

De doce meses hasta dieciocho meses en labores profesionales propias del campo de actividad, cuando se posea el grado de Bachillerato.

De dieciocho meses a veinticuatro meses en labores propias de la especialidad, cuando se posea el Diplomado.

De veinticuatro a treinta y seis meses en labores de la especialidad, cuando sea graduado de un colegio técnico o graduado o certificado por el INA, en todos los casos en la especialidad respectiva.

**Requisito Legal:**

Incorporado al colegio respectivo, cuando exista y lo exija para el grado profesional que ostente.

Licencia de conducir, preferiblemente.

**Módulo de Capacitación:**

Haber aprobado actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

- Métodos y Técnicas de Investigación.
- Servicio al Cliente y Relaciones Humanas.
- Redacción de Informes.
- Paquetes Informáticos.
- Sistemas de Información.
- Inglés Instrumental.
- Administración.
- Legislación General.
- Técnicas de Planificación y Administración del Trabajo.
- Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de actividad.

**CARACTERISTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE:**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase, el ocupante requiere tener:

- Razonamiento práctico.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para comunicarse claramente en forma oral y escrita y para retener y transmitir la información correctamente; cortesía, respeto y afabilidad.
- Autocontrol.
- Capacidad de organización, sentido de orden y administración del tiempo y de los recursos disponibles.
- Discreción y lealtad institucional.
- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación al cambio y disposición a innovar.



- Capacidad para mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el cliente.

**Artículo 2.** Definir el **grupo de escalafón**, como las características que diferencian los cargos dentro de una misma clase institucional y que responden a diferentes niveles salariales por requisitos y roles.

**Artículo 3.** Establecer grupos de escalafón para las siguientes clases:

**-. FORMADOR PARA EL TRABAJO 1**

**A:** Graduado o certificado por el INA o graduado de colegio técnico profesional en la especialidad de que se trate, de dos a tres años de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar labores orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**B:** Diplomado de una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del cargo, de dieciocho a veinticuatro meses de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar labores orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**C:** Bachiller universitario en una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del cargo, de doce a dieciocho meses de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar tareas orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**D:** Licenciado en una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del cargo, hasta doce meses de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar tareas orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**FORMADOR PARA EL TRABAJO 2**

**NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificación, dirección, ejecución, control y evaluación para el funcionamiento de un Centro de Formación Profesional para brindar productos y servicios de acciones formativas en sus diversas modalidades en el área de influencia geográfica.

## **ACTIVIDADES GENERALES**

Elabora los planes de acción del centro de formación, de acuerdo con los objetivos institucionales y regionales y a los requerimientos de recursos para la satisfacción de las demandas de los clientes.

Dirige los esfuerzos humanos y los recursos locales disponibles para el logro de los objetivos y requerimientos de las comunidades.

Ejecuta actos administrativos derivados de su gestión y acciones formativas conforme a los planes, proyectos y programas por desarrollar.

Supervisa el funcionamiento de las actividades para garantizar la calidad y respuesta efectiva de los requerimientos de las comunidades.

Controla y evalúa la utilización de los recursos materiales y humanos, así como el avance y calidad de los programas y proyectos que se desarrollan en el área de influencia geográfica.

En la ejecución del trabajo se deben atender otras actividades acordes con el nivel de la clase.

## **FACTORES GENERALES**

### **Responsabilidad:**

Es responsable por el cumplimiento en costo, tiempo, oportunidad y calidad de las acciones formativas que se desarrollan en su área de influencia geográfica de acuerdo con los programas y proyectos establecidos.

De igual manera resulta responsable por el uso, mantenimiento y estado de conservación de las instalaciones, equipos de oficina, medios tecnológicos, así como de los actos administrativos y de la información que conoce y utiliza para el adecuado desempeño del trabajo. Además por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene ocupacional y el control de las actividades que realiza, por la polifuncionalidad de sus colaboradores, el desarrollo del trabajo en equipo, la detección y solución de problemas en forma oportuna y acertada.

Por la naturaleza de las actividades que ejecuta y por el rol que cumple dentro de la estructura organizacional es responsable de la proactividad y proyección de la institución para la atención oportuna, eficiente y eficaz de la resolución de las demandas y requerimientos de los clientes ubicados en

el área de influencia geográfica y que constituye el medio con el cual interactúa.

**Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se ejecuta en condiciones propias y conforme con la naturaleza de este tipo de puestos que se desarrollan en determinadas zonas geográficas el país.

En el ejercicio de las actividades le corresponde trasladarse a diferentes lugares de la zona, cuya área geográfica de influencia constituye su ámbito de acción, así como de laborar fuera del horario ordinario, por lo que se está expuesto a situaciones de fatiga física y mental, para lo cual debe respetar, cumplir y acatar las normas de seguridad establecidas.

**Independencia:**

Labora con independencia de acuerdo con el criterio profesional requerido en el área técnica y respeto a las normas y procedimientos establecidos en manuales y a la normativa legal vigente en lo que resulte aplicable en su área de actividad.

Su labor es evaluada de conformidad con los planes y proyectos que elabore y por los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos establecidos, evidenciados en la calidad y oportunidad de la resolución de las demandas de servicios requeridos en la zona de influencia geográfica, así como por su capacidad de liderazgo.

**Relaciones de Trabajo:**

La naturaleza del puesto y de las actividades que desarrolla genera relaciones constantes con sus inmediatos colaboradores y responsables de otros procesos que se dan a nivel regional y en la institución, así como con funcionarios de otras dependencias públicas y privadas a nivel de grupos de interés social o gremial ubicados en el área de influencia que atiende.

El tipo de relaciones que se genera implica brindar información, ejercer persuasión, liderazgo y asesoría a los colaboradores y diferentes tipos de clientes, por lo que deben darse con el debido tacto, discreción de los asuntos que conoce y de los compromisos institucionales que se puedan adquirir.

## **REQUISITOS**

**Comentario [D5]:** Resolución R-002-98 del 08-01-98. Modifica requisitos de la clase Formador para el Trabajo 2 para que en adelante se lean:

### **Educación Formal**

Licenciatura en una carrera afín al puesto.

Haber aprobado cursos de pedagogía o la capacitación o certificación que en este campo ofrece el INA.

### **Experiencia**

De doce a veinticuatro meses de experiencia en labores profesionales propias del campo de actividad.

Hasta seis meses como encargado de un equipo de trabajo que realice un proyecto, estudio o investigación de interés institucional que le permita desarrollar actitudes de Dirección. (Resolución R-002-98 del 08-01-1998)

### **Requisito Legal:**

Incorporado al Colegio respectivo, cuando exista.

Licencia de conducir, preferiblemente.

### **Módulo de Capacitación:**

Haber aprobado actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

### **Métodos y Técnicas de Investigación.**

- Técnicas de Planificación y Administración del Trabajo.
- Redacción de Informes.
- Contratación Administrativa.
- Paquetes Informáticos.
- Trabajo en equipo.
- Legislación General.
- Inglés Instrumental.

- Servicio al Cliente y Relaciones Humanas.
- Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de actividad.

### **CARACTERISTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase, el ocupante requiere tener:

- Razonamiento práctico.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para comunicarse claramente en forma oral y escrita y para retener y transmitir la información correctamente, considerando cortesía, respeto y afabilidad.
- Autocontrol.
- Capacidad de organización, sentido de orden y administración del tiempo y de los recursos disponibles.
- Discreción y lealtad institucional.
- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación al cambio y disposición a innovar.
- Capacidad para mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el cliente.
- Capacidad de negociación y toma de decisiones.
- Excelente presentación personal.

### **FORMADOR PARA EL TRABAJO 3**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificación, ejecución, control y evaluación de un proceso estratégico, cuyos productos y servicios se dirigen a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes actuales y potenciales de los servicios que se brindan en las unidades que conforman las áreas de Gestión y Formación y Servicios Tecnológicos y Gestión Regional.

#### **ACTIVIDADES GENERALES**

Formula investigaciones para el acopio, desarrollo, transferencia de tecnología, planificación y evaluación de acciones formativas en sus diversas modalidades, funcionamiento y desarrollo de centros de acopio de

información variada y especializada, para el registro de datos, información y desarrollo integral de estudiantes y para la intermediación de empleo.

Planifica, ejecuta, controla y evalúa proyectos y programas relacionados con la docencia, ayuda social y económica a los estudiantes, facilidades para el estudio y práctica de técnicas requeridas para el normal desarrollo en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Efectúa estudios de necesidades de formación y capacitación a nivel de sectores productivos, para la formulación de planes anuales operativos y el diseño de estrategias para satisfacer las demandas del mercado.

Desarrolla evaluaciones de la calidad de los servicios de la metodología de enseñanza y técnicas didácticas empleadas.

Mantiene actualizados los registros, datos e información, tanto de los estudiantes como de los formadores, requerimiento de empleo a nivel regional como de sectores, de formadores locales y regionales.

En la ejecución del trabajo se deben atender otras actividades acordes con el nivel de la clase.

## **FACTORES GENERALES**

### **Responsabilidad:**

Es responsable por el cumplimiento en costo, tiempo, oportunidad y calidad de los productos y servicios que genera el proceso, ya sean finales o de insumo para otros procesos de tal manera que se cumplan los objetivos en su contribución estratégica para el logro de la misión institucional y en la satisfacción de las demandas de los clientes a nivel interno o externo al proceso o unidad del área de gestión en la cual se encuentra inmerso.

De igual manera resulta responsable por el adecuado uso, estado de conservación y funcionamiento de los equipos, instalaciones, materiales, herramientas y medios tecnológicos con que cuenta para el desempeño del trabajo, así como del uso, reserva y discrecionalidad de los datos, registros e información que conoce por medio de la ejecución, control y evaluación de los productos y servicios que brinda a los clientes.

Por la naturaleza de las acciones es responsable de fomentar la polifuncionalidad y el trabajo en equipo en un clima laboral saludable

dentro de los valores éticos y morales que la función requiere y que la institución demanda dentro de la filosofía del desarrollo sostenible, así como por la aplicación de la legislación vigente en lo que resulta aplicable al conjunto de actividades que desarrolla y por la detección de problemas y su resolución en forma acertada y oportuna.

### **Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se desarrolla generalmente en condiciones ambientales propias de la naturaleza de las actividades que se ejecutan en los procesos de este nivel.

Se trabaja bajo condiciones de presión en razón de la naturaleza estratégica de los productos que son de servicio a nivel nacional, lo cual expone a situaciones de fatiga física y mental. Además, está sujeto a trasladarse a diferentes lugares del país y a laborar fuera del horario ordinario.

### **Independencia:**

Labora con independencia técnica en su área de acción y sujeto a las normas, procedimientos establecidos en los manuales, políticas y en la legislación vigente.

La labor es evaluada en función de los resultados obtenidos en la gestión que desarrolla, evidenciados en la calidad de los servicios y productos que se brindan a los clientes y por los aportes originales que brinda para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y servicios.

### **Relaciones de Trabajo:**

El trabajo origina relaciones constantes con los clientes de los servicios y productos que genera el proceso, colaboradores que participan en el mismo, funcionarios de niveles superiores de instituciones públicas y privadas y con responsables de otros procesos institucionales.

El tipo de relaciones de trabajo implican ejercer persuasión, liderazgo y negociación para facilitar el trabajo en equipo y mejorar la atención del cliente externo.

Las relaciones de trabajo generadas en las actividades que se atienden deben ser tratadas con tacto y discreción, energía y seguridad en las cosas que se requiera.

## **REQUISITOS**

### **Educación Formal:**

Licenciatura en una carrera universitaria que lo faculte para el puesto.

### **Experiencia:**

De veinticuatro meses a treinta y seis meses de experiencia en labores profesionales propias del campo de actividad.

De doce meses a veinticuatro meses de experiencia en supervisión de labores profesionales.

### **Requisito Legal:**

Incorporado al colegio profesional respectivo.

Licencia para conducir, preferiblemente.

### **Módulos de Capacitación:**

Haber aprobado actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

- Servicio al Cliente y Relaciones Humanas.
- Paquetes Informáticos.
- Sistemas de Información.
- Contratación Administrativa.
- Planificación Estratégica.
- Negociación y Toma de Decisiones.
- Legislación General.
- Inglés Instrumental.
- Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de actividad.

## **CARACTERÍSTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase, el ocupante requiere tener:



- Razonamiento práctico y abstracto.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para comunicarse claramente en forma oral y escrita y para retener y transmitir la información correctamente, considerando cortesía, respeto y afabilidad.
- Autocontrol, tolerancia y resistencia a la frustración.
- Capacidad de organización, sentido de orden y administración del tiempo y de los recursos disponibles.
- Discreción y lealtad institucional.
- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación al cambio y disposición a innovar.
- Capacidad para mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el cliente.
- Capacidad de negociación y toma de decisiones.

#### **FORMADOR PARA EL TRABAJO 4**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificación, dirección, ejecución y control de unidades organizativas de nivel sustantivo y estratégico garantes del cumplimiento de la misión y del logro de los objetivos institucionales mediante la formulación, desarrollo y evaluación de programas específicos de acción en la formación y certificación del recurso humano calificado.

##### **ACTIVIDADES GENERALES**

Establece prioridades de la unidad organizativa mediante la formulación del Plan Operativo Anual de conformidad con las necesidades y requerimientos detectados, en los clientes inmediatos tanto a nivel local, regional como de sectores productivos en la formación y certificación de mano de obra, en concordancia con las directrices y políticas institucionales y del Plan Nacional de Desarrollo.

Conduce los esfuerzos y recursos materiales, tecnológicos, humanos y presupuestarios para el acopio, desarrollo, transferencia de tecnología, acreditación y contratación de personas físicas y jurídicas, extensión de certificaciones ocupacionales y brindar servicios de información al cliente.

Coordina con diferentes procesos internos y externos de la unidad organizativa, en instituciones tanto públicas como privadas para la realización de alianzas estratégicas y de desarrollo de acciones para la formación para el trabajo en los diferentes campos de actividad, así como con organizaciones comunales y cámaras comerciales y empresariales y con centros de acopio de información especializada para los usuarios de los servicios institucionales.

Evalúa la calidad de los procesos de formación para el trabajo en las diferentes modalidades, tanto de las acciones internas como aquellas desarrolladas por formación dual, centros colaboradores y la impartida por contratación de servicios de capacitación.

Controla la ejecución del Plan Operativo Anual y la calidad de los programas de acción así como el logro de los objetivos formulados en el mismo.

Representa a la institución ante diversas instancias de organizaciones públicas, privadas y comunales.

Propone a los niveles superiores la formulación de políticas, ejecución de programas y proyectos novedosos para la institución.

Rinde informes verbales y escritos requeridos por autoridades tanto superiores como de otras instituciones y dependencias públicas.

En la ejecución del trabajo se atienden otras actividades acordes con el nivel de la clase.

## **FACTORES GENERALES**

### **Responsabilidad:**

Es responsable por el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de la institución mediante los planes y programas formulados y ejecutados por la unidad; así como por la administración del recurso humano, material y financiero asignados en el presupuesto y de los actos administrativos derivados de su gestión.

De igual manera resulta responsable por la calidad del trabajo y por el oportuno suministro de información técnica veraz e imprescindible para la toma de decisiones, definición de políticas, programas y proyectos de la institución con trascendencia nacional.

Por el nivel del cargo es responsable por el adecuado manejo de información confidencial y porque la unidad organizativa tenga acciones proactivas y no reactivas a las demandas y requerimientos de los clientes y usuarios de la institución, así como de la proyección de ésta en el entorno con el cual interacciona.

De igual forma debe impulsar y fomentar la polifuncionalidad, el desarrollo de actividades en equipo y la lealtad institucional, así como prevenir y detectar situaciones conflictivas de diversa índole y resolver en forma oportuna y acertada.

Los errores que se cometan en este tipo de puestos pueden ocasionar pérdidas económicas, de imagen institucional como consecuencia de decisiones equivocadas, incumplimiento de objetivos y compromisos institucionales, así como inducir error a los niveles superiores en la formulación de planes estratégicos para el desarrollo y crecimiento institucional.

#### **Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se ejecuta en condiciones propias de la naturaleza de este tipo de puestos, las cuales están sujetas a desarrollarse bajo presión y en jornadas fuera de los horarios regulares.

De igual forma el cargo requiere de su ocupante trasladarse a diferentes lugares del país, lo cual implica exposiciones a situaciones de fatiga física y mental para lo cual se debe respetar, cumplir y ejecutar las normas de seguridad establecidas.

#### **Independencia:**

La ejecución del trabajo implica amplia independencia de criterio técnico y la aplicación de principios teóricos y prácticos para la toma de decisiones sujeto a las disposiciones y lineamientos institucionales, así como a las regulaciones y normativas existentes en la legislación nacional que resulte aplicable a su área.

La actividad es evaluada por los resultados obtenidos evidenciado en la consecución de los objetivos y las contribuciones aportadas al cumplimiento de la misión institucional y a la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

**Relaciones de Trabajo:**

La naturaleza del puesto y los procesos que se desarrollan generan relaciones constantes con funcionarios de la institución, así como con funcionarios de alto nivel de otras dependencias públicas y privadas, organizaciones comunales, cámaras y representantes de sectores productivos, en calidad de proveedores o clientes de los servicios que brinda su Unidad.

El tipo de relaciones que se genera implica la atención y resolución de problemas y requerimientos de los clientes por lo que se requiere alto grado de compromiso institucional, tacto y discreción por la dimensión de los asuntos que trata y la información confidencial que conoce.

**REQUISITOS****Educación Formal:**

Licenciatura en una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del puesto.

**Experiencia:**

Superior a treinta y seis meses de experiencia profesional en el área de su actividad.

Superior a veinticuatro meses de experiencia en la supervisión de labores profesionales.

**Requisito Legal:**

Incorporado al Colegio Profesional respectivo, cuando exista.

Licencia de conducir al día, preferiblemente.

**Módulos de Capacitación:**

Haber aprobado las siguientes actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

- Servicio al Cliente y Relaciones Humanas.
- Planificación Estratégica.

- Paquetes Informáticos.
- Sistemas de Información
- Contratación Administrativa.
- Dominio del Idioma Inglés.
- Legislación General.
- Negociación y Toma de Decisiones.
- Formulación y Evaluación de Proyectos.
- Cursos variados de actualización de conocimientos y técnicas propias de su área de trabajo.

### **CARACTERISTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase, el ocupante requiere tener:

- Razonamiento práctico y abstracto.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para comunicarse claramente en forma oral y escrita y para retener y transmitir la información correctamente, considerando cortesía, respeto y afabilidad.
- Autocontrol y resistencia a la frustración.
- Capacidad de organización, sentido de orden y administración del tiempo y de los recursos disponibles.
- Discreción y lealtad institucional.
- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación al cambio y disposición a innovar.
- Capacidad para mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el cliente.
- Tolerancia a la frustración.
- Negociación y toma de decisiones.
- Capacidad para discernir diversos detalles en situaciones conflictivas.
- Excelente presentación personal.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y coordinación de trabajos secretariales y de asistencia administrativa en una o más actividades, en forma individual o en equipo, para lo que se requiere tener conocimiento general de la estructura formal y funcional del INA, así como el dominio de técnicas y prácticas propias de su campo.

### **ACTIVIDADES GENERALES**

Las actividades de trabajo incluidas en esta clase se caracterizan por ser de asistencia a los niveles de dirección superior, así como a las acciones relacionadas con la recepción, custodia y entrega de dineros y documentos de valor en una región.

En la ejecución del trabajo se deben atender otras actividades acordes con el nivel de la clase.

### **FACTORES GENERALES**

#### **Responsabilidad:**

Es responsable por la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios que brinda, tanto por la confiabilidad de los datos e información que conoce, como por los aportes que brinda al equipo de trabajo, la custodia de valores, equipo, suministros y la aplicación de las políticas, normas y procedimientos institucionales establecidos.

Los errores que se cometan pueden afectar los procesos, productos o bien la imagen institucional y el resultado del trabajo de otras personas o unidades, por lo cual la labor demanda cuidado y precisión.

En ocasiones es responsable por la coordinación del trabajo que realizan otros funcionarios.

#### **Condiciones de Trabajo:**

El trabajo se ejecuta en condiciones propias de un ambiente de oficina; en caso de operar equipo electrónico u otro similar se deben guardar las medidas de seguridad necesarias. Le puede corresponder trasladarse a diferentes lugares del país y trabajar fuera del horario ordinario, cuando así lo requiera el servicio.

**Independencia:**

Las actividades se ejecutan siguiendo instrucciones de carácter general, aplicando criterio en el análisis y resolución de problemas que permitan el desarrollo normal de las actividades, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos y las políticas de orden institucional, recibe asistencia de superiores en situaciones especiales que no está a su alcance resolver; se le evalúa mediante reportes y del cumplimiento de los deberes, la eficiencia y los resultados obtenidos.

Los errores en que se incurran son corregibles en las diferentes etapas del proceso en que participa; no obstante éstos pueden ocasionar pérdidas y atrasos al trabajo de otros, así como pérdida de imagen institucional.

**Relaciones de Trabajo:**

Por la naturaleza de las actividades que se realizan en estos puestos, se originan frecuentes relaciones de trabajo con personeros de la Institución, de otras entidades públicas, privadas y público en general, para recibir y brindar información variada, la cual debe ser tratada con cortesía, tacto y discreción.

**REQUISITOS****Educación Formal:**

Bachiller en Educación Diversificada y título de secretariado o graduado de un colegio técnico vocacional.

Bachiller en Educación Diversificada y la capacitación que lo faculte para el desempeño del cargo.

**Experiencia:**

De doce meses a veinticuatro meses de experiencia en puestos afines.

**Módulo de Capacitación:**

Haber aprobado las siguientes actividades de capacitación o demostrar que tiene los conocimientos en:

- Legislación General.
- Contratación Administrativa.

- Servicio al Cliente.
- Manejo de Paquetes Computacionales.
- Trabajo en Equipo.

## **CARACTERISTICAS PROFESIOGRAFICAS DEL OCUPANTE**

Considerando las características de las actividades comprendidas en esta clase hacen que su ocupante requiera tener:

- Habilidad para expresar, escribir ideas y analizar situaciones diversas.
- Sentido del orden y organización del trabajo.
- Habilidad para realizar cálculos aritméticos y operar equipo de oficina.
- Mantener excelentes relaciones humanas y de compromiso con el servicio al cliente.
- Excelente presentación personal.

**Artículo 2.** Definir el **grupo de escalafón**, como las características que diferencian los cargos dentro de una misma clase institucional y que responden a diferentes niveles salariales por requisitos y roles.

**Artículo 3.** Establecer grupos de escalafón para las siguientes clases:

### **-. ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS 2**

**A:** Conclusión de Estudios Secundarios o técnico medio en la especialidad del puesto, un año de experiencia en labores relacionadas con el cargo donde utiliza técnicas secretariales o de administración de oficinas de una unidad o núcleo.

**B:** Conclusión de Estudios Secundarios o técnico medio en la especialidad del puesto, dos años de experiencia en labores relacionadas con el cargo, donde es responsable por la coordinación de actividades secretariales o de asistencia administrativa a la administración superior.

### **-. PROFESIONAL DE APOYO 1**

**A:** Bachiller universitario en una carrera de enseñanza superior afín con el puesto y dieciocho meses de experiencia en labores relacionadas con el cargo, donde realiza investigaciones de apoyo a los procesos



profesionales o incluso puede ser responsable de proyectos dentro de su unidad o núcleo.

**B:** Licenciado en una carrera de enseñanza superior afin con el puesto, un año de experiencia en labores profesionales y desempeñar un cargo donde es responsable de realizar o coordinar proyectos de importancia para la institución.

**- FORMADOR PARA EL TRABAJO 1**

**A:** Graduado o certificado por el INA o graduado de colegio técnico profesional en la especialidad de que se trate, de dos a tres años de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar labores orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**B:** Diplomado de una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del cargo, de dieciocho a veinticuatro meses de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar labores orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**C:** Bachiller universitario en una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del cargo, de doce a dieciocho meses de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar tareas orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**D:** Licenciado en una carrera de enseñanza superior que lo faculte para el desempeño del cargo, hasta doce meses de experiencia en labores propias de la especialidad y realizar tareas orientadas a cumplir con la naturaleza de la clase.

**Artículo 4.** Homologar las clases del Manual Institucional del Instituto Nacional de Aprendizaje con el Manual General de Clasificación de Clases de la siguiente forma:

<b>MANUAL INSTITUCIONAL</b>	<b>MANUAL GENERAL</b>	
<b>CLASE</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>CLASE</b>
Trabajador Operativo General 1A, 1B y 1C	Operativo	Trabajador Operativo 1
Trabajador Operativo General 2A,	Operativo	Trabajador Operativo 2

2B y 2C		
Asistente Administrativo y de Servicios 1A y 1B	Calificado	Trabajador Calificado 2
Asistente Administrativo y de Servicios 2A y 2B	Calificado	Trabajador Calificado 3
Técnico de Apoyo 1A y 1B	Técnico	Técnico General 2
Técnico de Apoyo 2A y 2B	Técnico	Técnico General 3
Profesional de Apoyo 1A y 1B	Profesional	Profesional Bachiller General 2
Profesional de Apoyo 2	Profesional	Profesional Licenciado General 2
Profesional de Apoyo 3	Profesional	Profesional Licenciado General 3
Profesional de Apoyo 4	Gerencial	Profesional Gerencial 1
Formador para el Trabajo 1A y 1B	Técnico	Técnico General 4
Formador para el Trabajo 1C	Profesional	Profesional Bachiller General 2
Formador para el Trabajo 1D	Profesional	Profesional Licenciado General 1
Formador para el Trabajo 2	Profesional	Profesional Licenciado General 2
Formador para el Trabajo 3	Profesional	Profesional Licenciado General 3
Formador para el Trabajo 4	Gerencial	Profesional Gerencial 1

**Artículo 5.** Queda a discreción de las autoridades del INA el establecer límites cuantitativos de número de puestos por grupo de escalafón, en función de buscar la eficiencia y la eficacia necesaria en las actividades que se realizan en cada clase.

**Artículo 6.** Para la ubicación por reestructuración de los puestos debe cumplirse con lo establecido en los artículos 8 y 11 del Decreto Ejecutivo 25592-MP del 15 de noviembre de 1996.

**Artículo 7.** Rige a partir del 1 de enero de 1997.

MBA. Francisco Cairol Castro  
 Jefe Departamento de  
 Clasificación de Puestos.

## **ANEXO Nº 2**

### **NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS**

#### **OBJETIVOS DEL NÚCLEO**

- 1- Determinar, analizar y difundir la información del mercado laboral actual y su evolución para la toma de decisiones de formación, capacitación y gestión de empleo en los diferentes sectores”.
- 2- Planear, desarrollar y evaluar los programas para la formación y capacitación en las diferentes modalidades de enseñanza aprendizaje.
- 3- Coordinar con entes especializados, públicos o privados, nacionales o internacionales la ejecución de actividades para el desarrollo e intercambio de información y documentación técnica y tecnológica que conduzca al mejoramientos del Sector.
- 4- Diseñar y difundir las experiencias, información y documentación técnica al servicio de los usuarios.

#### **FUNCIONES DEL NÚCLEO**

- 1- Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer la situación actual y las tendencias del mercado laboral a fin de determinar la oferta y la demanda de formación y capacitación, transferencia de tecnología, organización del trabajo y gestión empresarial del sector o subsector a nivel nacional.
- 2- Diseñar programas de formación y capacitación modulados, así como los recursos instruccionales que desarrollarán las unidades ejecutoras con base en los perfiles profesionales de los subsectores que conforman el Núcleo a saber: Subsectores: Administración, Contabilidad y Finanzas,

Gestión Secretarial, Imagen, Locución, Mercadeo y Ventas, Formador de Formadores, Producción y un área funcional Inglés.

- 3- Formular planes y proyectos de formación y capacitación sectorial que permitan a las unidades regionales responder en forma integral a las necesidades de las comunidades.
- 4- Promover y ejecutar el intercambio de tecnología con los sectores productivos mediante la adaptación de nuevas tecnologías, asistencia técnica, información tecnológica y desarrollo de proyectos.
- 5- Mantener un programa permanente de capacitación y actualización técnico-metodológico para instructores, técnicos profesionales y personal de apoyo al Núcleo, con base en los perfiles profesionales y en coordinación con la unidad de Recursos Humanos.
- 6- Desarrollar los procesos de selección técnica del personal docente reclutado por las regionales, el Núcleo y la Unidad de Gestión Compartida para mantener actualizado el banco de instructores elegibles.
- 7- Definir y evaluar los métodos y técnicas a implementar en los procesos de planeamiento y diseño curricular del Núcleo con base en los lineamientos institucionales.
- 8- Administrar el proceso financiero contable del Núcleo como centro de costo y controlar los bienes y servicios de apoyo logístico.
- 9- Aplicar los principios de aseguramiento de la calidad en todos los procesos de formación y capacitación, incluyendo la filosofía del desarrollo sostenible.
- 10- Formular proyectos de cooperación técnica, tanto a nivel nacional como internacional, según los lineamientos institucionales.
- 11- Dirigir, ejecutar y evaluar las acciones técnico-docentes y administrativos de la unidad o unidades tecnológicas y del Núcleo.
- 12- Establecer los mecanismos de interacción con los subsectores productivos para satisfacer la formación y capacitación.

- 13- Determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas y gestionar la adquisición del equipo, herramienta, materiales y mobiliario para las acciones formativas.
- 14- Definir y desarrollar planes de supervisión y asesoramiento técnico de los programas de formación y capacitación a nivel nacional.
- 15- Asignar a las unidades ejecutoras el recurso humano técnico y profesional de planta y el paquete de curso para el desarrollo de las acciones formativas y proyectos.

## **CARACTERÍSTICAS DEL NÚCLEO**

### **DISEÑO DEL SERVICIO**

El diseño del servicio se realiza con la determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas de formación y capacitación profesional, con el establecimiento de los perfiles profesionales del sector, el diseño curricular, los criterios de evaluación concurrentes y de impacto y el establecimiento de los requisitos relacionados con los servicios tecnológicos y la formación profesional, en aras de satisfacer el cliente interno y externo del Instituto Nacional de Aprendizaje.

### **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

La determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas de formación y capacitación profesional constituye la manifestación del cliente externo del Instituto Nacional de Aprendizaje, sobre la formación, capacitación y servicios tecnológicos que brinda el Núcleo, con relación a lo que él desea y cuando lo desea; constituye al primer paso cuyo producto permite continuar el proceso.

### **DETERMINACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES**

Con base en la información obtenida de la determinación de necesidades de formación y capacitación profesional se determina los perfiles profesionales, los

cuales describen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar una actividad productiva constituyen la base que permite cualitativamente formular los programas de formación y capacitación que corresponden a cada subsector.

## **DISEÑO CURRICULAR**

Los perfiles profesionales de cada Subsector constituyen el insumo para el diseño curricular.

Con el diseño curricular se obtiene la oferta de formación y capacitación de los subsectores que conforman el Núcleo.

La determinación de los módulos de salida certificable o salida profesional constituye la actividad sustantiva del diseño curricular.

## **DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL**

10 SUBSECTORES A SABER:

- 1- ADMINISTRACIÓN
- 2- CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 3- LOCUCIÓN
- 4- IMAGEN
- 5- FORMADOR DE FORMADORES
- 6- SALUD OCUPACIONAL
- 7- PRODUCCIÓN
- 8- MERCADEO Y VENTAS
- 9- INGLES
- 10-SECRETARIADO

**ANEXO N °3**

**LISTA DE PROFESIONALES DEL NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIO  
A NIVEL NACIONAL DE TODAS LAS ESPECIALIDADES**

<b>NOMBRE DEL PROFESIONAL</b>	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>PROFESION</b>	<b>SUBSECTOR</b>
1. Alfaro Fallas Laura	I A	Dipl. Enseñ.Secretar.	Gestión Secretarial
2. Alfaro Hdez. Franco	I D	Lic. Economía	Administración
3. Alvarado Solano Elvira	I D	Lic. Adm. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
4. Arce Rodríguez Yessica	I D	Bachiller Informática	Informática
5. Benavides Ramírez José Rodolfo	I D	MBA. Adm. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
6. Bermúdez León Kattia	Profesional de Apoyo	Lic. Bibliotecología	Centro de Documentación
7.Berrocal Monge Carmen	F. T. 3	MBA: Adm. Educativa	Gestión Tecnológica
8. Bolaños Alfaro Xinia	I D	Lic. Ciencia Educativa	Gestión Secretarial
9. Bolaños Zamora Luis Diego	I C	Bachiller Enseñanza del Inglés	Inglés
10.Bravo Ramírez Gleen	I C	Bachiller Adm. Énfasis Mercadeo	Mercadeo
11. Calderón Hernández Carlos Iván	I C	Lic. Administr. Contab.	Contabilidad y Finanzas
12. Campos Calderon Dannys	I C	Ing. Informática	Informática
13. Campos Rojas Mauricio	I C	Lic. Informática	Informática
14. Chinchilla Coto Otto	I D	Lic. Administr. Educat.	Locución
15. Contreras Medrano Heidy	Asist. Adm. Y Serv. 2 A	Lic. Administ. Direc. Empres.	Administrativo
16. Cortés Maltez Martha	I D	Lic. Informática	Informática
17. Cruz Murillo Rodolfo	I D	Lic. Adm. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
18. Delgado Carranza Laurent	F.T. ID	Lic. Ingeniería Industrial	Producción
19. Díaz León Rodrigo	F.T. ID	Lic. Ingeniería Industrial	Producción
20. Elizondo Cavarría Raquel	I D	Lic. Enseñanza del Inglés	Inglés
21. Espinoza Sequeira Mauricio	Asist. Adm. Y Serv. 2 B	Bach. Informática	Administrativo
22. Fallas Fernández. Mauren	I A	Diplomado en Educación Secretariado	Gestión Secretarial
23. Fonseca Umaña Yoser	I C	Bachiller Informática	Informática
24. Garita Hdez. Erick	I D	Bach. Bibliotecología	Gestión Secretarial
25. Garita Sanchez Virginia	I D	Lic. Enseñanza del Ingles	Inglés

26. Gómez Morera Ana Mirlen	I D	MBA. Informática	Informática
27. González Gair Dora	I D	Lic. Trabajo Social	Trabajadora Social
28. González Quesada Juan Elías	I D	Lic. Informática	Informática
27. Granados Valverde Ileana	I C	Bach. Enseñanza del Inglés	Inglés
28. Gutiérrez Brenes Evelio	I D	Bach. Inglés y Lic. Francés	Inglés
29. Gutiérrez de la O Ronald	I D	Lic. Adm. Énfasis Mercadeo	Mercadeo y Ventas
30. Hdez. Calderón Ronny	I C	Bach. Informática	Informática
31. Hidalgo Villegas Olga	I D	Lic. Administr. Educativa e Ingeniera Agrónoma	Formador de Formad.
32. Jiménez Chirino Mayela	I D	Bach. Administración Enseñanza del Secretariado	Gestión Secretarial
33. Jiménez Rodríguez Thomas	I A	Diplomado Administración Mercadeo	Mercadeo y Ventas
34. Jiménez Salas Octavio	I B	Bachiller Salud Ocupac.	Salud Ocupacional
35. Mairena Traña Petrolina	I C	Bach. Informática	Informática
36. Marín Bonilla Alejandra	I D	Lic. Informática	Informática
37. Martínez Vega Angélica	Asist. Adm. Y Serv.	Bach. Administrac. Contab.	Administrativa
38. Martínez Zúñiga Sandra	I D	Lic. Contaduría Pública	Contabilidad y Finanzas
39. Molina Acevedo Iván	I D	Lic. Economía	Administración
40. Molina Camacho Roxana	I D	Lic. Salud Ocupacional	Salud Ocupacional
41. Mora Rodríguez Anabelle	I D	MBA. Adm. Educativa	Gestión Secretarial
42. Morera Mora Cynthia	I D	MBA. Adm. Educativa	Gestión Secretarial
43. Morice Mora Luis G.	F. T. 4	Lic. Economía	Jefe Núcleo
44. Muñoz Roldán Rosario	I D	Lic. Administración Educativa	Formador de Formad.
45. Navarro Bolaños Ana Lorena	I C	Bach. Informática	Informática
46. Peraza Collado Carlos	I D	Lic. Ingeniería Industrial	Producción
47. Portugués Vindas Oscar	I C	Bach. Informática	Informática
48. Ramírez Gómez Julieta	I D	Lic. Adm. Educativa	Gestión Secretarial
49. Ramírez Jiménez Dagoberto	I C	Bach. Adm. Trabajo	Administración
50. Ramos Céspedes Gilberth	I C	Bach. Informática	Informática
51. Redondo Moya Isabel	I D	Lic. Contaduría	Administración



52. Retana Delgado Geovanny	I D	Lic. Admin. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
53. Rivas López Emilia	I D	Lic. Planificac. Social	Administración
54. Rodríguez Fdez. Lizeth	I C	Bachiller Informática	Informática
55. Rojas Chavarría Margarita	I D	Lic. Informática	Informática
56. Roldan Morales Linethe	I D	MBA. Informática	Informática
57. Sáenz Ávila Teresa	I B	Bach. Informática	Informática
58. Sáenz Rodríguez Fernando	F.T. 3	Lic. Economía	Proceso Planeamiento y Evaluación
59. Sánchez Velásquez Sandra	I D	Lic. Administración de Negocios	Administración
60. Scott Scotrell Dave Alain	I C	Bach. Informática	Informática
61. Sibaja Mora Greivin	I D	Lic. Administración Educativa	Formador de Formador
62. Solano Chacón Xinia	Asis. Adm. Y Serv. 2 B	Diplomado en Secretariado	Administrativa
63. Vargas Alvarez Eduardo	I D	Lic. Salud Ocupacional	Salud Ocupacional
64. Vásquez Molina Ana Jasmín	ID	Lic. Salud Ocupacional	Salud Ocupacional
65. José Alemán Mora	I D	Lic. Contaduría Pública	Contabilidad y Finanzas
66. Guadalupe Pérez Cascante	I D	Lic. Educación Secretariado	Gestión Secretarial
67. Alarcón Zamora Ana Xochith	I D	MBA. Administración de Negocios	Imagen
68. Alfaro Jara Evelyn	I A	Diplomado Diseño Interior	Mercadeo y Ventas
69. Arce Jiménez Allen	I A	Diplomado en Imagen	Imagen
70. Arroyo Ramírez Rubert	ID	Lic. Adm. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
71. Cordero Salazar Andrea	I D	Lic. Adm. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
72. Fuentes Salas Ana Ruth	I D	Lic. Administrac. Educac. Secret.	Mercadeo y Ventas
73. Obregón Rojas Edgar	I D	Lic. Adm. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
74. Porras Valerio Eunice	I D	MBA. Mercadeo	Mercadeo y Ventas
75. Rojas Arroyo Ana Lorena	I D	Lic. Administración énfasis Contabilidad	Contabilidad y Finanzas
76. Ugalde Zúñiga Eduardo	I A	Diplomado en Imagen	Imagen
77. Veiga Sixto Adolfo	I D	Lic. Administración Educativa	Imagen
78. Duarte Alvarez Christian	IC	Bach. Informática	Informática
79. Sánchez Cubillo David	IC	Bach. Informática	Informática
80. Corrales Rojas Erick	IC	Bach. Informática	Informática
81. Hernández Villegas Erick	IC	Bach. Informática	Informática
82. Esquivel Bolaños Gaudy	IC	Bach. Informática	Informática
83. Murillo Miranda Magali	IC	Bach. Informática	Informática
84. Vásquez Lezcano	IC	Bach. Informática	Informática

Marisol			
85. Ureña Vega Oscar	IC	Bach. Informática	Informática
86. Zúñiga Medrano Róger	IC	Bach. Informática	Informática
87. Romero Méndez Rosa	IC	Bach. Informática	Informática
88. Aguilar Narváez Rebeca	IC	Bach. Informática	Informática
89. Gutiérrez Contreras Sianny	IC	Bach. Informática	Informática
90. Quesada Chavarria Silvia	IC	Bach. Informática	Informática
91. Cruz Vásquez Sonia	IC	Bach. Informática	Informática
92. Salas Cordero Xinia	IC	Bach. Informática	Informática